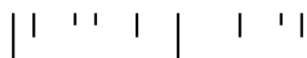


# Liderança na Creche: o papel da coordenação pedagógica

Sandra de Freitas

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação de Lisboa para  
obtenção de grau de mestre em Administração Educacional

2023



# Liderança na Creche: o papel da coordenação pedagógica

Sandra de Freitas

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação de Lisboa para obtenção de grau de mestre em Administração Educacional

Orientadora: Professora Doutora Catarina Tomás

**Júri**

Presidente: Carlos Pires

Arguente: Luísa Serrano Carvalho

2023

| ' ' | | ' ' |

## Resumo:

Neste estudo, abordamos a Coordenação Pedagógica em contextos de Educação de Infância com o propósito de caracterizar as percepções de coordenadoras pedagógicas sobre a Creche, as suas responsabilidades e o trabalho desenvolvido com as equipas que lideram. Além disso, procuramos compreender as percepções dos educadores de infância nas organizações participantes e caracterizar, com base nos seus discursos, as práticas de liderança adotadas pelas coordenadoras pedagógicas.

A investigação, ancorada numa matriz multidisciplinar que combina a Administração Educacional e a Sociologia, tem início com uma análise da Creche na contemporaneidade, englobando o seu enquadramento sociolegal e a sua definição conceptual. Em seguida, procedemos a uma caracterização do papel dos coordenadores pedagógicos, destacando as alterações legais relacionadas com as suas competências e estabelecendo a relação entre as suas funções, a gestão e a supervisão.

Este estudo qualitativo e exploratório foi realizado a partir de 15 instituições do distrito de Vila Franca de Xira. Metodologicamente, recorremos a entrevistas semiestruturadas com sete coordenadoras pedagógicas e a questionários aplicados a 35 educadoras de infância.

A análise dos dados permitiu-nos compreender as perspetivas destes dois grupos de profissionais sobre o trabalho das coordenadoras pedagógicas nesta área. Observámos que as respostas e conceções dos participantes podem ser agrupadas em duas categorias: *funções e competências*. Especificamente foi possível conhecer e compreender quais as funções, tarefas e atividades asseguradas pelos coordenadores pedagógicos das Creches em análise, bem como foi possível conhecer e compreender, na ótica dos participantes, qual o conjunto de qualidades e comportamentos que facilitam o exercício dessas funções. Com base nesta informação, propomos uma matriz para o Perfil de Competências do/a Coordenador/a Pedagógico/a em Creche.

Palavras-chave: Creche; Liderança; Coordenação Pedagógica; Supervisão Pedagógica.

## Abstract:

In this study, we delve into Pedagogical Coordination in Early Childhood Education settings with the aim of characterizing the perceptions of pedagogical coordinators regarding Crèche settings, their responsibilities, and the work carried out with the teams they lead. Furthermore, we seek to understand the perceptions of educators within the participating organizations and to characterize the leadership practices adopted by pedagogical coordinators based on their discourses.

The research, grounded in a multidisciplinary framework combining Educational Administration and Sociology, commences with a comprehensive analysis of Crèches in contemporary times, encompassing their sociolegal framework and conceptual definition. Subsequently, we proceed with a detailed characterization of the roles of pedagogical coordinators, highlighting the legal changes pertaining to their competences and establishing the relationship between their functions, management, and supervision.

This qualitative exploratory study was conducted in 15 institutions within the Vila Franca de Xira district. Methodologically, we employed semi-structured interviews with seven pedagogical coordinators and questionnaires administered to 35 educators.

The data analysis enabled us to comprehend the perspectives of these two professional groups regarding the work of pedagogical coordinators in this domain. We observed that participant's responses and conceptions could be grouped into two categories: *functions* and *competences*. Specifically, it was possible to find out and understand the functions, tasks and activities carried out by the pedagogical coordinators of the Crèches under analysis, as well as to find out and understand, from the participant's point of view, the set of qualities and behaviours that facilitate the performance of these functions.

Based on this information, we propose a framework for the Competence Profile of Pedagogical Coordinators in Crèche settings.

Keywords: Crèche; Leadership; Pedagogical Coordination; Pedagogical Supervision

## Agradecimentos

À Professora Doutora Catarina Tomás pela valiosa orientação, pelo tempo e pela generosidade na partilha de conhecimento e experiência.

À Escola Superior de Educação de Lisboa e a todos os professores que acompanharam esta jornada, pelos conhecimentos e pela experiência académica que nos proporcionaram.

Aos participantes deste estudo, pelo tempo que lhe dedicaram e pela colaboração na recolha de dados que o tornaram possível.

À Fundação CEBI pelo tempo que me disponibilizou.

À minha “família” que compreendeu e apoiou todas as minhas ausências.

Aos meus filhos, Tomás, Beatriz, Martim e Miguel que todos os dias me inspiram e me fazem acreditar que posso mais do que imagino.

Ao meu marido, o Pedro, pelo apoio inabalável e amor incondicional.

A todos, um grande bem-haja.

## ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO .....	11
2. A CRECHE: CARACTERIZAÇÃO, LUGAR E FUNÇÕES .....	15
2.1 O lugar da Creche em Portugal .....	16
2.1.1 Um retrato das Creches em Portugal.....	16
2.1.2 Enquadramento socio normativo .....	24
2.1.3 A Creche como organização socioeducativa .....	32
2.1.4 Análise do <i>corpus</i> das produções académicas sobre Creche entre 1995-2022 .....	37
2.2 A Coordenação Pedagógica na Creche: Perfil e Supervisão.....	39
2.2.1 A evolução do perfil de competências legais do coordenador pedagógico .....	39
2.2.2 O coordenador pedagógico e a supervisão.....	45
3. METODOLOGIA E ÉTICA.....	47
3.1 Justificação da Problemática.....	48
3.1.1 Questões de partida .....	48
3.1.2 Objetivos do estudo.....	49
3.2 Posicionamento e Opções Metodológicas e Éticas .....	49
3.2.1 Natureza da investigação qualitativa.....	49
3.2.2 Recolha de dados: opções e processos metodológicos .....	50
3.2.3 Análise de conteúdo dos dados recolhidos .....	52
3.3 Princípios Éticos .....	53
3.4 Limitações do Estudo.....	55
4. O QUE COORDENADORAS E EDUCADORAS DIZEM...: A ANÁLISE DOS DADOS .....	57
4.1 Caracterização dos Participantes-Coordenadoras Pedagógicas e Educadoras de Infância	58
4.2 O Coordenador Pedagógico: Análise das Perceções das Coordenadoras Pedagógicas .....	62
4.3 Práticas de Liderança e de Supervisão: Análise das Perceções das Coordenadoras Pedagógicas.....	65
4.4 O Coordenador Pedagógico: Análise das Perceções das Educadoras de Infância.....	69
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
Referências.....	100

<i>ANEXOS</i> .....	108
Anexo 1-Diretor técnico/coordenador pedagógico -Referencial comum .....	109
Anexo 2-Guião das entrevistas semiestruturadas aplicadas às coordenadoras pedagógicas em Creche .....	111
Anexo 3-Transcrição das entrevistas aplicadas às coordenadoras pedagógicas em Creche..	113
Anexo 4-Análise conteúdo entrevistas-Sistema de categorização .....	228
Anexo 5-Exemplo de consentimento informado .....	244
Anexo 6-Questionário aplicados às educadoras de infância em Creche.....	245
Anexo 7- Sistema de categorias da análise de conteúdo das respostas abertas do questionário aplicado aos educadores de infância .....	257

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> Evolução do enquadramento legal para os equipamentos de Creche.....	26
<b>Tabela 2</b> Quantidade relativa de teses de doutoramento sobre Creche por anos .....	38
<b>Tabela 3</b> Análise de dados inquiridos-Grau académico .....	59
<b>Tabela 4</b> Análise de dados dos inquiridos-Idade e tempo de serviço.....	60
<b>Tabela 5</b> Análise de dados dos inquiridos-Funções atuais .....	60
<b>Tabela 6</b> Análise de dados dos inquiridos-Tipo de instituição.....	61
<b>Tabela 7</b> Análise de dados dos inquiridos-Natureza do contrato .....	61
<b>Tabela 8</b> Análise de dados dos inquiridos-Funções da coordenação pedagógica .....	70
<b>Tabela 9</b> Análise de dados dos inquiridos-Importância das funções da coordenação pedagógica .....	71
<b>Tabela 10</b> Análise de dados dos inquiridos-Valorização da resposta de Creche .....	74
<b>Tabela 11</b> Análise de dados dos inquiridos-Dimensões em que o coordenador pedagógico intervém .....	75
<b>Tabela 12</b> Intervenção do coordenador pedagógico-Outras dimensões.....	79
<b>Tabela 13</b> Influência da coordenação pedagógica .....	79
<b>Tabela 14</b> Domínios da ação do coordenador pedagógico-Níveis de importância.....	80
<b>Tabela 15</b> Ação do coordenador pedagógico-Reuniões de equipa .....	85
<b>Tabela 16</b> Ação do coordenador pedagógico-Formação contínua.....	85
<b>Tabela 17</b> Ação do coordenador pedagógico-Comunidade de práticas.....	86
<b>Tabela 18</b> Ação do coordenador pedagógico-Tomada de decisão.....	86
<b>Tabela 19</b> Ação do coordenador pedagógico-Comunicação com a comunidade educativa .....	86
<b>Tabela 20</b> Ação do coordenador pedagógico-Gestão dos recursos humanos .....	87
<b>Tabela 21</b> Ação do coordenador pedagógico-Gestão dos recursos materiais .....	87
<b>Tabela 22</b> Ação do coordenador pedagógico-Gestão do tempo.....	87
<b>Tabela 23</b> Funções do coordenador pedagógico-Supervisão pedagógica.....	87
<b>Tabela 24</b> Práticas implementadas-Monitorização das reuniões de equipa .....	88
<b>Tabela 25</b> Práticas implementadas -Observação em sala.....	88
<b>Tabela 26</b> Práticas implementadas-Reuniões de reflexão das práticas observadas .....	88
<b>Tabela 27</b> Práticas Implementadas-Avaliação do desempenho docente.....	89
<b>Tabela 28</b> Práticas Implementadas-Outras.....	89
<b>Tabela 29</b> Conceções dos sujeitos de investigação: competências e funções da coordenação pedagógica em Creche .....	95
<b>Tabela 30</b> Perfil de competências do coordenador pedagógico em Creche.....	96

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> A Evolução do perfil de competências legais do coordenador pedagógico em Creche .....	42
<b>Figura 3</b> Função administrativa .....	72
<b>Figura 4</b> Função de intervenção pedagógica.....	72
<b>Figura 5</b> Função de supervisão pedagógica .....	73
<b>Figura 6</b> Função de gestão .....	74
<b>Figura 7</b> Intervenção do coordenador pedagógico-Finalidades e objetivos do trabalho em Creche .....	76
<b>Figura 8</b> Intervenção do coordenador pedagógico-Prática pedagógica .....	76
<b>Figura 9</b> Intervenção do coordenador pedagógico-Qualificação das equipas pedagógicas.....	77
<b>Figura 10</b> Intervenção do coordenador pedagógico-Trabalho entre as equipas .....	77
<b>Figura 11</b> Intervenção do coordenador pedagógico-Participação da família.....	78
<b>Figura 12</b> Intervenção do coordenador pedagógico-Participação da comunidade .....	78
<b>Figura 13</b> Domínios da ação do coordenador pedagógico -Domínio pedagógico.....	81
<b>Figura 14</b> Domínios da ação do coordenador pedagógico-Domínio da comunicação .....	81
<b>Figura 15</b> Domínios da ação do coordenador pedagógico-Promoção de práticas reflexivas .....	82
<b>Figura 16</b> Domínios da ação do coordenador pedagógico-Domínio da articulação entre equipas e docentes.....	83
<b>Figura 17</b> Domínios da ação do coordenador pedagógico-Promoção de práticas inovadoras ...	83
<b>Figura 18</b> Domínios da ação do coordenador pedagógico-Domínio do pensamento e práticas criativas .....	84
<b>Figura 19</b> Domínios da ação do coordenador pedagógico-Domínio da promoção de práticas inclusivas.....	85
<b>Figura 20</b> Organização da análise de dados das respostas abertas-Inquéritos .....	90

## LISTA DE ABREVIATURAS

---

<b>APEI</b>	Associação de Profissionais de Educação de Infância
<b>CNE</b>	Conselho Nacional de Educação
<b>EI</b>	Educador de infância
<b>IPSS</b>	Instituição Particular de Solidariedade Social
<b>IES</b>	Instituições de Ensino Superior
<b>LEB</b>	Licenciatura em Educação Básica
<b>LBSE</b>	Lei de Bases do Sistema Educativo
<b>MTSSS</b>	Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social
<b>ME</b>	Ministério da Educação
<b>OCEPE</b>	Orientações Curriculares para a Educação Pré-escolar
<b>PE</b>	Pré-escolar
<b>RCAAP</b>	Repositório Científico de Acesso Aberto em Portugal
<b>SPCE</b>	Sociedade Portuguesa de Ciências de Educação

## 1. INTRODUÇÃO

| ' ' | | ' |

Esta dissertação foi concebida no âmbito do Mestrado em Administração Educacional, realizado na Escola Superior de Educação de Lisboa. A escolha do tema - a coordenação pedagógica e o seu papel na Creche - conduziu a uma reflexão sobre um assunto de notável relevância académica e, simultaneamente, de profunda importância para o meu percurso profissional. Este tema é particularmente significativo, uma vez que se relaciona de forma intrínseca com a minha formação inicial e experiência profissional, cumprindo assim os critérios que estabeleci para a minha investigação. Considera-se que a elaboração da dissertação aborda uma "questão de interesse" (Latour, 2004) - a Creche – no âmbito da investigação em/sobre educação. De facto, a educação de infância entrou recentemente numa fase de maior destaque no debate sociopolítico, destacando-se, entre outros, dois motivos. O primeiro motivo está relacionado com a tentativa (frustrada) de inclusão da Creche na Lei de Base do Sistema Educativo, em junho de 2022. A Lei de Bases do Sistema Educativo Português (LBSE) - Lei n.º 46/86, de 14 de outubro - reforçada pela Lei-Quadro da Educação Pré-escolar, a Lei n.º 5/97, de 10 de fevereiro, estipulou que a primeira etapa da educação básica no processo de educação permanente só se inicia aos 3 anos de vida. Acresce o facto de que, segundo um estudo da OCDE (2001), Portugal é um dos poucos países europeus sem uma política educativa para os três primeiros anos de vida e é um dos países europeus com maior percentagem de mães trabalhadoras a tempo inteiro (Cunha & Atalaia, 2019). O segundo motivo refere-se à recente implementação da medida governamental de gratuidade da frequência da Creche<sup>1</sup>.

Em simultâneo, a realização da pesquisa também proporciona experiências académicas que enriquecem o desenvolvimento profissional da mestranda-investigadora, ampliando e aprofundando os seus conhecimentos.

A motivação para a escolha do tema deste estudo baseia-se na minha vasta experiência profissional. Inicialmente, como educadora titular e, atualmente, como coordenadora pedagógica, acumulei vários anos de serviço na valência de Creche. O interesse sobre este objeto de estudo foi amplificado ao considerar a escassa atenção dada à investigação sobre Creche em Portugal, particularmente no âmbito dos doutoramentos. A falta de ênfase na pesquisa sobre Creche no campo da Administração Educacional reforçou ainda mais a minha determinação na seleção deste tema.

---

<sup>1</sup> Para saber mais sobre o assunto cf. <https://rotass.cnis.pt/creches-condicoes-especificas-da-gratuidade/>

Em simultâneo, a importância da educação na primeira infância também constitui fundamento para esta escolha. Esta realidade vem confirmada no relatório *Starting Strong* (2017), quando menciona que “os primeiros anos de vida estabelecem as bases para o desenvolvimento de competências futuras, bem-estar e aprendizagem” (p. 13). Segundo esta exposição a intervenção educativa e acolhimento nos primeiros anos, podem sustentar e refletir-se nas bases de educação permanente (Melo et al., 2021). Este relatório indica ainda a educação e os cuidados na pequena infância como um dos *10 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*, definidos pelas Nações Unidas em 2015.

Paralelamente podemos ainda considerar a especificidade deste contexto como elemento que confere importância ao estudo. Segundo Tomás (2017), o contexto de Creche compreende uma multiplicidade de infâncias e de crianças, que implicam práticas pedagógicas e intervenções educativas diversificadas e específicas. De forma complementar, Portugal (2017), refere que este é um “contexto distinto de qualquer outro” (p. 57) por compreender um grupo geracional específico e com especificidades. Ainda segundo esta autora

trabalhar (...) em Creche, junto de crianças muito pequenas, requer conhecimentos específicos, competências e uma planificação apropriada, sustentada no conhecimento do desenvolvimento nos primeiros anos de vida e envolvendo muita flexibilidade para responder às necessidades de cada criança e família”. (Portugal, 2011, p. 49)

Desta forma, considerando as referências das duas autoras, podemos considerar a creche um contexto específico por envolver o processo de educar/cuidar de forma responsiva, numa resposta adequada e em sintonia com as necessidades e especificidades de cada bebé/criança.

Atendendo à sua importância e à sua especificidade facilmente compreendemos a importância da atuação dos seus profissionais, onde o coordenador pedagógico se inclui. Segundo Bondioli (2010) a importância do coordenador pedagógico é evidente por este constituir uma referência constante e comum ao grupo de trabalho, que estimula para a análise e para a reflexão, numa estrutura que garante a experiência educacional da Creche.

O presente trabalho, de natureza qualitativa e exploratória, parte dos seguintes pressupostos e reflexões que conduziram à definição dos seguintes objetivos gerais: (i) Caracterizar as representações das coordenadoras pedagógicas em relação à Creche, às respetivas funções e ao trabalho realizado no contexto socioeducativo; (ii) Descrever as representações das educadoras de infância sobre as coordenadoras pedagógicas da Creche, as respetivas funções e o trabalho desenvolvido naquele contexto socioeducativo; e (iii) Analisar as práticas de liderança das coordenadoras pedagógicas nas Creches de Vila Franca de Xira, com base nas opiniões tanto das coordenadoras como das educadoras de infância.

Considerando os princípios e objetivos que norteiam esta investigação, a dissertação está organizada a partir de uma determinada estrutura. A introdução leva-nos a um breve enquadramento sobre as motivações para escolha do tema, aos objetivos do estudo e à organização do trabalho académico. O capítulo II - “A Creche: caracterização, lugar e função”, divide-se em quatro pontos: um retrato das Creches em Portugal; o seu enquadramento normativo; a Creche como organização socioeducativa; terminando com um ponto onde é apresentada uma análise do conhecimento produzido sobre a educação dos 0 aos 3 anos, em Portugal. Ainda no capítulo II, faz-se uma caracterização do coordenador pedagógico em Creche considerando a evolução das suas competências legais, e estabelecendo uma ligação entre as suas funções o exercício da gestão e da supervisão. O capítulo III aborda todas as questões metodológicas do estudo e o capítulo IV encerra a dissertação com a discussão dos resultados obtidos, deixando nas conclusões, face aos resultados obtidos, uma proposta de um perfil de competências da função, como elemento que pode ajudar a esclarecer o papel da coordenação pedagógica em Creche.

## 2. A CRECHE: CARACTERIZAÇÃO, LUGAR E FUNÇÕES

| | ' ' | | ' ' |

## 2.1 O lugar da Creche em Portugal

Neste subcapítulo faremos referência às atuais condições da Creche em Portugal, passando por um breve resumo da sua história, referindo as condições de funcionamento atuais e descrevendo a evolução do seu enquadramento legal. Passamos pelo seu enquadramento socio normativo onde abordamos a sua dimensão social e a sua dimensão educativa e terminamos o ponto 2.1 com a análise das produções académicas realizadas sobre a Creche entre 1995 e 2022.

### 2.1.1 Um retrato das Creches em Portugal

A palavra 'Creche' na língua portuguesa tem origem no verbo francês 'crèche', que significa 'presépio' ou 'manjedoura'. Este termo está associado ao simbolismo cristão, representando o local onde o Menino Jesus é guardado ou abrigado. Essa conexão está intimamente relacionada com a expressão 'infantário', amplamente utilizada na língua portuguesa. A palavra 'Creche', em português, é definida no dicionário da língua como 'estabelecimento escolar destinado a crianças pequenas, geralmente até aos 3 anos' (2023). Em Portugal, a educação de infância teve o seu início em Lisboa, no ano de 1882, no Jardim da Estrela, com a construção do primeiro espaço concebido segundo o 'modelo de educação infantil de Froebel', conhecido como *Kindergarten* (Bandeira, Mantas, & Simões, 2006, citados por Serrano et al., 2015). Ao longo dos anos, esta área evoluiu, oscilando entre a perspetiva de apoio às famílias e a perspetiva de serviço educativo. Atualmente, é considerada uma ação educativa orientada que visa objetivos no campo da ação pedagógica, do desenvolvimento global e do processo de aprendizagem da criança. Na atualidade, os programas e serviços de educação para a pequena infância, destinados a crianças dos 0 aos 3 anos, englobam as seguintes respostas: a ama, uma resposta social regulamentada pelo Decreto-lei nº 115/2015, de 22 de junho; a Creche familiar, uma resposta social regulamentada pela Portaria nº 232/2015, de 6 de agosto; e, por fim, a Creche, uma resposta de natureza socioeducativa regulamentada pela Portaria nº 262/2011, de 31 de agosto, e pela Portaria nº 411/2012, de 14 de dezembro (Eurydice, 2023).

Formalmente, em Portugal, a Creche vem definida no artigo 3.º da Portaria nº 262/2011, de 31 de agosto como: “um equipamento de natureza socioeducativa, vocacionado para o apoio à família e à criança, destinado a acolher crianças até aos 3 anos de idade, durante o período correspondente ao impedimento dos pais ou de quem exerça as responsabilidades parentais”. Ou seja, destina-se ao apoio às necessidades de cada dinâmica familiar durante o impedimento dos pais ou tutores para o exercício das suas responsabilidades profissionais.

De acordo com os dados disponibilizados pela *Carta Social 2021* (GEP-MTSSS, 2023), em Portugal, existem 2.549 equipamentos de Creche com um total de 118.260 lugares disponíveis. A taxa de cobertura situa-se em cerca de 52,9%, e a taxa de utilização destes equipamentos é de 85,6%. Lisboa e Porto concentram o maior número de equipamentos e lugares disponíveis.

Todas essas respostas sociais estão sob a tutela do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSSS). A oferta é maioritariamente assegurada por organizações privadas sem fins lucrativos, como as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), ou outras entidades legalmente equiparadas, que possuem acordos de cooperação com a entidade tutelar. Também se incluem entidades privadas no domínio do ensino particular e cooperativo, com licenças de funcionamento homologadas por este Ministério (Eurydice, 2023).

As respostas que um Estado procura providenciar para as crianças entre os 0 e os 3 anos, sejam de cariz social, sejam de cariz educativo, evoluem com as sociedades, com o conhecimento e com as necessidades emergentes que, quer as famílias, quer as comunidades vão manifestando. (Folque & Vasconcelos, 2018, p. 278)

A perspetiva e o caminho traçados quanto à importância atribuída ao contexto da Creche e às crianças que dela beneficiam refletem-se no friso cronológico (Tabela 1)<sup>2</sup> construído com base no enquadramento legal da Creche em Portugal, que será apresentado

---

<sup>2</sup> Tabela disponível na página 26

posteriormente neste estudo e que aborda o enquadramento normativo desta resposta socioeducativa.

No contexto do retrato das Creches em Portugal, segundo as autoras, o desenvolvimento de políticas públicas em Portugal deveria ser orientado pelo conhecimento que acumulamos sobre o grupo social dos 0 aos 3 anos e pelas necessidades emergentes na sociedade portuguesa, numa ação conjunta envolvendo famílias e comunidade.

A soma de conhecimento a que se faz referência depende, naturalmente, do conhecimento académico gerado pela comunidade científica no campo da educação dos 0 aos 3 anos. Para tal, a colaboração de investigadores provenientes de diversas áreas, desde as ciências sociais até as ciências humanas e neurociências, bem como a partilha de dados resultantes de análises, pesquisas e investigações, desempenham um papel fundamental na obtenção de um entendimento mais aprofundado das necessidades emergentes e na determinação das políticas e práticas a serem implementadas neste domínio. No entanto, em Portugal, o estado atual do conhecimento produzido sobre a Creche pouco progrediu ao longo das últimas décadas, como será discutido na secção 2.1.4.

Voltando à caracterização da valência de Creche em Portugal, importa referir que existem alguns sinais de mudança evidenciados pelas alterações que o seu enquadramento legal foi sofrendo e que está espelhado no ponto subsequente. Contudo, apesar destes sinais indicarem pequenas mudanças, devemos esclarecer que a Creche em Portugal permanece na tutela do MTSSS e fora do enquadramento na atual LBSE Português. Apesar desta exclusão, a Portaria nº 262/2011, de 31 de agosto, faz breves referências àquela que pode ser considerada a perspetiva pedagógica e educativa da educação dos 0 aos 3 anos. São exemplos deste facto as referências que se vai observando ao longo da sua redação: indica no preâmbulo a necessidade de haver um projeto pedagógico que orienta a intervenção com cada criança, “um espaço de socialização e de desenvolvimento integral, com base num projeto pedagógico adequado à sua idade e potenciador do seu desenvolvimento”, refere “atividades pedagógicas” na alínea e) do artigo 5º e novamente o artigo 6º faz referência ao projeto pedagógico como “instrumento de planeamento e acompanhamento das atividades desenvolvidas pela Creche” indicando que deste projeto pedagógico faz parte o “(..) plano de atividades sociopedagógicas que contempla as ações educativas” (Preâmbulo).

Como forma de concluir a caracterização da Creche em Portugal, podemos analisar as prioridades da sua ação, pela ordem definida para os seus objetivos. Primeiramente, são estabelecidos os objetivos de assistência à família, seguidos pela referência aos cuidados prestados à criança. No entanto, este regulamento não aborda a ação pedagógica ou educativa da Creche neste domínio:

São objetivos da Creche, designadamente, os seguintes:

- a) Facilitar a conciliação da vida familiar e profissional do agregado familiar;
- b) Colaborar com a família numa partilha de cuidados e responsabilidades em todo o processo evolutivo da criança;
- c) Assegurar um atendimento individual e personalizado em função das necessidades específicas de cada criança;
- d) Prevenir e despistar precocemente qualquer inadaptação, deficiência ou situação de risco, assegurando o encaminhamento mais adequado;
- e) Proporcionar condições para o desenvolvimento integral da criança, num ambiente de segurança física e afetiva;
- f) Promover a articulação com outros serviços existentes na comunidade (Artigo 4.º, Portaria nº262/2011, de 31 de agosto)

Além de definir formalmente a Creche, a Portaria estabelece os recursos necessários para o seu funcionamento, registando elementos relacionados com a sua capacidade, organização, direção técnica, pessoal, regulamento interno e outros aspetos. É importante destacar que, em Portugal, apesar das várias tentativas fundamentadas em pareceres nacionais e internacionais, a faixa etária dos 0 aos 3 anos continua excluída do sistema educativo português.

Esta exclusão mantém a educação entre os 0 e os 6 anos num sistema separado “que divide a responsabilidade pelas crianças com menos de 3 anos entre bem-estar e educação” (Moss, 2012, p. 2), embora estejamos cientes que os processos de aprendizagem acontecem desde o nascimento “porque as crianças aprendem continuamente desde o nascimento, o cuidado e a educação infantil não podem ser pensados separadamente” (Dwyer et al., 2000, p. 1). A distinção entre educação dos 0

aos 3 anos e dos 3 até à entrada da escolaridade obrigatória, mantém-se em vários países embora a sua validade seja cada vez mais questionada. Neste sistema separado não está assegurada uma progressão sem descontinuidades entre o acolhimento na primeira infância e os serviços de educação (Moss, 2012).

O mesmo autor refere que há um fator importante que afeta a relação entre as políticas de acolhimento na primeira infância e as políticas de educação: a separação concetual e estrutural dos seus domínios políticos. Os sistemas de acolhimento na primeira infância e de educação continuam a permanecer divididos entre os Ministérios da Segurança Social e da Educação. O setor da Segurança Social engloba serviços destinados principalmente ou exclusivamente a crianças com menos de 3 anos, geralmente em Creches e Creches familiares, enquanto o setor da Educação abrange serviços que se desenvolvem principalmente para fornecer educação a crianças com mais de 3 anos (Moss, 2012). Essa divisão, que é vigente em Portugal, também é destacada por Vasconcelos na *Recomendação n.º3* (2011) ao escrever:

No contexto português, a tutela dos cuidados e educação das crianças dos 0 aos 3 anos pertence ao Ministério do Trabalho e da Solidariedade. Enquanto no caso da “educação pré-escolar” (3-6 anos), desde 1997 que a tutela pedagógica passou a pertencer ao Ministério da Educação (...). Assim, a educação destas crianças em Portugal é, por definição institucional, um problema de apoio às famílias e de solidariedade social e não uma questão clara do “direito à educação” consagrado na Convenção dos Direitos da Criança (p. 8).

Recentemente, tal como consta no N.º 28, I Serie do Diário da República de 25 de junho de 2022, relativamente à educação dos 0 aos 3 anos, foram levadas a discussão parlamentar no dia 24 de junho do mesmo ano, 1 Petição, 4 Projetos de Lei e 1 Projeto de resolução.

Especificamente, foram levadas à discussão parlamentar: a Petição n.º [223/XIV/2.<sup>a</sup>](#) apresentada pela Associação de Profissionais da Educação de Infância, reunindo 13 721 assinaturas, com pedido de integração da educação dos 0 aos 3 anos na LBSE. Esta petição vem fundamentada em três documentos que defendem esta mudança: A Recomendação n.º3/2011, de 21 de Abril, a Recomendação *Early Childhood Education:*

*from 0 to 6 (ECEC indicators)* (OECD, 2017) e por último na recomendação da *Proposal for key principles of a Quality Framework for Early Childhood Education and Care* (EU, 2014); 4 Projetos de Lei: Projeto de Lei n.º [104/XV/1.<sup>a</sup>](#) (PAN) e Projeto de Lei n.º [129/XV/1.<sup>a</sup>](#) (L) ambos com a inclusão da educação dos 0 aos 3 anos na LBSE como objetivo; 2 projetos de Lei n.ºs [75/XV/1.<sup>a</sup>](#) (BE) e [120/XV/1.<sup>a</sup>](#) (PCP), com o pedido da criação de uma rede de Creches públicas e por fim o Projeto de Resolução n.º [79/XV/1.<sup>a</sup>](#) (PAN) que propõe a criação de um mecanismo de comparticipação dos custos de inscrição e frequência, a ser atribuído às crianças a frequentar o privado por ausência de oferta pública. O mesmo Projeto de Resolução recomenda ainda o início da criação de uma rede pública de Creches. Nenhuma das propostas referidas foi aprovada.

Ainda no âmbito da caracterização das Creches em Portugal, devemos também referir que apesar da educação dos 0 aos 3 anos estar excluída da LBSE e de todas as políticas públicas para a educação em Portugal, a Portaria que a regula, determina como obrigatório a presença de um Educador de Infância (EI) para o funcionamento de todas as salas de Creche a partir da sala de aquisição da marcha.

Esta obrigatoriedade e respetivo enquadramento legal é corroborado pelo Decreto-lei n.º 241/2001, de 30 de agosto, onde se aprovam os *Perfis Específicos de Desempenho Profissional do Educador de Infância (EI) e do Professor do 1.º Ciclo do Ensino Básico*. No Ponto I, Anexo N.º1, observamos que o EI é considerado como tendo habilitação profissional para intervir com crianças com idades compreendidas entre os 0 e os 3 anos. O mesmo regulamento enquadra o EI como o profissional que organiza e desenvolve uma intervenção de carácter pedagógico e educativo, sendo considerado um elemento-chave, e a sua intervenção é essencial para a qualidade da resposta educativa e dos cuidados prestados a cada uma das crianças. Na interseção destes dois fatores, observamos mais uma vez, ainda que de forma implícita, a natureza educativa que a Creche possui, graças à prática pedagógica realizada por um EI.

Importa ainda referir que só a partir de maio de 2022, com a publicação o Decreto-Lei n.º 32-A/2023, de 8 de maio se passa a certificar o tempo de serviço docente o serviço prestado em Creche (n.º 2 do art.º 11º). Até esta data os pedidos de tempo de serviço, referentes às funções de EI em valência de Creche, eram indeferidos pela entidade que certifica o tempo de serviço docente.

A somar a este facto, importa referir que a carreira profissional dos EI é regulada pelo

Ministério da Educação (ME), através do Decreto-Lei n.º 41/2012, de 21 de fevereiro, que é diferente da tutela que regula a intervenção e a ação da Creche.

O conjunto destes factos compromete o valor pedagógico da Creche e reflete-se não só no investimento, limitações e qualificação dos serviços e equipamentos, mas também nas condições de trabalho e desenvolvimento dos seus profissionais.

Considerando neste retrato da Creche em Portugal, o papel, a intervenção e a atuação dos seus profissionais EI, então, importa fazer uma breve referência à sua formação inicial.

Primeiramente, no preâmbulo da legislação em vigor, Decreto de Lei n.º 79/2014, de 14 de maio, podemos encontrar referência à importância atribuída ao processo de formação inicial e ao impacto que se lhe reconhece, nas práticas e na intervenção de cada docente: “Reconhecendo o valor e o impacto da docência na qualidade da educação, sublinha-se que a preparação de educadores e professores deve ser feita da forma mais rigorosa e que melhor valorize a função docente”.

Podemos ainda verificar, através da consulta dos respetivos diplomas, que na sequência da reorganização dos sistemas de graus e diplomas do ensino superior, Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, e da publicação do regime jurídico da habilitação profissional para a docência na educação pré-escolar e no ensino básico e secundário, Decreto Lei n.º 43/2007, de 22 de fevereiro, a formação inicial de docentes passou a estar organizada em dois ciclos de estudos, 1.º ciclo-licenciatura, 2.º ciclo- mestrado profissionalizante, sendo que a escolha da área de especialização fica adiada para a entrada no 2.º ciclo de estudos. Na análise da legislação em vigor, Decreto-Lei n.º 79/2014, de 14 de maio, também verificamos que o 2.º ciclo de estudos, mestrado profissionalizante, só contempla as áreas de docência como áreas de especialização, a partir da educação pré-escolar.

Em nenhum momento deste pequeno estudo sobre a formação inicial de professores, encontramos referência à Creche. Salvaguarda-se a possibilidade de a Creche poder fazer parte da iniciação à prática profissional, uma vez que o mesmo estudo aponta para a autonomia das Instituições de Ensino Superior (IES) na decisão sobre os locais e ciclos de educação e ensino, onde decorre esta prática de iniciação.

Desta forma, podemos concluir que a Creche não vem formalmente referida. Este facto, reforçado pela exclusão da educação dos 0 aos 3 anos na LBSE Português, contraria o princípio referido pelo preâmbulo que regulamenta a LEB na atualidade, deixando de fora a formação e a aquisição de conhecimentos formais sobre a Creche, negligenciando a

preparação e o conhecimento académico para intervenção e prática pedagógica na educação até aos 3 anos. É exemplo desta realidade um estudo apresentado em 2008 onde se conclui que um grupo de 58% de profissionais de educação de infância, que não optaram por trabalhar na valência de Creche. Indicam o facto de a formação inicial de educadores de infância privilegiar a valência de pré-escolar, os conduzir a sentirem-se pouco preparados para o desenvolvimento do processo educativo em idades dos 0 aos 3 (Pinho, 2008). Mais tarde, em 2011, o Conselho Nacional de Educação (CNE) também vem referir que a “atual formação inicial de educadores de infância não prepara de modo adequado para a intervenção em Creche” (CNE, 2011, p. 18033). Gonçalves e Tomás (2019) sintetizam a relação crucial e a importância que existe entre a formação inicial de educadores e professores, bem como os seus conteúdos teóricos ou práticos, no desempenho das suas funções docentes, salientando que

É na formação inicial que os/as futuros/as educadores/as e professores/as iniciam o seu percurso de desenvolvimento profissional, sendo, para tal, necessário que conheçam, reflitam e se apropriem de referenciais teóricos que alimentem as suas práticas pedagógicas, contribuindo assim para que sejam profissionais competentes, reflexivos e críticos (Moreira, 2005, citado por Gonçalves & Tomás, 2019, p. 25)

Numa fase avançada da análise à formação inicial dos Educadores de Infância, ao considerar o descrito relativamente ao seu enquadramento legal e aos resultados dos estudos apresentados neste âmbito, é importante notar que existem profissionais que concluem a sua formação sem conhecerem, tanto em termos práticos como teóricos, todas as efetivas possibilidades para as quais se encontram habilitados profissionalmente.

Para concluir este panorama das Creches em Portugal, é necessário mencionar que o atual debate político está focado na expansão da sua rede, embora ainda não tenha tido efeitos práticos. No entanto, as mais recentes políticas públicas para a educação dos 0 aos 3 anos incluem a gratuidade da Creche para todas as crianças nascidas a partir de 1 de setembro de 2021. Essa determinação baseia-se na Portaria n.º 198/2022, de 27 de julho, que estabelece que essas crianças podem frequentar a Creche gratuitamente em organizações sem fins lucrativos ou Creches familiares. Essa medida foi também alargada às

instituições com fins lucrativos, conforme aprovado pela Portaria n.º 305/2022, de 22 de dezembro.

Com base nesta análise podemos referir que a resposta que o Estado Português disponibiliza para esta faixa etária, ignora os conhecimentos que existem sobre a importância da qualidade da intervenção entre os 0 e os 3 anos, mantendo, por opção política, a Creche fora do Sistema Educativo Português. A par deste facto, o Estado Português tenta manter-se atualizado em função das necessidades das famílias e da comunidade, implementando políticas públicas, como as referidas no parágrafo anterior.

### 2.1.2 Enquadramento socio normativo

Sociologicamente, a Creche, sobretudo no contexto da democracia em Portugal, apresenta-se como uma resposta social de natureza ambígua, desempenhando simultaneamente um papel no cuidado e na educação das crianças. Esta resposta está direcionada para contribuir ativamente no processo de desenvolvimento humano em idades extremamente precoces, antecedendo, em termos de anos, a escola e a criança-aluno, e em que a partilha educativa com a instância educativa família e, por vezes, a comunidade, é muito acentuada.

Partindo de uma visão mais macro para uma visão meso, podemos iniciar as referências legislativas sobre as crianças, sobre a Creche e sobre educação, fazendo referência à Constituição da República Portuguesa e à Convenção Internacional dos Direitos da Criança (ONU, 1989). Partindo destes dois exemplos iniciais apresentaremos especificamente a legislação portuguesa e as políticas definidas ao longo das últimas décadas, que regulam a forma, as estratégias e os recursos que visam garantir a implementação destes direitos.

Conforme estabelecido na Constituição da República Portuguesa, de acordo com o ponto 1 do artigo 69.º:

As crianças têm direito à proteção da sociedade e do Estado, com vista ao seu desenvolvimento integral, especialmente contra todas as formas de abandono, de discriminação e de opressão e contra o exercício abusivo da autoridade na família e nas demais instituições.

No ponto n.º 2 do mesmo artigo encontramos ainda: “O Estado assegura especial proteção às crianças órfãs, abandonadas ou por qualquer forma privadas de um ambiente familiar normal”.

No artigo 67.º pode ainda ler-se que:

Incumbe, designadamente, ao Estado para proteção da família:

- b) Promover a criação e garantir o acesso a uma rede nacional de Creches e de outros equipamentos sociais de apoio à família, bem como uma política de terceira idade
- c) Cooperar com os pais na educação dos filhos.

Reforçado pelos pontos 1 e 2 do artigo 73.º da Constituição da República Portuguesa, surge novamente a referência ao direito à educação:

1. Todos têm direito à educação e à cultura.
2. O Estado promove a democratização da educação e as demais condições para que a educação, realizada através da escola e de outros meios formativos, contribua para a igualdade de oportunidades, a superação das desigualdades económicas, sociais e culturais, o desenvolvimento da personalidade e do espírito de tolerância, de compreensão mútua, de solidariedade e de responsabilidade, para o progresso social e para a participação democrática na vida coletiva.

O direito à educação vem ainda visado na Convenção sobre os Direitos da Criança (CDC; ONU, 1989) referida primeiramente no ponto 3, do artigo 18.º em que podemos ler “Os Estados Partes tomam todas as medidas adequadas para garantir às crianças, cujos pais trabalham, o direito de beneficiar de serviços e instalações de assistência às crianças para os quais reúnam as condições requeridas” (ONU, 1989), posteriormente confirmada no artigo 29.º do mesmo documento encontramos no ponto 1: “Os Estados Partes acordam em que a educação da criança deve destinar-se a: a) Promover o desenvolvimento da personalidade da criança, dos seus dons e aptidões mentais e físicos na medida das suas potencialidades” (ONU, 1989).

Com base nestas duas referências, é fundamental compreender qual a legislação existente em Portugal que regulamenta a implementação dos princípios defendidos e delineados nestes dois documentos. Assim, seguindo uma abordagem cronológica, que vai desde a

legislação mais antiga até à mais recente, apresentaremos o enquadramento normativo aplicável aos equipamentos de Creche.

Com base na pesquisa de Ferreira, Nazário, Tomás e Rocha (2022) intitulada '40 anos de Creche em Portugal: cartografia das políticas e suas tensões (1981-2021)', identificamos quatro momentos-chave no processo de institucionalização de um sistema separado em Portugal no que diz respeito às Creches (Tabela 1).

**Tabela 1**

*Evolução do enquadramento legal para os equipamentos de Creche*

<i>Momentos</i>	<i>Corpus legislativo</i>	<i>Principais alterações</i>
1974 - 1984	<p><i>Decreto Regulamentar n.º 69/83 de 16 de julho</i></p> <p><i>Decreto-Lei n.º 158/84, de 17 de maio, regulamentado pelo Despacho Normativo n.º 5/85, de 18 de janeiro</i></p> <p><i>Despacho normativo n.º 13 1/84 de 25 de julho</i></p>	<p>Primeiro normativo de que há registo sobre a Creche em democracia. Designa como infantários os estabelecimentos destinados a acolher crianças com idade entre os 3 meses e os 3 anos.</p> <p>Estabeleceu o regime jurídico aplicável à atividade exercida pelas amas e as condições do seu enquadramento em Creches familiares, no âmbito da intervenção do apoio às famílias.</p> <p>Refere que funcionamento dos edifícios destinados a acolhimento referido no decreto anterior, depende de vistoria prévia a efetuar pelos Centros Regionais de Segurança Social.</p>
1985 a 1989	<p><i>Despacho normativo nº5/85, de 18 janeiro</i></p>	<p>Vem aprovar o regulamento referente às normas orientadoras do exercício da</p>

<i>Momentos</i>	<i>Corpus legislativo</i>	<i>Principais alterações</i>
	<p data-bbox="448 443 879 517"><i>Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei n.º 46/86, de 14 de outubro</i></p> <p data-bbox="448 763 879 792"><i>Decreto-Lei n.º 30/89 de 24 de janeiro</i></p> <p data-bbox="443 1084 879 1158"><i>Despacho Normativo n.º 99/89 de 27 de outubro</i></p> <p data-bbox="501 1592 879 1666"><i>Guião Técnico que complementa o Despacho Normativo n.º 99/89-</i></p>	<p data-bbox="903 353 1374 427">atividade de ama e do seu enquadramento em Creches familiares.</p> <p data-bbox="903 495 1374 748">Este enquadramento legal passa a definir o quadro geral do sistema educativo nacional. É a estrutura da educação e o ensino em Portugal. Esta lei deixa de fora a educação dos 0 aos 3 anos. Esta realidade mantém-se até à atualidade.</p> <p data-bbox="903 815 1374 1068">Este DL vem definir o regime do licenciamento e da fiscalização dos estabelecimentos com fins lucrativos que exercem atividades de apoio social relativas ao acolhimento de crianças, jovens, pessoas idosas ou pessoas com deficiência.</p> <p data-bbox="903 1135 1374 1570">Neste Despacho o Ministério da Segurança Social aprova as ‘Normas Reguladoras das Condições de Instalação e Funcionamento das Creches com Fins Lucrativos’ e define que o atendimento a cada criança deve ser feito de forma individualizada, num clima de segurança afetiva e física que favoreça o seu desenvolvimento global. Introduce a colaboração entre a Creche e as famílias.</p> <p data-bbox="903 1637 1374 1845">Vem determinar os espaços em cada equipamento pode funcionar, bem como regulamenta sobre as necessidades de pessoal para o bom funcionamento da Creche.</p>
1990 – 1999	<i>Não existe iniciativa legislativa sobre a educação dos 0 aos 3 anos</i>	Durante esta década não há legislação sobre a Creche.

<b>Momentos</b>	<b>Corpus legislativo</b>	<b>Principais alterações</b>
	<p data-bbox="459 398 882 472"><i>Lei Quadro Educação Pré-escolar-Lei n°5/97 de 10 de fevereiro</i></p> <p data-bbox="504 629 882 703"><i>Despacho normativo 5520/97 de 4 agosto</i></p>	<p data-bbox="906 353 1375 517">Vem definir a educação dos 3 aos 6 anos como a primeira etapa da educação em Portugal esclarecendo sobre os seus objetivos.</p> <p data-bbox="906 584 1375 931">Publica as primeiras orientações curriculares para a Educação Pré-escolar (OCEPE) que assumem estatuto de recomendação no ano letivo de 1997-1998. A sua revisão fica prevista para o ano letivo de 2001/02. Nesta primeira publicação o documento não refere a Creche ou a educação dos 0 aos 3 anos.</p>
2000 - 2023	<p data-bbox="440 954 882 1028"><i>Decretos-Lei n° 240/2001 e 241/2001 de 30 de agosto</i></p> <p data-bbox="432 1227 882 1346"><i>Março 2003- “Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais”</i></p> <p data-bbox="520 1823 882 1897"><i>Decreto-Lei n.º 281/2009 de 6 de Outubro.</i></p>	<p data-bbox="906 954 1375 1155">Ambos definem o Perfil Geral e e Específico de Desempenho do Educador de Infância, reconhecendo a sua intervenção com crianças de idades inferiores a três anos.</p> <p data-bbox="906 1227 1375 1760">Este programa, da autoria e gerido pelo Instituto da Segurança Social foi concebido com o objetivo de promover a qualidade de todas as Respostas Sociais. Os objetivos específicos do programa vêm privilegiar a segurança e a gestão da qualidade da Creche. Ainda neste sentido ficaram também definidas “Recomendações Técnicas para Equipamentos Sociais” a observar quer em equipamentos já existentes quer em equipamentos a construir ou adaptar.</p> <p data-bbox="906 1823 1375 2024">Na sequência dos princípios vertidos na Convenção das Nações Unidas dos Direitos da Criança, este DL define a intervenção precoce e a atuação das suas equipas nas idades entre os 0 e os 3 anos. Refere a</p>

<i>Momentos</i>	<i>Corpus legislativo</i>	<i>Principais alterações</i>
	<p data-bbox="443 719 884 842"><i>Recomendação n.º 3 em abril de 2011 (Diário da República, 2.ª série — N.º 79 — 21 de Abril de 2011)</i></p> <p data-bbox="464 1267 884 1301"><i>Portaria n.º 262/2011 de 31 de agosto</i></p> <p data-bbox="437 1682 884 1715"><i>Portaria n.º 411/2012, de 14 de dezembro</i></p> <p data-bbox="437 1957 884 1991"><i>Decreto-Lei n.º 115/2015, de 22 de junho.</i></p>	<p data-bbox="906 353 1375 566">Creche como valência a considerar pelas equipas de intervenção, na ação educativa e de inclusão, num trabalho em parceria com as famílias e com os equipamentos escolares.</p> <p data-bbox="906 719 1375 1205">Conselho Nacional de Educação (CNE) publicou uma recomendação onde indica a educação dos 0 aos 3 anos como um direito e não como uma necessidade social, recomendando a sua integração do LBSE Português. Refere a necessidade de investir na formação inicial e na qualificação dos profissionais e suas condições de trabalho. Assinala ainda a necessidade de definir orientações pedagógicas para a educação dos 0 aos 3 anos.</p> <p data-bbox="906 1267 1375 1621">A Portaria n.º 262, altera o enquadramento normativo da Creche regulado pelo Despacho Normativo n.º 99/89, de 27 de outubro. Esta Portaria refere um aproveitamento mais eficaz da capacidade instalada nas Creches, considerando uma alteração ao número máximo de crianças por grupo.</p> <p data-bbox="906 1682 1375 1895">Primeira alteração à Portaria n.º 262/2011, de 31 de agosto. Refere-se aos documentos necessários no processo de inscrição das crianças e às condições do espaço físico (edifícios com água quente).</p> <p data-bbox="906 1957 1375 2036">Estabelece o regime jurídico aplicável à atividade exercida pelas amas e as</p>

<i>Momentos</i>	<i>Corpus legislativo</i>	<i>Principais alterações</i>
	<p data-bbox="475 443 879 477"><i>Portaria n.º 232/2015, de 6 de agosto</i></p> <p data-bbox="443 577 879 611"><i>Despacho n.º 9180/2016, de 19 de julho</i></p> <p data-bbox="534 1131 879 1205"><i>Portaria n.º 271/2020, de 24 de novembro</i></p> <p data-bbox="464 1317 879 1350"><i>Portaria 199/2021, de 21 de setembro</i></p> <p data-bbox="517 1541 879 1574"><i>Lei n.º 2 de 2022, de 3 de janeiro</i></p> <p data-bbox="453 1776 879 1809"><i>Petição n.º 223/XIV/2.ª - Junho de 2022</i></p> <p data-bbox="485 2000 879 2033"><i>Portaria n.º 198/2022, de 27 de julho</i></p>	<p data-bbox="903 353 1375 427">condições do seu enquadramento em creches familiares.</p> <p data-bbox="903 443 1375 517">Regulamenta a resposta social da Creche familiar.</p> <p data-bbox="903 577 1375 1070">Aprova alterações às OCEPE, num documento que constitui um referencial comum para a orientação do trabalho educativo dos educadores de infância em PE. Este documento, passa a considerar a educação dos 0 aos 3 anos no seu preâmbulo. Refere-a com uma parte, num processo que se que decorre desde o nascimento, valorizando a continuidade educativa e a articulação entre as diferentes fases em educação.</p> <p data-bbox="903 1131 1375 1249">Define as condições específicas do princípio da gratuidade da frequência de Creche.</p> <p data-bbox="903 1317 1375 1435">Esclarece quais são as condições específicas do alargamento da gratuidade da frequência da Creche.</p> <p data-bbox="903 1541 1375 1659">Prevê o alargamento progressivo da gratuidade das Creches e das amas do Instituto da Segurança Social, I. P.</p> <p data-bbox="903 1776 1375 1939">Leva ao debate parlamentar a inclusão da educação dos 0 aos 3 anos, na LBSE. A petição e as propostas de lei que dela derivaram foram reprovadas.</p>

<i>Momentos</i>	<i>Corpus legislativo</i>	<i>Principais alterações</i>
	<p><i>Portaria n.º 305/2022 de 22 de dezembro</i></p>	<p>Consagra a gratuidade da Creche para crianças a frequentar IPSS para todas as crianças nascidas a partir de 1 de setembro de 2021, e com efeitos a 1 de setembro de 2022.</p> <p>Garante as mesmas condições de acesso às instituições de ensino particular cooperativo com efeitos a partir de 1 de janeiro de 2022.</p>
	<p><i>Decreto-Lei n.º 32-A/2023, de 8 de maio</i></p> <p><i>Portaria n.º 190-A/2023, de 5 julho</i></p> <p><i>Despacho n.º 7637-A/2023, de 21 de julho</i></p>	<p>Passa a considerar como tempo de serviço docente o serviço prestado em Creche (n.º 2 do Art.º 11º).</p> <p>Procede à segunda alteração à Portaria n.º 262/2011, de 31 de agosto, fazendo referência ao aumento do número máximo de duas crianças por grupo, bem como refere a possibilidade de alteração de horário de funcionamento da Creche.</p> <p>Procede à primeira alteração do Despacho n.º 14837-E/2022, de 28 de dezembro, que estabelece os critérios de definição de falta de ofertas de vagas gratuitas da rede solidária e social.</p>

Ao analisar este histórico cronológico, constatamos que ocorreram poucas alterações ao longo dos últimos 40 anos, e há um intervalo de 10 anos sem qualquer iniciativa legislativa relacionada com a educação de crianças dos 0 aos 3 anos. Em julho de 2022, a introdução da gratuidade na creche marca um ponto de viragem na evolução legislativa dessa área.

### 2.1.3 A Creche como organização socioeducativa

Segundo Formosinho (2018), nas últimas décadas do séc. XX, quer devido à evolução dos seus sistemas educativos, quer devido às mudanças sociais a que têm estado sujeitos, os diferentes países europeus têm dispensado especial atenção às questões relacionadas com a educação, de modo a considerar a integração da educação dos 0 aos 3 anos nos diferentes sistemas educativos.

Em Portugal, a preocupação com o bem-estar das crianças surgiu no final do século XIX, com a criação de diversas instituições de apoio à infância (Marchão et al., 2021). De acordo com esses autores, a perceção do valor da criança passou a ser considerada uma questão social de interesse público, uma vez que se compreendia que essas crianças cresceriam para se tornar os adultos da geração seguinte. Esse desenvolvimento ocorreu paralelamente ao início dos processos de industrialização e ao aumento da participação das mulheres/mães no mercado de trabalho. Como resultado, surgiram instituições dedicadas ao cuidado de crianças mais jovens, com uma abordagem de caridade e assistencialista. Segundo os autores, nessa fase inicial, as Creches eram destinadas a crianças com menos de três anos e tinham como objetivos a promoção da saúde e proteção infantil, com um enfoque nas condições básicas de higiene e infraestruturas concebidas para esse propósito.

Segundo Cardona “as primeiras instituições para as crianças mais pequenas surgiram para dar resposta a uma necessidade social e só depois se deu atenção ao seu potencial educativo” (2008, p. 5) . Ainda segundo a autora, a evolução desta valência surge “fruto de uma evolução diferenciada (...) [que] sempre se caracterizou por uma grande especificidade relativamente aos outros níveis de ensino (2011, p. 141).

Nos últimos anos, o mundo e os diferentes sistemas políticos têm orientado as suas preocupações com a intervenção nesta faixa etária em duas dimensões diferentes, a dimensão social e a dimensão educativa. Portugal não é exceção. São evidências desta preocupação os estudos “Educação de Infância em Portugal: Situação e Contextos numa Perspectiva de Promoção de Equidade e Combate à Exclusão” (Vasconcelos et al., 2003), o Parecer nº3/2008 “A educação das crianças dos 0 aos 12 anos” (CNE, 2008) a

Recomendação nº 3/2011 (CNE, 2011) e o estudo publicado pelo Conselho Nacional de Educação em de 2018 “Que educação para as crianças dos 0 aos 3 anos” (Folque & Vasconcelos, 2018).

Moss (2012) refere esta dualidade da intervenção que se divide entre os cuidados na primeira infância e a educação que prepara para o ensino obrigatório, como uma característica de muitos dos países da Europa, que mantêm os seus sistemas de educação divididos [*split systems*], optando por dar prioridade ao desenvolvimento da educação para as crianças com mais de 3 anos. Nestes sistemas as crianças com menos de 3 anos são deixadas ao cuidado dos sectores da Segurança Social, em sistemas de cuidados na primeira infância. O autor refere ainda que sem uma abordagem e uma visão integrada da educação dos 0 aos 6 anos, as crianças com menos de 3 anos poderão continuar a ser relativamente negligenciados e afastadas da educação como um direito universal e onde um serviço de qualidade será mais difícil de alcançar.

Seguindo essa orientação, Haddad refere que "as instituições dedicadas à educação e ao cuidado de crianças pequenas têm uma dupla origem e surgem mais ou menos ao mesmo tempo para atender a diferentes necessidades e aspirações" (2006, p. 525). De acordo com a autora, os programas de apoio a crianças surgem, por um lado, com objetivos relacionados com a proteção e o apoio social, e, por outro lado, com objetivos educativos. Assim como em Portugal atualmente, "a dicotomia entre cuidar e educar muitas vezes está relacionada com a forma como esses dois tipos de instituições evoluíram ao longo da história devido aos seus objetivos e funções" (*idem*).

A autora apresenta-nos uma perspetiva de um sistema integrado e coordenado de cuidados e educação infantil. Nesse modelo, a educação e o cuidado devem ser compreendidos como elementos articulados e integrados, baseados no princípio de que a socialização em ambientes fora da família é legítima. Nesse modelo, a educação e o cuidado infantil deixam de ser uma responsabilidade exclusiva das famílias e passam a ser considerados como uma responsabilidade partilhada por toda a sociedade.

Partindo da sua definição mais formal enquadrada pelo normativo que a regula, este ponto pretende analisar a Creche enquanto organização com uma ação social e uma ação educativa, que atuam em simultâneo, de forma interligada e transversal. No seguimento desta definição podemos considerar Folque e Vasconcelos (2018), quando referem que as Creches, pelas características que detêm, podem ser consideradas respostas

simultaneamente educativas e sociais.

No mesmo relatório as autoras referem ainda que o fundamento da Creche como uma resposta educativa remonta a finais dos anos 60, início dos anos 70 quando as “educadoras de infância” passaram a trabalhar, a par com as enfermeiras, em Creches. Atribuem a este facto o “pressuposto de que a Creche não é apenas uma resposta social, mas também educativa” (p. 280).

Na perspetiva de assistência social, atualmente a Creche visa responder às necessidades dos novos contextos familiares que tentam compatibilizar as suas necessidades com as circunstâncias profissionais.

Em simultâneo às duas perspetivas apresentadas, procura responder às necessidades das crianças valorizando a educação desde os primeiros anos de vida, aferindo quais as condições necessárias, que tipo de contextos e experiências proporcionam às crianças de dela usufruem, numa perspetiva educativa que privilegia o desenvolvimento cognitivo, físico e emocional, numa abordagem pedagógica (Folque & Vasconcelos, 2018).

Face ao exposto e atendendo ao preconizado pela portaria que atualmente regula a sua atividade, devemos referir a Creche como uma organização socioeducativa, numa ação social e simultaneamente educativa.

Importa então referir os aspetos que a caracterizam em ambos os seus campos de atuação, estabelecendo entre estes e o seu enquadramento normativo, uma ponte. A sua dimensão social está determinada por dois fatores decisivos. A sua entidade tutelar e o seu enquadramento normativo e pode-se definir de forma simples e objetiva. É tutelada pelo MTSSS e o seu enquadramento legal, Portaria n.º 262/2011, de 31 de agosto, define-a como uma resposta para prestação de cuidados à criança e de resposta às necessidades da família no acompanhamento às mesmas crianças, na conciliação da vida familiar com a vida profissional. Podemos ainda observar que é vista como uma resposta a ponderar quando não há outra alternativa. Socialmente é ainda considerada, não como uma opção, mas sim como falta desta, quando não existe a possibilidade de privilegiar a integração da criança no contexto familiar e de casa (Vasconcelos, 2011) .

Ligadas à sua **dimensão social**, surgem as atuais políticas que visam o alargamento da rede e a gratuidade da rede de Creches, aprovada em pela Portaria n.º 198/2022, de 27 julho de 2022.

Se por um lado, na sua dimensão social e assistencial, a Creche visa responder às

necessidades da família garantindo visando condições para que os adultos não necessitem de fazer escolhas entre os filhos e a vida profissional. Por outro lado, em paralelo, surgem as necessidades das crianças que dela usufruem (Folque & Vasconcelos, 2018). Deste carácter dualista, e da ação com foco na criança, nos seus direitos e na qualidade dos “cuidados” que lhe são prestados, sobrevém a dimensão educativa da Creche, numa ação pedagógica, com intencionalidade educativa com vista ao desenvolvimento pleno da criança.

No âmbito da sua dimensão educativa reconhece-se a importância dos primeiros anos de vida, como a base para todas as aprendizagens que se seguem (Costa, 2016). De acordo com Marchão, “ao encararmos a vida da criança numa perspectiva de crescimento e desenvolvimento contínuo e continuado, torna-se difícil situarmo-nos apenas na faixa pré-escolar, relegando para segundo plano a faixa etária dos zero aos três anos” (Marchão, 1998, p. 10).

Assim podemos considerar que a educação dos 0 aos 3 anos constitui uma etapa essencial para um desenvolvimento social, emocional e cognitivo bem-sucedido, num contexto educativo de qualidade em que se considera que deverá haver, de acordo com as OCEPE “uma unidade em toda a pedagogia para a infância em que o trabalho profissional com crianças em idade de Creche e de jardim de infância tem fundamentos comuns, devendo ser orientado pelos mesmos princípios educativos” (Silva et al., 2016, p. 8). A relação e ação complementar, num diálogo entre o quadro normativo e o quadro conceptual, definem a Creche de forma abrangente, contribuindo significativamente para o seu reconhecimento como uma estrutura educacional. Aqui, orientam-se processos educativos e promovem-se aprendizagens holísticas, posicionando esta valência para competir com outras na sua contribuição para o sucesso da escola, tanto como uma unidade social quanto como uma instância educativa especializada.

O quadro conceptual e teórico da Creche na atualidade defende a educação dos 0 aos 3 anos como uma fase do desenvolvimento que comprovadamente contribui para um desenvolvimento emocional cognitivo e social de sucesso. Segundo Dwyer et al. (2000) as investigações mais recentes indicam que as crianças na fase inicial da vida têm mais capacidade de aprender do que foi anteriormente reconhecido. O autor indica que os primeiros cinco anos de vida são uma época de enorme crescimento das competências linguística, cognitiva, social, emocional e motora, defendendo ainda que as crianças

aprendem continuamente desde o nascimento e que os ambientes e os estímulos a que estão expostos desde uma fase precoce, são essenciais a um desenvolvimento integral. Paralelamente sabemos que as experiências iniciais de vida têm um impacto duradouro no desenvolvimento do cérebro e no bem-estar emocional e físico da criança. Em interação com ambiente físico, social e emocional da criança, a diversidade e qualidade das experiências na idade de Creche podem moldar o desenvolvimento do cérebro refletindo-se na saúde e no bem-estar da criança a longo prazo (Shonkoff, 2000).

A **dimensão educativa** dos 0 aos 3 anos pode ainda ser entendida de forma integrada na expressão “educação de infância”, no seu sentido mais abrangente que compreende a educação dos 0 aos 6 anos numa perspetiva integrada, onde o cuidar e o educar se articulam de forma harmoniosa, em contextos que vão para além dos contextos formais (Cardona, 2011). Esta dimensão da valência de Creche é ainda defendida por vários documentos formais que referimos de seguida e que a fundamentam e justificam: *A Recomendação n.º 3* (CNE, 2011) vai mais longe do que o seu enquadramento legal, considerando a valência de Creche como um local de aprendizagem, numa perspetiva sociológica, onde a cooperação e a interseção de conhecimentos de diferentes áreas do saber como a sociologia, a psicologia e a pedagogia valorizam uma conceção holística da criança e onde o desenvolvimento é contínuo e se inicia no momento do nascimento. Este documento recomenda tornar universal a educação dos 0 aos 3 anos, partindo do pressuposto que a educação nesta faixa etária é um direito da criança, que deve ser confirmada através da alteração da atual LBSE.

No relatório, “Estado da Educação” de 2018, no texto “Que educação dos 0 aos 3 anos?” as autoras voltam a defender a componente educativa da Creche, e a sua importância no desenvolvimento das crianças que frequentam a resposta de Creche, terminando a sua intervenção definindo um conjunto de possibilidades que podem futuramente constituir ações futuras a implementar na educação dos 0 aos 3 anos (Folque & Vasconcelos, 2018, p. 278-289).

Ainda que não seja reconhecida pela atual LBSE, a educação dos 0 aos 3 anos constitui uma etapa essencial, para um desenvolvimento holístico, relacional e inclusivo (Nowak-Łojewska et al., 2019).

No âmbito da sua ação educativa, falta a definição clara e a implementação de orientações pedagógicas para a Creche. Apesar do enquadramento teórico-conceitual muito defender

e valorizar a ação educativa da Creche, não existem à data, orientações pedagógicas ou outro documento que conceptualize e defina de forma clara e inequívoca orientações e práticas pedagógicas para a educação dos 0 aos 3 anos. Em 2016, foi publicado um ensaio com vista a definir um conjunto de orientações para a ação pedagógica e educativa dos EI em Creche, numa ação conjunta da tutela que enquadra a ação pedagógica e educativa, ME, e a tutela que enquadra a ação social da Creche e que regula o seu funcionamento, MTSSS. Esta proposta não chegou a ser aprovado pelas tutelas intervenientes no processo (Portugal & Carvalho, Orientação Pedagógicas para a Creche, 2016).

#### 2.1.4 Análise do *corpus* das produções académicas sobre Creche entre 1995-2022

Na procura do objeto de investigação, que nos leva à questão de partida, interessa considerar o conhecimento anteriormente produzido, estado da arte, sobre o mesmo tema ou objeto de investigação (Charlot, 2010). Segundo este autor, conhecer as pesquisas realizadas sobre o tema, os dados analisados e os resultados gerados, revela-se essencial ao progresso da pesquisa educacional, colaborando desta forma para a construção da educação como uma disciplina específica, trazendo-lhe destaque, consistência, visibilidade e reforçando a sua identidade como área do saber. Sob este princípio, o autor defende que interessa produzir conhecimento sobre conteúdos ou temas nada ou pouco estudados, como é o caso da temática desta dissertação, contribuindo desta forma para o conhecimento dentro do campo.

Neste sentido, com o propósito de trazer consistência ao âmbito desta investigação, procedemos a uma pesquisa que identificasse no âmbito da literatura cinzenta, com enfoque nas teses de doutoramento disponíveis no RCAAP, por economia de tempo, sobre a Creche em Portugal. A somar à informação disponível no repositório, considerámos também todas as que encontrámos indicadas nas referências bibliográficas das leituras que fizemos, e que por não estarem publicadas, não estavam indicadas na base de dados supracitada. No segundo momento, identificar as que articulam a resposta Creche com a coordenação pedagógica.

Os resultados que se seguem derivam da análise das teses de doutoramento que compõem o *corpus* de análise, 16 teses de doutoramento. Para este estudo, foi utilizada uma grelha de análise no formato Excel, na qual foram registados o título, as palavras-chave, os

autores, a instituição de ensino superior que conferiu o grau, o ano, o resumo e a metodologia. O objetivo era compreender melhor os conteúdos que deram prioridade à Creche como objeto de estudo. As 16 produções académicas identificadas no RCAAP estão distribuídas de forma desigual entre 1995 e 2022, como pode ser observado na tabela. Não foram identificadas produções académicas com data anterior a 1995.

**Tabela 2**

*Quantidade relativa de teses de doutoramento sobre Creche por anos*

Ano	1995	2004	2007	2010	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2020	2021	2022	
Total de produções	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	16

Deste *corpus*, todas foram realizadas em universidades públicas: 5 na Universidade do Minho, 4 na Universidade de Aveiro, 3 na Universidade de Lisboa, 1 na Universidade Nova em Lisboa, 1 na Universidade de Coimbra, 1 na Universidade do Porto e 1 na Universidade de Évora.

A investigação selecionada no *corpus* de análise foi exclusivamente realizada por investigadoras (16).

Ao referenciar as produções académicas que integram o *corpus* de análise específico considerando os temas, é possível observar as áreas científicas pelas quais estão distribuídas: Educação (5T), Estudos da Criança (5T); Ciências da Educação (4T); Psicologia (2T).

Das 16 teses consideradas na pesquisa, só 15 estão publicadas e disponíveis para consulta, pelo que não foi possível continuar a proceder à categorização do total identificado.

Podemos observar que a metodologia qualitativa prevaleceu como opção metodológica (15T). Em relação à questão *O que se investiga sobre Creche nas teses de doutoramento?*

A resposta remete para o apuramento de 7 categorias: Qualidade em Creche (5T); Ação pedagógica do/a educador/a em Creche (4T); Cuidados em Creche (1T); Participação em Creche (2T); Documentação Pedagógica em Creche (1T); Políticas Educativas dos 0 aos 3 anos (1T); Desenvolvimento das Crianças (1T).

O que parece ter detido grande interesse por parte das investigadoras de doutoramento no período em análise foi a *qualidade na Creche* e a *ação dos/as educadores na Creche*.

Com base nesta análise, observa-se que não foram encontradas teses de doutoramento que tenham abordado a coordenação pedagógica na Creche como objeto de estudo ou elaboradas no âmbito da Administração Educacional. Portanto, esta pesquisa pode representar um elemento de interesse significativo para a comunidade educativa e científica, proporcionando-lhe destaque, coerência e visibilidade, ao mesmo tempo em que reforça a identidade e a importância desse tópico.

## 2.2 A Coordenação Pedagógica na Creche: Perfil e Supervisão

Ao longo deste subcapítulo abordamos a evolução do perfil de competências do coordenador pedagógico, referindo que na atualidade em Portugal, as suas competências, por analogia, correspondem às competências do diretor técnico, enquadradas pela Portaria n.º 262/2011, de 31 de agosto. Apresentamos um friso cronológico que apresenta a evolução deste perfil, com início em 1989 e término em 2023 com a publicação da portaria atualmente em vigor. Prosseguimos com a definição conceptual da figura de coordenador com recurso a vários autores de referência e com a construção de um referencial comum (anexo1) que confirma a existência de pontos comuns entre a figura de “diretor técnico” e a definição conceptual de “coordenador pedagógico”.

O subcapítulo termina com a referência à supervisão pedagógica como uma das funções do coordenador pedagógico.

### 2.2.1 A evolução do perfil de competências legais do coordenador pedagógico

A Creche, tal com vem definida na lei que a enquadra, diz respeito a um “um equipamento de natureza socioeducativa” (Portaria n.º 262/2011, de 31 de agosto) que se insere no campo de estudos da disciplina de Administração Educacional. Esta disciplina, compreende o “estudo da organização escolar e da sua administração, de forma a compreender a análise de outras organizações educativas de tipo não escolar e, portanto, e de fenómenos de administração educacional não necessariamente limitados à escola

(Lima, 2011, p. 7). Segundo o autor esta é uma área curricular mais abrangente que compreende um complexo domínio de investigação, capaz de relacionar o estudo de fenómenos organizacionais e administrativos escolares e não escolares.

Em paralelo e sobre a valência de Creche, considerando “que os elementos qualitativos, sobre os quais se fundamenta a conotação da Creche como instituição educacional, são relativos à organização do serviço, ao projeto educacional e às competências profissionais dos educadores” (Saitta, 2010, p. 114), à luz desta definição podemos considerar que esta resposta se insere no quadro das organizações de tipo não escolar, enquadrada na área da Administração Educacional.

Da convergência dos princípios definidos pelos autores citados, considerando a resposta de Creche como uma organização educativa, onde o domínio da investigação da disciplina de Administração Educacional é capaz de relatar e estudar e analisar fenómenos organizacionais e administrativos dos processos educativos (Lima, 1992), insere-se o estudo da atuação do seu coordenador pedagógico.

Devemos ainda considerar que o “perfil profissional do coordenador resulta ser extremamente articulado e complexo sobretudo quando se pensa que essas competências de tipo pedagógico são estritamente ligadas e inter-relacionadas às competências de tipo administrativo” (Saitta, 2010, p. 115).

A autora destaca que o coordenador pedagógico desempenha uma função altamente inovadora, que abrange atividades de planeamento, estudo, organização e avaliação da experiência educacional em Creches. Há, portanto, uma estreita relação entre as responsabilidades do coordenador pedagógico e os objetivos estabelecidos para as Creches.

Como mencionado anteriormente, as Creches não fazem parte do Sistema Educativo Português, e, como tal, a evolução do perfil e competências legais do coordenador pedagógico deve ser analisada com base no enquadramento legal específico que rege as Creches. Uma das especificidades identificadas nesta análise é a falta de menção à figura do coordenador pedagógico na legislação atual. Na regulamentação atual da resposta de Creche, encontramos referência apenas ao diretor técnico, conforme descrito a seguir:

1 - A direção técnica é assegurada, preferencialmente, por um educador

de infância, podendo ser assumida por outros profissionais com licenciatura em Ciências Sociais e Humanas ou em outras áreas das Ciências da Educação.

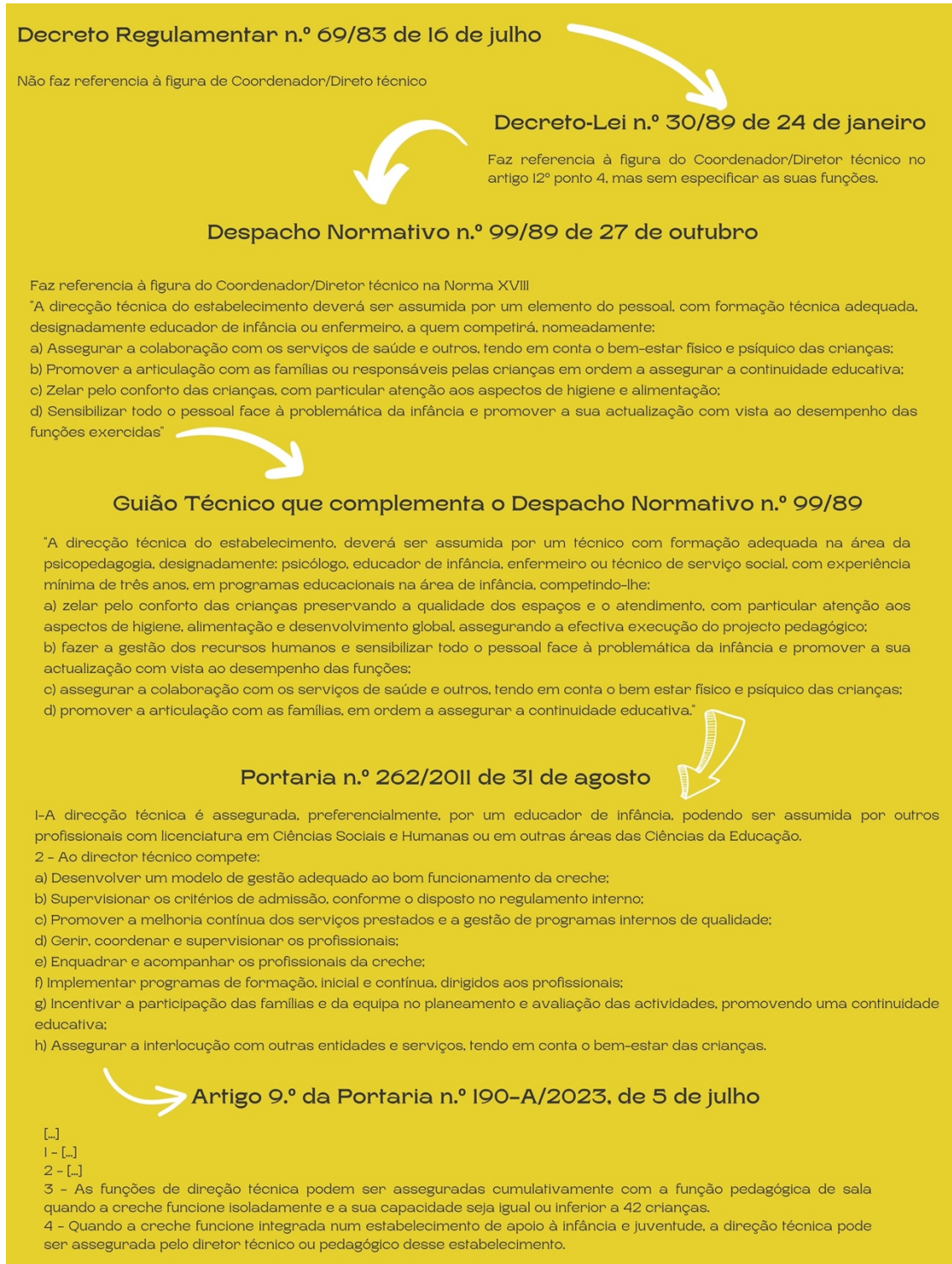
2 - Ao director técnico compete:

Desenvolver um modelo de gestão adequado ao bom funcionamento da Creche; b) Supervisionar os critérios de admissão, conforme o disposto no regulamento interno; c) Promover a melhoria contínua dos serviços prestados e a gestão de programas internos de qualidade; d) Gerir, coordenar e supervisionar os profissionais; e) Enquadrar e acompanhar os profissionais da Creche; f) Implementar programas de formação, inicial e contínua, dirigidos aos profissionais; g) Incentivar a participação das famílias e da equipa no planeamento e avaliação das actividades, promovendo uma continuidade educativa; h) Assegurar a interlocução com outras entidades e serviços, tendo em conta o bem-estar das crianças (Artigo 9.º, Portaria nº262/2011, de 31 de agosto).

Este perfil de competências tem evoluído ao longo dos anos, conforme estabelecido pelos regulamentos legais para o funcionamento de Creches. A primeira menção às suas funções data de 1989, e as funções atualmente atribuídas foram estabelecidas em 2011. O cronograma a seguir ilustra essa evolução e inclui uma descrição das mudanças no perfil de competências e funções associadas.

Figura 1

A Evolução do perfil de competências legais do coordenador pedagógico em Creche



Observando e analisando o descrito pelo Artigo 9.º da Portaria no que diz respeito às funções descritas, podemos considerar, por opção deste grupo de trabalho, a figura “diretor técnico” é compatível e análoga ao do/a coordenador/a pedagógico/a.

Para confirmar a possibilidade de considerarmos esta analogia válida, iremos considerar as funções atribuídas ao diretor técnico, pelo enquadramento legal que lhe corresponde, à definição teórica e conceptual de coordenador pedagógico.

Com base na análise conceptual e teórica, segundo Bondioli (2022), o coordenador pedagógico desempenha um papel fundamental na garantia da organização eficaz da Creche e na promoção de um funcionamento de alta qualidade. As suas funções abrangem:

1. Organização interna da Creche.
2. Organização do trabalho e do contexto.
3. Definição e monitorização do projeto pedagógico, em colaboração com as equipas pedagógicas.
4. Organização de planos de formação para os docentes, identificando e compreendendo as suas necessidades.
5. Coordenação territorial para garantir uma relação e comunicação eficaz com a comunidade educativa, visando uma ação de continuidade educativa.

Esta descrição destaca as principais responsabilidades do coordenador pedagógico na Creche, realçando o seu papel na promoção da qualidade educacional e organizacional da instituição.

Oliveira (2015) refere que as funções que envolvem a ação do coordenador estão relacionadas com o trabalho do grupo, com a formação dos profissionais docentes, com a participação dos pais e dos grupos de crianças na vida da Creche, numa ação mediadora e reflexiva entre a prática e a teoria, com vista à melhoria da qualidade dos serviços em educação, prestados pela instituição.

Segundo Vieira (2020) o propósito de todos os coordenadores pedagógicos é sempre a de melhorar a eficácia do processo ensino-aprendizagem e a qualidade da formação profissional dos docentes, devendo este manter-se atento às necessidades do grupo, para determinar o andamento dos trabalhos.

Segundo Lima (2017), entre as numerosas funções atribuídas ao coordenador pedagógico, destacam-se o acompanhamento, a assessoria e o incentivo aos docentes em início de carreira, a promoção de discussões e debates tanto com o público interno (equipes pedagógicas) como com o público externo (comunidade educativa), a implementação e a manutenção das dinâmicas e rotinas escolares, o acompanhamento dos processos de avaliação de crianças e alunos, a gestão dos recursos materiais e humanos, e a corresponsabilidade na elaboração e implementação dos documentos orientadores da organização, tais como projetos pedagógicos ou projetos educativos. Além disso, esses autores argumentam que o coordenador deve priorizar quatro funções que consideram fundamentais:

- a) articular a integração de alunos, professores e família;
- b) mediar os processos decisórios referentes à gestão e à organização escolar;
- c) promover a formação continuada de docentes;
- d) zelar pelos efetivos processos de ensino e, sobretudo, de aprendizagem, garantindo o acesso, a permanência e o sucesso escolar (Lima, 2017, secção “prefácio”)

Ainda dentro da definição da figura de coordenador, segundo Perrenoud (2000), coordenar evoca a tarefa de organizar criando sinergias, no trabalho para uma identidade coletiva, na procura de uma atitude colaborativa de diálogo aberto e organizado com todos os intervenientes no processo educativo, garantindo desta forma uma coerência na resposta educativa dada pela escola.

Considerando a perspectiva de duas autoras sobre liderança e as funções dos coordenadores, "nos programas de educação na primeira infância, uma liderança forte é especialmente crucial, uma vez que os diretores são os guardiões da qualidade. São responsáveis por criar o ambiente que promove o crescimento e desenvolvimento ideal das crianças, bem como por implementar os sistemas que garantem a qualidade" (Bloom & Bella, 2005, p. 32). Segundo as autoras, compete ao líder tomar decisões considerando todas as perspectivas, construir sistemas, aconselhar as equipas, avaliar desempenhos e atuar como agentes de mudança.

Terminamos o enquadramento conceptual e teórico do coordenador pedagógico, com uma citação que refere:

A estrutura da escola e a organização do seu peculiar cotidiano, com exigências de administração das faltas de professores, de conflitos diversos, de indisciplina, do provimento de matérias etc.- em atividades administrativas e burocráticas-têm desviado o CP da reflexão da prática pedagógica com os docentes, com vistas à promoção de melhorias na qualidade da educação ofertada (Silva & Santos, 2017, secção “O Coordenador Pedagógico e a Gestão Escolar”)

Considerando a análise sociológica das funções descritas a partir da “análise das dinâmicas das profissões, relaciona[ndo]-as, numa abordagem mais ampla conceptualmente, que mobiliza a dimensão histórica da profissionalização com a evolução económica e as acções do Estado” (Gonçalves, 2008, p. 208), como a que foi realizada, podemos considerar ter encontrado um referencial comum (Anexo 1), que nos permite afirmar, que por analogia das suas funções que estão atribuídas a ambas as funções, há correspondência entre a figura de coordenador pedagógico e a figura de diretor técnico.

### 2.2.2 O coordenador pedagógico e a supervisão

Nas funções que analisámos no ponto anterior, podemos considerar que o coordenador pedagógico assume funções pedagógicas, gestão e supervisão em simultâneo. Neste sentido, Oliveira (2000), refere que o cargo de coordenação pedagógica está sempre relacionado com a vertente de supervisão uma vez que exige de quem desempenha a função de coordenador, ações no âmbito do apoio e orientação dos docentes em início de carreira, bem como funções que coordenem e avaliem os projetos e as práticas pedagógicas.

Ainda segundo este autor, a supervisão está também relacionada com as práticas de supervisão, de liderança, formação e avaliação, com incidência sobre a organização escolar, numa ação dinâmica, reunindo esforços e gerindo os recursos humanos e materiais para a consecução dos objetivos propostos pela escola.

O termo supervisão é relativamente recente em Portugal, tendo surgido inicialmente em 1987, relacionado com a orientação da prática pedagógica no acompanhamento aos

estágios da formação inicial. O conceito sofreu um desenvolvimento conceptual, especialmente na década de 90, tendo evoluído para dois sentidos e dois conceitos que ocorrem em paralelo: por um lado a função de inspeção e de fiscalização e por outro lado a ideia de acompanhamento formativo (Alarcão & Tavares, 2003).

Segundo Vasconcelos (1999), no seguimento do já referido no paragrafo anterior, podemos englobar no conceito de supervisão, o acompanhamento aos alunos da formação inicial, bem como o acompanhamento aos docentes em exercício das suas funções, e neste sentido, à luz do referencial encontrado para as funções de coordenação, podemos considerar que ao coordenador também compete a função de supervisão.

Em colaboração com esta definição podemos ainda considerar a supervisão “visa o desenvolvimento qualitativo da organização escola e dos que nela realizam o seu trabalho (Alarcão, 2000, p. 13)”.

Segundo Alarcão e Canha (2013), a supervisão encerra em si a função de coordenação. Na perspectiva da autora a supervisão compreende um conjunto de “conceitos conexos” (p.12) que habitualmente lhe surgem associados e dos quais faz parte o conceito de coordenação. Define a coordenação como processo através do qual se obtém a organização conjunta de recursos materiais ou humanos, numa perspectiva sistémica, necessária à consecução de objetivos que são comuns ao grupo, considerando que é a sua ação complementar que viabiliza a supervisão como um processo. Segundo as autoras, a coordenação pedagógica e o exercício de supervisão tornam-se decisivos num contexto que envolve relações entre adultos e crianças, crianças e crianças, adultos e adultos e que implica a gestão de espaços, de recursos humanos e materiais, visando a supervisão da componente pedagógica na ação com as crianças, a componente formativa do corpo docente, sempre com vista a assegurar que a organização funciona de acordo com os objetivos delineados nas orientações da sua tutela ou poder executivo, numa ação complementar, muitas vezes assumida pela mesmo profissional.

### 3. METODOLOGIA E ÉTICA

| ' ' | | ' ' |

### 3.1 Justificação da Problemática

A investigação no domínio da Creche revela-se uma temática altamente especializada, ainda amplamente subexplorada, apesar das contribuições recentes de diversas disciplinas que realçam a sua importância no desenvolvimento global das crianças que frequentam esta resposta socioeducativa. Para uma compreensão eficaz da Creche, é crucial analisar e compreender o papel desempenhado pelos seus profissionais. Ao considerar a Creche como um ambiente com objetivos educacionais, torna-se fundamental compreender como a intervenção pedagógica e os contextos educativos influenciam o processo educativo e o desenvolvimento infantil.

O coordenador pedagógico desempenha um papel essencial entre esses atores, atuando como gestor das equipas que lidam diretamente com as crianças. Portanto, é imperativo conhecer e compreender suas funções, o seu impacto nas equipas pedagógicas e nos educadores de infância. Este ponto ganha especial relevância devido à escassez de estudos na área e à limitada regulamentação legal para a valência e seus profissionais. Acreditamos que o problema formulado e os resultados obtidos nesta pesquisa de pequena escala podem ter implicações tanto teóricas quanto práticas, contribuindo para uma compreensão mais profunda da Creche.

#### 3.1.1 Questões de partida

Partindo do exposto, surge a questão que norteia o estudo: *Que funções tem a coordenação pedagógica em Creche?*

Em função da questão orientadora, consideram-se adicionalmente as seguintes questões como ponto de partida para a orientação desta pequena investigação e respetivo enquadramento teórico conceptual:

1. Que representações os coordenadores pedagógicos de Creche, têm sobre a valência de Creche sobre as suas funções e sobre as suas práticas?
2. Que conceções os educadores de infância têm sobre coordenação pedagógica, sobre as suas funções e sobre o trabalho que desenvolvem com as equipas pedagógicas?

3. Que práticas de liderança e de supervisão tem um coordenador pedagógico em Creche? Como intervém o/a coordenador/a junto das equipas pedagógicas?

Na elaboração destas questões, a supervisão e a liderança surgem como processos indissociáveis do exercício de coordenação, uma vez que é por meio deles que o coordenador atua e interage com as equipas educativas.

### 3.1.2 Objetivos do estudo

O presente trabalho, de natureza qualitativa e exploratória, parte dos seguintes pressupostos e reflexões que conduziram à definição dos seguintes objetivos gerais: (i) Caracterizar as representações das coordenadoras pedagógicas em relação à Creche, às respetivas funções e ao trabalho realizado no contexto socioeducativo; (ii) Descrever as representações das educadores de infância sobre as coordenadoras pedagógicas da Creche, as respetivas funções e o trabalho desenvolvido naquele contexto socioeducativo; e (iii) Analisar as práticas de liderança das coordenadoras pedagógicas nas Creches de Vila Franca de Xira, com base nas opiniões tanto das coordenadoras como das educadoras de infância.

## 3.2 Posicionamento e Opções Metodológicas e Éticas

### 3.2.1 Natureza da investigação qualitativa

Segundo Coutinho (2022), a investigação qualitativa envolve um processo de descoberta, em que o investigador procura compreender as perspetivas e as experiências dos atores envolvidos no processo. A autora considera que esta opção metodológica, pela interação entre o investigador e a realidade, é capaz de oferecer insights e perspetivas mais completas e mais ricas. Defende que a pesquisa de natureza qualitativa é uma abordagem valiosa para compreender a complexidade da realidade social, porque permite uma análise detalhada e interpretativa dos dados recolhidos pelo investigador.

Ainda sobre a natureza de uma investigação qualitativa, Bogdan e Bilken (1994) referem que a essência da investigação qualitativa é reflexiva e preocupa-se com o significado e com experiência humana. Defendem que em investigações desta natureza, os investigadores procuram compreender as perspetivas e as experiências sociais e culturais

dos participantes, sem a generalização dos resultados obtidos, mas numa compreensão em profundidade, de um grupo particular, num determinado contexto e circunscrito a um espaço de tempo, com recurso a estratégias e procedimentos que lhes permitam compreender as experiências, as opiniões e os significados dos informadores. Neste processo, os autores enfatizam a importância do papel do investigador e discutem várias características de quem está a investigar, nomeadamente a empatia e a reflexividade, quando são sensíveis aos ambientes que estudam e conscientes da influência que poderão exercer na investigação. Destacam estas características por considerarem que são essenciais para uma melhor compreensão e interpretação das experiências e perspetivas dos participantes.

O processo de investigação qualitativa pode ser dividido em várias etapas, que incluem a seleção do objeto de estudo ou tema, a definição dos objetivos da pesquisa, a seleção dos participantes, a recolha de dados, a análise e interpretação dos dados e finalmente a comunicação dos resultados (Coutinho, 2022). Segundo Vieira (2023), deve ainda “oferecer uma perspetiva integrada, sistémica, dialógica e ética do processo de investigação” (p. 29) , com recurso a uma escrita “clara, concisa e coerente” (p. 42), indicando claramente que está voltada para a produção de conhecimento, e não para a intervenção direta sobre o fenómeno estudado (Neves, 2023).

A natureza da investigação qualitativa foca na construção de conhecimento compreensivo e interpretativo dos fenómenos educativos que ocorrem num contexto específico, nomeadamente na Creche. Essa abordagem considera os atores concretos envolvidos, como as coordenadoras pedagógicas e educadoras de infância, na análise de uma ação específica, que é a função do coordenador pedagógico.

Além disso, a obtenção de informações sobre como as educadoras de infância na Creche percebem o papel da coordenadora pedagógica pode enriquecer os resultados da pesquisa. Essa abordagem permite uma compreensão mais completa, ao contrastar as duas perspetivas.

### 3.2.2 Recolha de dados: Opções e processos metodológicos

Qualquer plano de investigação, independente do seu cariz, compreende obrigatoriamente uma recolha de dados originais por parte do investigador (Coutinho, 2022). O processo de investigar necessita de ser planeado, respeitando as diferentes etapas, para que o

resultado da pesquisa cumpra o objetivo primordial de uma investigação qualitativa, que é o de construir conhecimento rigoroso (Bogdan & Bilken, 1994).

Como parte da planificação já referida, surge a etapa da recolha de dados. A recolha de dados surge após a definição do problema, da revisão da literatura, e a definição da amostra. Cumpridas estas fases do estudo passamos à definição das estratégias de recolha de dados (Coutinho, 2022). Adicionalmente, Neves (2023), refere ainda que esta fase tem como objetivo a recolha de informação original que permitirá, depois de analisada, responder às questões que iniciaram a investigação.

Como técnicas de recolha de dados, este estudo considerou o questionário e a entrevista. O questionário visa a recolha de informação obtida através de perguntas colocadas aos participantes através de um formulário escrito com perguntas fechadas e abertas, com recurso ao envio de um formulário online, aplicado entre 10 de janeiro e 15 de fevereiro de 2023.

A escolha desta estratégia considerou: o tamanho do grupo de participantes, educadoras de infância das Creches participantes, a eficiência e rapidez na recolha de informação e os desafios próprios da técnica. O grupo identificado, face ao número de Creches identificadas é grande, pelo que era necessária uma estratégia abrangente e que permitisse a recolha de informação em simultâneo e de forma autónoma e rápida.

Como limitação na aplicação desta estratégia, identificámos a impossibilidade de podermos identificar o número de potenciais respondentes versus o número de respostas obtidas.

O questionário foi construído considerando os objetivos do estudo e à luz da informação que o grupo respondente poderia trazer a esta pesquisa. Contou com ensaio e uma fase de pré-teste em que se identificaram aspetos a melhorar. Os questionários aos educadores (Anexo 6) de infância consideram questões relacionadas com a perceção dos/as inquiridos/as relativamente ao exercício e atuação da coordenação pedagógica no geral. Em simultâneo a esta estratégias, para o grupo de participantes-coordenadores pedagógicos, optámos pela entrevista semiestruturada (Anexo 2).

A entrevista tal como o questionário visa a obtenção através de perguntas colocadas ao entrevistado, mas desta vez, as perguntas são colocadas pelo investigador e as respostas sob a forma verbal, são dadas pelo entrevistado. Esta técnica de recolha de dados revela-se uma poderosa técnica na obtenção de informação porque pressupõe um contato diretos

permitindo ao entrevistador recolher mais informação, pela forma como pode conduzir a conversa, num processo interativo com o entrevistado (Coutinho, 2022).

As entrevistas ao grupo de coordenadores/as permitiu-nos recolher informação sobre a forma como é que cada profissional interpreta e percebe a sua experiência profissional e sobre as suas conceções no âmbito das funções e da atuação da coordenação pedagógica em Creche. O guião da entrevista foi elaborado á luz dos objetivos do estudo e todas as entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas e devidamente analisadas.

### 3.2.3 Análise de conteúdo dos dados recolhidos

A análise de conteúdo constitui uma forma da análise de dados, que à semelhança da identificação do problema, da revisão da literatura, identificação do grupo a inquirir, e da recolha de dados, faz parte do processo de investigação, como etapa.

Visa analisar de forma sistemática, encontrando regularidades, a informação recolhida sobre a forma de texto, junto dos participantes. A interpretação destes resultados deve ser feita à luz da revisão bibliográfica, com vista a responder às questões iniciais do estudo (Coutinho, 2022).

Segundo Esteves (2006), a análise de conteúdo permite identificar padrões de conteúdo nas comunicações e classificá-los em categorias, para posteriormente interpretar os resultados obtidos. A autora destaca que a análise de conteúdo pode ser realizada de forma manual, onde o pesquisador lê e interpreta o conteúdo das comunicações, ou de forma assistida por *software* de análise de texto, que permite uma análise mais sistemática e rápida.

A mesma autora ressalta ainda, que embora a análise de conteúdo seja uma técnica bastante utilizada nas ciências sociais e humanas, é importante que o pesquisador tenha consciência dos seus limites. Neste sentido, na análise de conteúdo dos resultados obtidos na recolha de dados, pretendemos fazer uma análise com recurso ao software NVivo® como ferramenta de suporte na sistematização da informação recolhida nas entrevistas e nas respostas abertas dos questionários, encontrando regularidades no texto que permitam a separação entre categorias, indicadores e respetivas unidades de registo. Segundo (Mozzato et al., 2016), a utilização deste recurso auxilia o investigador nas várias etapas do seu trabalho de investigação, constituindo-se um elemento facilitador do processo

analítico em pesquisas qualitativas, como é o caso. Ainda segundo os autores esta ferramenta pode auxiliar o pesquisador na gestão do tempo, na organização e análise dos dados recolhidos, trazendo alcance e profundidade à pesquisa.

A análise dos dados recolhidos através da aplicação dos inquéritos foi realizada utilizando o programa SPSS. A análise descritiva das variáveis envolveu o cálculo de frequências absolutas e relativas, bem como das principais medidas de tendência central. Foram usadas tanto a média quanto a mediana. Além disso, foram calculadas medidas de dispersão, como o desvio padrão, e medidas de assimetria. A avaliação dos valores extremos também foi realizada para compreender a amplitude dos dados. Conforme referido por Coutinho (2022), o programa SPSS é uma ferramenta informática que pode ser de grande auxílio para investigadores nas áreas das Ciências Sociais e Humanas que trabalham com dados quantitativos.

### 3.3 Princípios Éticos

A ética é um ramo da filosofia que se dedica ao estudo dos valores, princípios e normas que orientam o comportamento humano e que determinam o que é certo ou errado, o que é bom ou mau. É aplicável a todas as áreas da vida, nomeadamente à área da vida profissional e da investigação (Bogdan & Bilken, 1994). Segundo Frankena (1973, citado por Sahmoo & Resnik, 2015, p. 7), “a ética, como disciplina académica, preocupa-se em responder a questões antigas sobre dever, honra, integridade, virtude, justiça e a boa vida.” Segundo estes autores, pode ser entendida como uma disciplina académica que estuda os princípios que orientam a tomada de decisões.

No contexto da investigação e da prática profissional, a ética é frequentemente regulamentada por códigos de conduta profissional e diretrizes éticas próprias. De uma forma geral, no âmbito da investigação educacional devemos considerar a *Carta Portuguesa de Ciências de Educação* (SPCE, 2020). Especificamente na área da conduta profissional na Educação de Infância, objeto de estudo desta investigação, a juntar à primeira devemos considerar a *Carta de Princípios para uma Ética Profissional*, proposta pela APEI (s.d). Nesta pesquisa, considerámos ainda, de forma mais particular, o *Código de Conduta Ética na Investigação do Centro Interdisciplinar de Estudos Educacionais*,

da Escola Superior de Educação de Lisboa (s.d.) e os *Dez Princípios Éticos e Deontológicos* apresentados por Tomás (2011).

De acordo com a *Carta Ética da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação* (SPCE, 2020), a investigação no âmbito das Ciências da Educação, compreende procedimentos particulares e próprios, que obrigam a uma reflexão cuidada sobre os efeitos e sobre os impactos que o conhecimento produzido poderá trazer às pessoas participantes, às Instituições que colaboram e que são estudadas, bem como aos ambientes sociocomunitários e ambientais.

No âmbito da investigação em educação os contextos estudados são reais, existem, compreendem pessoas, mais ou menos vulneráveis, relações e interações, são ecossistemas vivos, com identidade própria e característicos de um conjunto de atores, num determinado espaço e tempo. Esta especificidade incute nas investigações na área das ciências da educação, especial responsabilidade na forma como são pensadas, planeadas, conduzidas e disseminadas. Assim, este pequeno estudo está apoiado numa prática que considerou os 10 princípios enunciados no roteiro ético proposto por Tomás (2011), complementados e articulados pelos restantes documentos referidos.

A considerar: os objetivos do trabalho: todos os objetivos foram apresentados e explicados a todos os intervenientes no processo. Ao grupo entrevistado foram explicados diretamente, aos respondentes foram apresentados na introdução do inquérito. Custos e benefícios: consideraram-se todos os custos versus os benefícios que o estudo poderia trazer ao grupo estudado e à valência em causa. Neste processo não se encontraram constrangimentos que pudessem representar custos ou danos para os participantes. Respeito pela privacidade e confidencialidade: Foi respeitada a confidencialidade e a privacidade no que diz respeito às organizações participantes e entrevistadas, bem como aos respondentes do inquérito, que foi de carácter anónimo. Decisões de quem envolver e quem excluir: neste princípio a escolha recaiu sobre uma área a considerar para o estudo, e nessa área todas as instituições e os seus docentes, foram convidados a colaborar e a participar. Não houve da parte das investigadoras uma decisão sobre a participação ou a exclusão de um grupo ou de elementos em particular. Planificação e definição dos objetivos e métodos da investigação: o desenho do estudo no âmbito da definição dos seus objetivos e no âmbito da escolha dos métodos de recolha de informação foram explicados aos participantes. Na forma escrita no caso do inquérito, e na forma verbal no

caso das entrevistadas. Consentimento informado: o consentimento foi solicitado a todos os participantes, formalizado na primeira pergunta do inquérito e no modelo de consentimento informado assinado pelas entrevistadas. Uso e relato das conclusões: A equipa de investigadoras assumiu o compromisso moral de publicar os resultados obtidos com esta investigação, de forma clara e objetiva, mesmo que não correspondam aos princípios que defendem ou às suas verdades profissionais. O uso e relato de conclusões rigoroso, poderá contribuir para novos conhecimentos e implementação de novas práticas ou políticas, pelo que a este princípio assume especial destaque. Possível impacto nas crianças, famílias ou equipa: no âmbito deste estudo, poderemos considerar impacto na valência ou na figura dos seus coordenadores. Tal acontecimento foi também considerado e foi equacionada em articulação com o princípio dos custos e benefícios.

Devolução da informação: o conhecimento produzido e os resultados obtidos serão divulgados às organizações que participaram na pesquisa. Tratamento dos dados: Todos os dados foram recolhidos e tratados, com a autorização do participante.

### 3.4 Limitações do Estudo

As limitações de um estudo de investigação em educação referem-se a restrições ou dificuldades que podem afetar a validade ou confiabilidade dos resultados do estudo. Neste estudo preliminar, identificamos as seguintes limitações:

**Número de inquiridas:** Inicialmente, identificamos 15 Creches no processo de mapeamento. No entanto, conseguimos realizar apenas um total de 7 entrevistas com coordenadoras pedagógicas e receber respostas de 35 participantes no questionário. Devido ao número de respondentes, os resultados obtidos não podem ser generalizados, ainda que nunca tenha sido essa a intenção.

**Restrição de tempo:** O tempo disponível para conduzir o estudo pode ter afetado o processo de pesquisa, nomeadamente a recolha de dados, especialmente no questionário online, que carecia de interação direta para motivar as respostas.

**Acesso limitado:** A falta de acesso a participantes ou recursos, como equipamentos ou literatura especializada, pode prejudicar a condução do estudo. No entanto, dada a abordagem final do trabalho, a limitação mais significativa foi o tamanho do grupo inquirido. A diversidade de respostas e a dispersão dos dados coletados impossibilitaram

a construção de um perfil de funções para a coordenação pedagógica em Creche, considerando um número médio de 12 competências. Idealmente, o estudo teria a capacidade de propor um Perfil de Competências para a Função de Coordenador Pedagógico em Creche. No entanto, devido à limitação da amostra, não foi possível atingir esse objetivo.

É importante reconhecer essas limitações e destacá-las neste estudo exploratório, contribuindo para que os resultados e conclusões se baseiem em uma compreensão completa dos dados recolhidos.

## 4. O QUE COORDENADORAS E EDUCADORAS DIZEM...: A ANÁLISE DOS DADOS

| ' ' | | ' ' |

## 4.1 Caracterização dos Participantes-Coordenadoras Pedagógicas e Educadoras de Infância

De acordo com a definição de Coutinho (2022), o conjunto de sujeitos/participantes de uma investigação, a partir dos quais se obtém informação, deve ser representativo das características inerentes ao grupo de estudo. Tendo em consideração esta orientação e os objetivos delineados para esta investigação, identificámos os coordenadores pedagógicos e educadores de infância em creches como os participantes fundamentais neste estudo exploratório. Em simultâneo, seleccionámos creches situadas num município específico do distrito de Lisboa, nomeadamente Vila Franca de Xira, como o espaço da investigação. A escolha da área de investigação está associada à experiência profissional da investigadora. Considerámos que a proximidade geográfica com a área onde se encontram as instituições envolvidas no estudo poderia facilitar a disponibilidade para deslocações durante a fase de investigação e recolha de dados.

Partindo desta definição elaborámos o mapeamento de todos os equipamentos socioeducativos com valência de Creche neste município.

Do mapeamento realizado identificaram-se 15 equipamentos. Destes, 8 pertencem ao ensino particular e cooperativo e 7 são Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Em resumo participaram neste estudo 7 coordenadoras pedagógicas e 35 educadores de infância, pertencentes aos equipamentos socioeducativos identificados.

Em função dos dados recolhidos nas entrevistas e inquéritos aplicados ao grupo de respondentes, podemos fazer a seguinte caracterização do grupo participante: as 7 coordenadoras pedagógicas que participaram no âmbito da aplicação das entrevistas semiestruturadas têm formação em educação de infância e experiência como educadoras de infância. Exercem funções de coordenação, nomeadamente coordenação partilhada de pré-escolar e coordenação de Creche. O seu tempo de serviço varia entre os 28 e os 13 anos de serviço. No âmbito da formação específica para o exercício de funções como coordenadora pedagógica em Creche, uma entrevistada referiu ter uma pós-graduação em

Administração Educacional. As restantes participantes referem não ter formação específica para a função de coordenação pedagógica em creche.

O grupo das 35 educadoras de infância que participaram nos estudos são todas do sexo feminino.

No que diz respeito ao grau académico, a maioria (68,6%) possui licenciatura, enquanto 20% possuem mestrado. Existem ainda 5,7% de pessoas licenciadas com pós-graduação. Uma das participantes refere ter bacharelato (Tabela 3).

**Tabela 3**

*Análise de dados inquiridos-Grau académico*

Grau Académico Atual	n	%
Bacharelato	1	2,9
Licenciatura	24	68,6
Licenciatura, Pós-graduação	2	5,7
Mestrado	7	20
Pós-graduação	1	2,9
Total	35	100

Em média, as educadoras participantes têm 44,5 anos de idade, e 50% delas têm mais de 46 anos. Isso indica que a amostra inclui mais participantes mais velhas em comparação com o grupo de participantes mais jovens, o que resulta em uma assimetria negativa nos dados, conforme evidenciado na tabela a seguir. O desvio padrão da idade é de 8,89 anos. A pessoa mais jovem a ser inquirida tem 27 anos, enquanto a mais velha tem 57 anos.

No âmbito do desempenho de funções, as inquiridas trabalham como educadoras de infância há 20,14 anos, em média, sendo que 50% das mesmas trabalham há mais de 22 anos nesta profissão. A assimetria volta a ser negativa, pelo que predominam as pessoas que trabalham há mais tempo nesta profissão relativamente às que têm menos tempo de serviço. As pessoas com menos tempo de serviço têm cerca de 1 ano, mas existem pessoas com 32 anos de serviço.

As inquiridas trabalham como educadoras de infância em Creche há 9,2 anos, em média, sendo que 50% das mesmas trabalham há menos de 8 anos nesta profissão. A assimetria

neste caso é positiva, pelo que predominam as pessoas que trabalham há menos tempo nesta profissão relativamente às que têm mais tempo de serviço em Creche (Tabela 4).

**Tabela 4**

*Análise de dados dos inquéritos-Idade e tempo de serviço*

Estatísticas Descritivas	Indique a sua idade.	Há quantos anos trabalha como educador/a de infância?	Há quantos anos trabalha como educador/a de infância em Creche (total de tempo de serviço em Creche em anos)?
Média	44,5429	20,1429	9,1971
Mediana	46,0000	22,0000	8,0000
Erro padrão	8,88933	9,12057	5,01718
Assimetria	-,564	-,638	,334
Mínimo	27,00	1,00	,40
Máximo	57,00	32,00	20,00

No ano letivo em que as participantes responderam ao inquérito, as respostas indicadas, pela ordem em que aparecem no inquérito, são as seguintes: 5,7% trabalham no berçário e a mesma percentagem trabalha na sala da aquisição da marcha. Além disso, 11,4% trabalham na sala entre a aquisição da marcha e os 24 meses, enquanto 22,9% das educadoras de infância trabalham na sala entre os 24 meses e os 36 meses.

Em 45,7% dos casos, não identificam a sala em que trabalham, conforme consta na tabela seguinte. Existem ainda casos de trabalho com grupos heterogéneos ou que se dividem entre várias salas, como se pode constatar em seguida.

**Tabela 5**

*Análise de dados dos inquéritos-Funções atuais*

No presente ano letivo trabalha em que sala:	N	%
Berçário	2	5,7
Sala de aquisição da marcha	2	5,7
Sala de aquisição da marcha, Sala entre a aquisição da marcha e os 24 meses	1	2,9
Sala de grupos heterogéneos a partir da aquisição da marcha	1	2,9
Sala entre a aquisição da marcha e os 24 meses	4	11,4
Sala entre a aquisição da marcha e os 24 meses, Sala entre os 24 e os 36 meses	1	2,9

Sala entre os 24 e os 36 meses	8	22,9
Outra situação	16	45,7
Total	35	100

No que diz respeito à natureza jurídica das Creches onde trabalham as educadoras participantes na investigação, a maioria (80%) trabalha em IPSS, enquanto 17,2% trabalha em instituições com fins lucrativos. Existe 1 caso em que a participante indica na “outra opção” a resposta instituição pública, conforme consta na tabela seguinte.

**Tabela 6**

*Análise de dados dos inquéritos-Tipo de instituição*

Indique a natureza jurídica da Creche onde trabalha:	N	%
Instituição com fins lucrativos	6	17,2
Instituição Privada de Solidariedade Social (IPSS)	28	80
Instituição pública	1	2,9
Total	35	100

No que se refere ao contrato de trabalho, a maioria (85,7%) trabalha com contrato sem termo, ou seja, é efetivo na instituição onde trabalha. Existem apenas 11,4% de casos com contrato a termo certo e uma única resposta que indica a opção “outra situação”.

**Tabela 7**

*Análise de dados dos inquéritos-Natureza do contrato*

Indique a natureza jurídica do seu contrato de trabalho?	N	%
Contrato de trabalho a termo certo (contratos de substituição)	4	11,4
Contrato sem termo (efetivo)	30	85,7
Outra situação	1	2,9
Total	35	100

## 4.2 O Coordenador Pedagógico: Análise das Percepções das Coordenadoras Pedagógicas

Quanto à percepção das sete entrevistadas, sobre o **lugar e função da Creche na sociedade portuguesa** foi possível registar que a função social da Creche e a resposta às necessidades da família, na conciliação da vida profissional, reuniu a opinião de 6 entrevistadas – E2- *“dar resposta às famílias para poderem as mães poderem trabalhar e os pais”*; E4- refere a Creche como *“algo muito importante na componente de apoio à família”* E5 - *“acho que nós somos os grandes parceiros dos pais”* -. Duas entrevistadas referem ainda a importância da Creche nas aprendizagens e acompanhamento ao desenvolvimento das crianças, E1- *“importância das aprendizagens múltiplas que são feitas nos 3 primeiros anos de vida”*, E2- *“porque a criança tem muito mais acompanhamento específico no desenvolvimento no enquadramento Creche.”*

No âmbito das conceções de quais são as **funções de um coordenador pedagógico** reuniram-se as seguintes ideias: a **observação direta** E7 - *“conhecer todas as crianças e conhecer as suas necessidades e estar atento à evidência”*; E6- *“conseguir estar mais tempo dentro das salas”*, E1- *“Observação direta”*, a **promoção do bem-estar das equipas** E2- *“promover um bem-estar da própria instituição”*, *“o bem-estar de das equipas”*; E5- *“Criar momentos de (...) relação com a equipa, com as educadoras”*, a **organização e gestão dos recursos humanos** E1- *“fazer com que as pessoas...entendam o seu papel na organização”*, E2- *“a gestão das equipas, organização e gestão de horários recursos humanos”*, a **supervisão pedagógica/trabalho de orientação**, E1- *“trabalho de orientação”*, E3- *“supervisão pedagógica das equipas”*, E4- *“acompanhar os planos de desenvolvimento”*, *“orientar as atividades...”*, E7 - *“supervisão quer da planificação quer do projeto educativo”*, a **coadjuvação e cooperação com as equipas**, E1- *“coadjuvante disponível para que todos os educadores”*, E3- *“elemento que seja inspirador e motivador, numa relação de proximidade e parceria com cada educador, e com cada equipa”*, E5- *“criar momentos de relação com a equipa...com as educadoras”*, a **gestão do tempo** E3- *“fazer uma boa gestão do tempo”*, a **formação profissional das equipas** E2- *“formação”*, E3- *“enriquecer e abrir... novas perspetivas e novas ideias”*,

*“procurar levar mais conhecimento às pessoas...levar as pessoas a refletir, a debater, a questionar, a desconstruir”, assegurar a comunicação eficaz, E4-“fazer a ponte de informação a..... com a escola e a família”, E5- “trabalhar em equipa escola-família”, E7- “relação com os pais” e por fim a preparação de cada ano letivo E7- “preparar o ano letivo seguinte”.*

Quando questionadas sobre a **relação que estabelece entre as funções de coordenação e a prática pedagógica das equipas** a ideia de que a coordenação pedagógica no exercício das suas funções **traz mais qualidade às práticas pedagógicas**, surge na entrevista de 3 coordenadoras: E3-*“eu acho que leva a trazer mais qualidade às práticas...”*, E5-*“uma relação próxima e de valorização para com a nossa equipa de educadoras e eu acho que vai ajudá-las a brilhar”*, E6-*“a forma como elas trabalham (...) em sala,(...)”* e *“desenvolvem os seus projetos de sala....ajuda a estruturar”*. Ainda neste ponto surge também a ideia de 1 coordenadora que indica que a coordenação pedagógica deve unificar a resposta da Creche E1- *“unificar uma resposta por forma a que uma família, tenha conhecimento da resposta educativa que aquela escola dá às crianças todas”*.

Na subcategoria que nos leva a reunir **dados sobre os fatores de uma coordenação eficaz**, as entrevistadas referiram temas como: a **liderança**, E1-*“é fundamental a liderança”*, E7-*“capacidade de liderança”*, a **relação com as equipas pedagógicas**, E1-*“a relação estabelecida entre as equipas”*, *“reconhecimento do educador”*, *“sensibilidade para gerir todas as situações de interesses”*, *“a forma assertiva”*, E2-*“relações efetivas de confiança, abertura com o espaço para as pessoas poderem colocar as suas questões”*,E3-*“factores de âmbito disponível para ouvir o outro”*, *“que seja assertivo”* *“boa capacidade de comunicação e que integre várias perspetivas”* E4-*“disponibilidade de tempo para estar”*, E5-*“uma relação de confiança”*, *“é não julga perguntar primeiro”*, *“respeitamos também um pouco as características de cada uma”*, E6-*“ser verdadeira, ser objetiva, ser assertiva”*, *“comunicação com qualidade”* E7-*“Tem que ter uma relação mais cordial do que emocional”*, *“para as colegas tão importante que é o reforço positivo”*, *“dialogo constante(...)”*, *“acho que a compreensão acima de tudo”*, *“a compreensão e a flexibilidade é algo que tem que existir neste cargo”*,

o **conhecimento técnico e científico**, E2- “*base técnico científica, o conhecimento*”, E4- “*a formação específica na área de Creche*”, E7- “*conhecimento pedagógico*”, a **formação contínua e específica**, E2- “*formação, muita formação*”, E3- “*a formação continua parece-me um aspeto fundamental*”, “*as leituras que fazemos, o conhecimento que adquirimos*”.

Quando questionadas sobre as **características e experiências importantes para o desempenho das funções de coordenação pedagógica em Creche** as entrevistadas referiram como características facilitadoras: a **empatia**, E1- “*sensibilidade para perceber os outros (...) capacidade de compreender ser recetivos, tolerantes*”, E2- “*empatia com as famílias*”, E3- “*disponível para ouvir o outro, flexível*”, E4- “*sentido de justiça para sermos os mais equilibradas possível*”, E5- “*ser bom ouvinte...pensar e não julgar*”, E6- “*não podemos ser demasiado explosivas, temos que ser ponderadas, saber ouvir*”, a **capacidade para comunicar**, E3- “*boa capacidade de comunicação*”, E4- “*poder de comunicação*”, e a **assertividade**, E1- “*forma assertiva*”, E6- “*ser o mais assertivo possível*”.

No âmbito das experiências sublinharam o **tempo de serviço e a experiência anterior** como educador de infância, E1- “*tempo de serviço*”, E2- “*ter experiência enquanto educador de infância (...) muita experiência na área da educação de infância*”, E3- “*ter trabalhado e ter passado por várias equipas e me ter relacionado com muitas pessoas*” e E7- “*a experiência não só como educadora de infância*”.

O desempenho das funções de coordenação pedagógica em Creche envolve a **concretização das competências expressas no perfil de competências da organização socioeducativa**, quatro entrevistadas (E1, E2, E3, E7) referem que há um perfil de competências na sua organização, enquanto duas (E4, E6) referem não existir. Quando questionadas sobre a concretização dessas competências indicam: a **capacidade de priorizar** E2- “*priorizo umas em função das outras*”, E3- “*saber priorizar para o tempo que temos disponível...sim...priorizar e gerir tempo em função daquilo que vai surgindo*”, os **momentos de reunião** também são destacados, E2- “*encontro das equipas de uma forma mais técnica, mais pedagógica*”, e a **organização** E5- “*eu tento organizar muito*”.

*bem tento compartimentar tudo, organizar mentalmente, organizar a equipa que está comigo, os pais, a secretaria, a direção e por fim a **supervisão pedagógica** como estratégia implementada na concretização das competências expressas no perfil, E7- “supervisionar o trabalho pedagógico (...), algumas reflexões que eu lhes coloco”.*

Relativamente às **funções destacadas** pelo grupo de participantes, as coordenadoras realçaram a **gestão dos recursos** disponíveis na organização, como os humanos, os materiais e os temporais: E1- *“gestão da resposta às diferentes necessidades fazer a gestão dos interesses quer de pessoal, quer de encarregados de educação”*, E2- *“promover a gestão e a organização e das equipas”*, E3- *“destaco o tempo esta questão do tempo é difícil de gerir”*; a **supervisão pedagógica** também vem destacada nas funções desempenhadas, E3- *“a relação estabelecida com as equipas, e a supervisão pedagógica que é feita pela coordenadora às respetivas equipas...”*, E5- *“o tempo que nós passamos com a equipa; o tempo fundamental para conseguirmos crescer e fazer mais e melhor”*, E6- *“estar tudo bem dentro das salas ter a certeza que está a funcionar em condições”* e por fim a E7 refere ainda *“a relação de proximidade com todos os pais, com as crianças e com a equipa”* como função a destacar.

### 4.3 Práticas de Liderança e de Supervisão: Análise das Perceções das Coordenadoras Pedagógicas

Na **caracterização dos processos de liderança e supervisão implementados** pela coordenação pedagógica, as participantes referem a **participação e o envolvimento** das equipas como característica dos processos de liderança e supervisão implementados por si, nas organizações onde exercem funções, E1- *“ganhar confiança, seduzir, envolver”*, E2- *“vou aos espaços falar com as pessoas”*, E3- *“tem que haver flexibilidade”* E4- *“envolvê-las nos papéis que cada uma desempenha”* para que *“reflitam e debatam o que queremos fazer e porque é que vamos fazer”*, E5- *“respeitar a individualidade de cada um dar as oportunidades diferentes, mas a todas por igual”*, E6- *“motivar as pessoas incentivar as colegas e pensar no bem-estar da escola”*, E7- *“em conjunto em conjunto conseguimos procurar soluções”*. Referem ainda o processo de **supervisão e**

**acompanhamento às equipas** como uma característica da sua ação, E2- *“momentos mais informais em que eu apareço”, “ mais formal em reuniões convocadas”, “documentação que nos fazem chegar, planificações”, “ o acesso às plataformas que nós temos”, “ é mais feita pela documentação que nos fazem chegar”, “ uma supervisão mais de observação”,* E3- *“a supervisão feita em termos de documentação pedagógica desenvolvida”,* E6- *“ acima de tudo é passar pelas salas e estar no terreno”,* E7- *“ perceber as necessidades e as dificuldades que de cada uma e também”*. Uma **boa comunicação** é ainda referida pela E3 como característica do seu processo de liderança e de supervisão, *“tem que haver uma boa comunicação”*.

Quando questionadas sobre quais são os **fatores que contribuem para uma liderança** podemos organizar os seus discursos em 5 fatores: competências de gestão, empatia, participação, assertividade e o conhecimento. Nas **competências de gestão**, E1- *“gerir disponibilidades equipa e a estrutura”, “boa gestão de pessoal, da equipa”,* E2- *“características da organização, de responsabilidade”* E5- *“é a organização termos os tempos e os timings um cronograma em que sabemos exatamente o que é que temos que fazer”,* a **empatia**, E1- *“gerir necessidades, o gerir sentimentos”, “boa gestão de pessoal, da equipa de... de relacionamentos”,* E2- *“é essencial a ver com uma relação de confiança, abertura e respeito”, “características (...) de empatia”,* E4- *“ter um sentido de justiça um bom ambiente”* E7- *“ capacidade de escuta o reforço positivo capacidade de e a disponibilidade para ouvir”,* a **participação**, E4- *“ pensado em equipa ouvir a opinião das colegas e envolvê-las refletir, debater, comunicar a fazer parte integrante e depois avaliar”,* a **assertividade**, E6- *“ temos mesmo de ser assertivas”,* E7- *“ juntar estas 2 coisas que é o saber distinguir o emocional do... do pragmatismo...”, “capacidade de e a disponibilidade para ouvir e para... embora seja sempre preciso alguma firmeza”* e o **conhecimento**, E2- *“ valorizo realmente o aspeto técnico e científico” “formação dentro do possível”*. Por último a E3, refere como fator que contribui para uma liderança eficaz a habilidade para interligar a trilogia liderança, supervisão e coordenação, referindo que *“um líder tem entre várias funções, a função de coordenação comunicação, com relação, com coordenação, neste caso com organização interligar... nestes 3 âmbitos... de supervisão de coordenação e de liderança”*

Quando questionadas sobre as **características da sua interação com as equipas pedagógicas**, as entrevistadas caracterizam o processo como um **processo participado e democrático**, E1- *“deixei de orientar tanto e passei muito mais a solicitar a opinião em conjunto tomarmos decisões”*, E3- *“é mais democrático procuro sempre que possível que fosse mais horizontal questões ligadas com as relações, com a flexibilidade, nas dinâmicas das equipas ...”* E4- *“relação com os pares de muita proximidade preciso também de as ouvir e precisávamos de refletir e pensar”*, E5- *“participação com a gestão democrática dos tempos, dos espaços, para valorização das ideias delas...”*, E6- *“a nível da gestão das salas eu deixo elas ser completamente autónomas”*, E7- *“tarefas estão delegadas a outra pessoa para não recair sempre tudo sobre nós.... a rodar por todas também acaba por ser uma forma de todos perceberem o difícil que é...”*. Uma das coordenadoras participantes no estudo indica que a interação com as suas equipas se pode caracterizar por ser mais participado ou mais diretivo, dependendo da altura do ano letivo, E2- *“é um processo diretivo, embora que também participado inicialmente somos mais diretivas, numa primeira fase... de arranque ano letivo, de transição damos diretrizes e ferramentas para as equipas serem autónomas”*.

Na subcategoria que nos indica o tipo de **intervenção junto das suas equipas pedagógicas a supervisão pedagógica** destaca-se: E1- *“trabalho de orientação mais efetiva, e de uma partilha de dificuldades que consegue reunir com meia dúzia de educadores formar, modelar adaptar e ouvir a opinião dos outros*, E2- *“intervenho primeiro que tudo na organização e gestão inicial vou intervindo diretamente com as equipas reuniões de equipa, a observação direta, conselhos decentes encontros individuais avaliações de rotina que... sobre as práticas pedagógicas”*, E3- *“intervenho como resultado da minha supervisão pedagógica com conversas informais, com observação que vou fazendo nas salas em reuniões de equipa”*, E7- *“de manhã é ir a todas as salas... as reuniões semanais normalmente é o contato direto...”*. As **reuniões** com as equipas ou com os educadores individualmente são também indicadas como forma de intervenção, E5- *“fazemos reuniões de equipa”*, E6- *“faço reuniões de docentes se for algum caso individual, chamo as pessoas ao gabinete”*.

De acordo com as respostas obtidas, 6 entrevistadas referem saber que o exercício das

suas funções como coordenadora pedagógica **influência as suas equipas pedagógicas** e os seus educadores. Indicam que essa influência deve ser positiva e que se reflete nas práticas do grupo. Referem ainda que este exercício nem sempre é intencional, E1- *“hei de ter influenciado umas vezes bem, outras vezes menos bem tem a ver com a organização”*, E2- *“um coordenador tem de ter uma influência muito positiva na ação do educador na sua prática”*, E3- *“esta influência que eu quis ter nas equipas, nem sempre foi um processo fácil sensibilizar as pessoas para a necessidade de conhecerem mais de saberem mais”*, E4- *“reconheço que sim, que por vezes eu que as influencio, mas não é esse o objetivo”*, E6- *“quando elas fazem alguma coisa pedem a minha opinião”*, E7- *“algumas práticas da rotina diária alguns princípios”*

Na questão colocada às entrevistadas sobre princípios e práticas implementadas na **gestão de equipas pedagógicas**, elas fazem referencia à **supervisão pedagógica**, E1- *“a gestão é feita em coadjuvação com o trabalho de sala com a observação direta”* E4- *“fazemos as reflexões; trabalhar mais diretamente com aquela que nem sempre conseguia tanto sucesso”*, E6- *“nas reuniões dar o nosso ponto de vista a nível da organização por exemplo de sala dos materiais dos equipamentos”*, E7- *“de manhã é ir a todas as salas”*, a **coadjuvação** também é referida, E4- *“pô-las em parcerias”* e ainda através das **reuniões de equipas**, E1- *“reuniões de equipa”* E2- *“reuniões de equipa...reuniões no pedido de documentação”*, E5- *“reuniões de equipa”*. Por último uma participante refere a gestão feita através de um **processo partilhado** e democrático, E3- *“na coordenação, procuro sempre que possível que seja mais horizontal.... ou seja, mais democrático, mais partilhado...”*

Nos **pontos fortes** identificados pelo grupo de coordenadoras pedagógicas participantes, referem a **comunicação**, E2- *“boa comunicação com as pessoas, com as equipas boa comunicação em geral com famílias”*, E3- *“boas capacidades na organização comunicação com as pessoas”* E5- *“saber e conhecer a equipa ouvindo a sempre”*, a **responsabilidade** indicada pela E2- *“a responsabilidade”* e a E3- *“a responsabilidade que está implícita em todas estas partes mais de relacionamento, de organização e gestão de recursos humanos”*, o **desenvolvimento profissional**, E1- *“sou curiosa e atenta às atualizações da nossa área”*, E3- *“uma consciência... ou procurares ter uma consciência levada muito a sério naquilo que efetivamente é e significa educação de infância”*, E6- *“*

*o trabalho em equipa confiar na equipa envolver a equipa crescer muito a todos os níveis, seja intelectual, seja a nível de formação, seja a nível de perceber o ponto de vista da outra pessoa” E7-“eu acho que que a experiência ao longo destes anos em lidar com diferentes tipos de pessoas e integrar pessoas diferentes na equipa.... e formar entre aspas, as educadoras a imagem daquilo que nós queremos”, a **organização**, E2- “sou organizada”, E4- “(...) organização”. Por fim uma das participantes refere a **determinação** como ponto forte, E1- “sou a determinada, os meus objetivos são normalmente para alcançar”.*

A última questão considerada nas entrevistas semiestruturadas aplicadas ao grupo de coordenadoras pedagógicas participantes, procurou investigar sobre as **dificuldades identificadas** no exercício das suas funções. Neste âmbito foram referidas como dificuldades, a gestão do tempo, a gestão dos recursos humanos, o conhecimento académico e específico, sobrecarga de tarefas administrativas. A **gestão do tempo** surge com expressão, E1- “necessidade de estar sempre a dar resposta ao imediato”, E3- “gestão do tempo” E4- “a gestão de tempo...” E6- “organizar o tempo” E7- “falta de tempo”, a **gestão dos recursos humanos**, E3- “gestão do pessoal”, E6- “organizar o pessoal uma das dificuldades e as pessoas perceberem que somos todos responsáveis pelo bem-estar das crianças” e quando refere E7- “fazer uma supervisão mais assertiva”. O **conhecimento**, académico e específico também vem indicado como dificuldade E2- “mais conhecimento académico trabalhar mais no âmbito formativo”, E4- “formação específica em Creche”, e por fim a sobrecarga de **tarefas administrativas** indicada pela E3- “sobrecarga em termos de procedimentos administrativos.

#### 4.4 O Coordenador Pedagógico: Análise das Perceções das Educadoras de Infância

Neste ponto, iremos analisar os resultados obtidos nos inquéritos aplicados às educadoras de infância, para a compreensão das conceções de educadores/as de infância a trabalhar em Creche, sobre as funções de coordenação pedagógica em Creche e sobre o trabalho

que a coordenação pedagógica em Creche desenvolve com as equipas pedagógicas (Tabela 8).

No que concerne às funções da coordenação pedagógica em Creche, a maior parte (48,6%) considera que estas funções se relacionam com a organização e supervisão pedagógica das equipas. Por outro lado, 25,7% acreditam que a coordenação pedagógica desempenha funções tanto na organização e supervisão pedagógica das equipas quanto na gestão e liderança. Em 17,1% das inquiridas, a opinião é de que apenas a gestão e liderança devem ser responsabilidade das coordenadoras. Apenas duas educadoras consideram que a organização e supervisão pedagógica das equipas, gestão e liderança e outra opção são funções da responsabilidade da coordenação pedagógica em Creche. Finalmente, apenas num dos casos se considera que o trabalho administrativo em exclusivo, faz parte das funções da coordenadora.

**Tabela 8**

*Análise de dados dos inquéritos-Funções da coordenação pedagógica*

Quais considera serem as funções de um/a coordenador/a pedagógica em Creche?	n	%
De carácter administrativo, De organização e supervisão pedagógica das equipas, De gestão e liderança	1	2,9
De gestão e liderança	6	17,1
De organização e supervisão pedagógica das equipas	17	48,6
De organização e supervisão pedagógica das equipas, De gestão e liderança	9	25,7
De organização e supervisão pedagógica das equipas, De gestão e liderança, Outra	2	5,7
Total	35	100

No que diz respeito às funções da coordenação pedagógica, em média, as participantes consideram que a supervisão pedagógica é a mais importante função da coordenação pedagógica em Creche, seguindo-se a intervenção pedagógica e a liderança. A função que se consideram menos importante é a função administrativa.

Esta análise é evidenciada pelos valores médios e extremos, como indicado na tabela a seguir. Observa-se que 50% das inquiridas consideram que a função administrativa tem um nível de importância igual ou inferior a 4, enquanto na intervenção pedagógica e na

supervisão, esse nível é de 8. No caso da gestão, 50% dos casos considera que a função tem um nível de importância de pelo menos 7.

Em todas as funções, exceto a administrativa, os valores de assimetria são negativos, resultado das classificações mais elevadas atribuídas pelas participantes a todas as outras.

**Tabela 9**

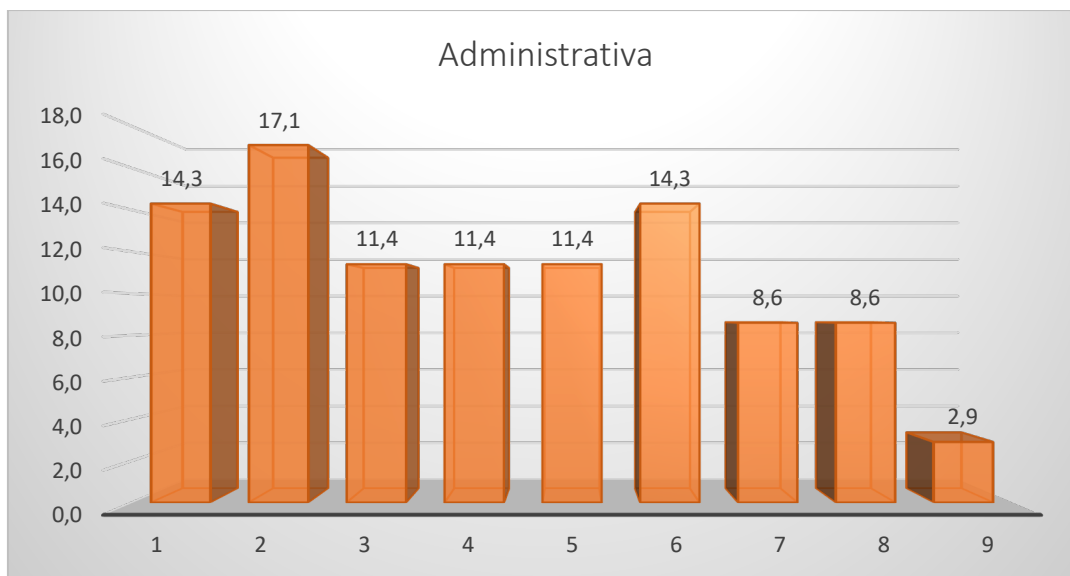
*Análise de dados dos inquéritos-Importância das funções da coordenação pedagógica*

Estatísticas Descritivas	Administrativa	Intervenção pedagógica	Supervisão pedagógica	Gestão
Média	4,2571	7,1714	7,7429	6,4857
Mediana	4,0000	8,0000	8,0000	7,0000
Erro padrão	2,39292	2,80216	2,76898	2,76928
Assimetria	,237	-,782	-0,995	-,389
Mínimo	1,00	2,00	3,00	2,00
Máximo	9,00	10,00	10,00	10,00

De acordo com o gráfico seguinte, verifica-se predominância da classificação 2 para a função administrativa (17,1%). Existem ainda 14,3% de casos que atribuem o sexto nível de importância a esta função e igual percentagem atribui a classificação. Em nenhum caso é atribuída importância máxima a esta função da coordenadora.

**Figura 2**

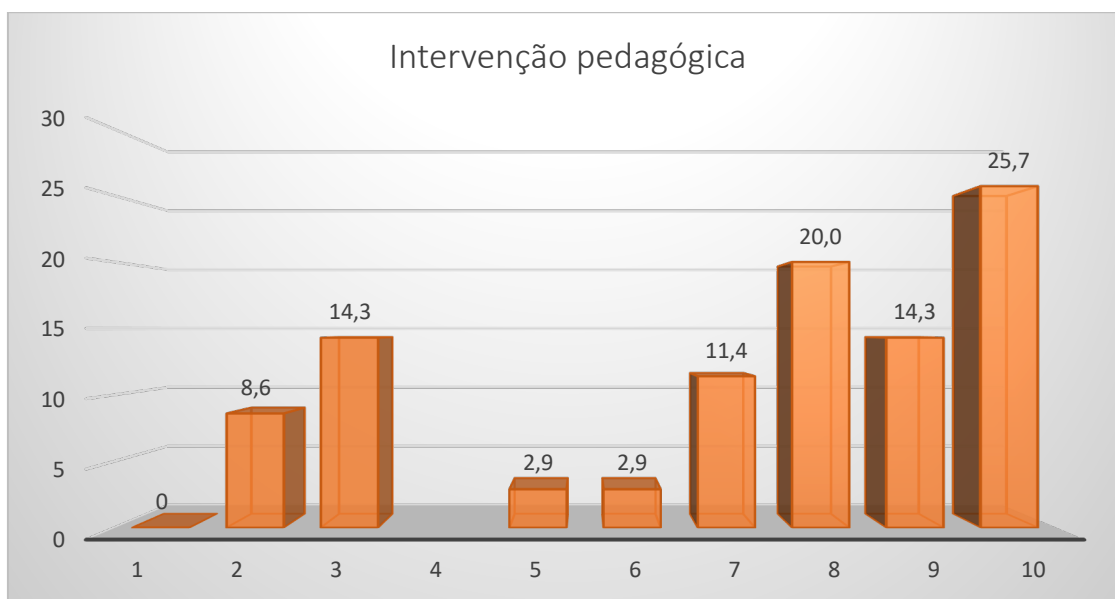
*Função administrativa*



No que se refere à intervenção pedagógica, verifica-se a predominância do nível máximo de importância da função (25,7%). Existem ainda 14,3% de casos que atribuem o nono nível de importância a esta função e 20% com o nível oitavo. Em nenhum caso é atribuída importância mínima a esta função da coordenadora.

**Figura 3**

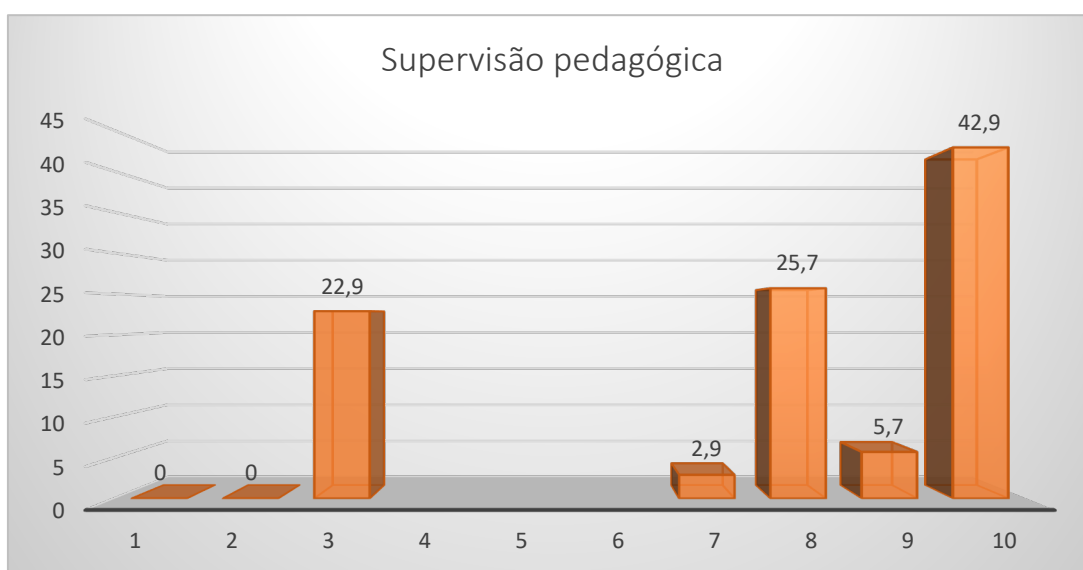
*Função de intervenção pedagógica*



No que diz respeito à função de supervisão pedagógica, verifica-se a predominância do nível máximo de importância da função (42,9%). Existem ainda 25,7% de casos que atribuem o oitavo nível de importância a esta função, mas 22,9% que consideram apenas o terceiro nível. Em nenhum caso é atribuída importância mínima a esta função da coordenadora.

Figura 4

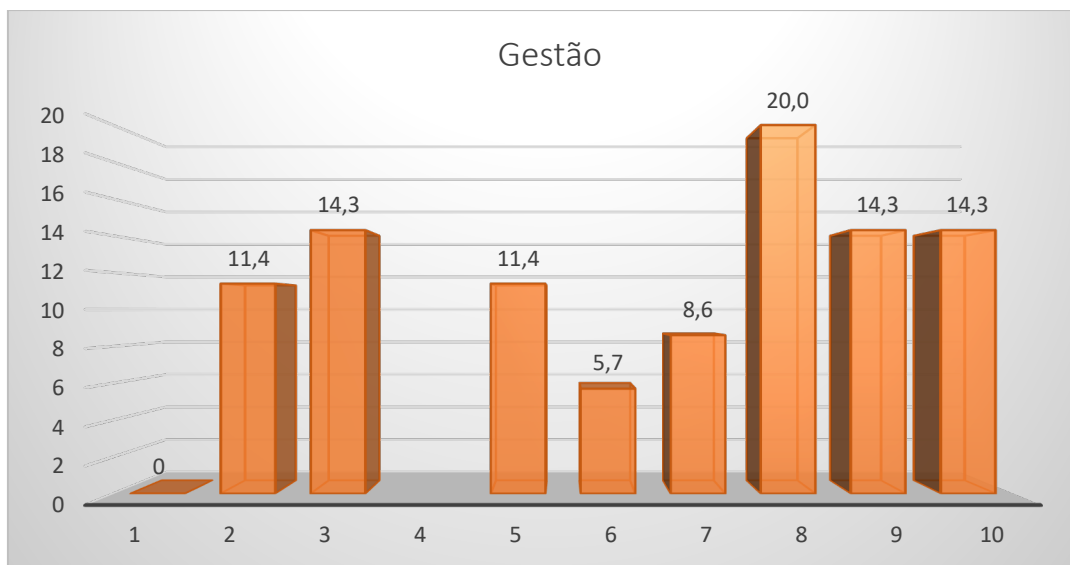
*Função de supervisão pedagógica*



Em relação à função da coordenação pedagógica, no âmbito da gestão, verifica-se a predominância do oitavo nível de importância da função (20%). Existem ainda 14,3% de casos que atribuem o nono nível de importância a esta função e igual percentagem que atribui o nível máximo. Contudo existem 14,3% que consideram apenas o terceiro nível. Em nenhum caso é atribuída importância mínima a esta função da coordenadora.

Figura 5

Função de gestão



Conclui-se assim que a função é administrativa é a menos importante nas funções da coordenadora, enquanto a supervisão é a função mais importante

A maioria das participantes (97,1%) considera que as funções de coordenação pedagógica valorizam a resposta educativa da Creche, conforme consta na tabela seguinte.

Tabela 10

Análise de dados dos inquéritos-Valorização da resposta de Creche

Com base na sua experiência profissional considera que as funções do/a coordenador/a pedagógico/a valorizam a resposta educativa da Creche?	N	%
Não	1	2,9
Sim	34	97,1
Total	35	100

Quando questionadas sobre as dimensões em que o coordenador pedagógico em Creche pode intervir, as respostas das participantes indicam o trabalho entre equipas e a qualificação das equipas pedagógicas, seguindo-se as finalidades e objetivos do trabalho em Creche. A dimensão na qual se considera que intervém menos, em termos médios, é a prática pedagógica e a participação da família.

Observa-se que mais de 50% das inquiridas consideram que o coordenador intervém nas finalidades e objetivos do trabalho em Creche, na qualificação das equipas, no trabalho em equipa e na participação da comunidade, facto não registado nas diferentes dimensões. Em todas as dimensões existem níveis de assimetria negativos, o que significa que predomina a opinião de intervenção relativamente à ausência desta.

Em todas as dimensões, encontram-se respostas que abrangem uma ampla gama de intervenção, desde nenhuma intervenção até muita intervenção. No que diz respeito à dimensão da finalidade e dos objetivos do trabalho em Creche, a maioria (66%) considera que o coordenador intervém significativamente, enquanto apenas 3% acredita que não existe intervenção.

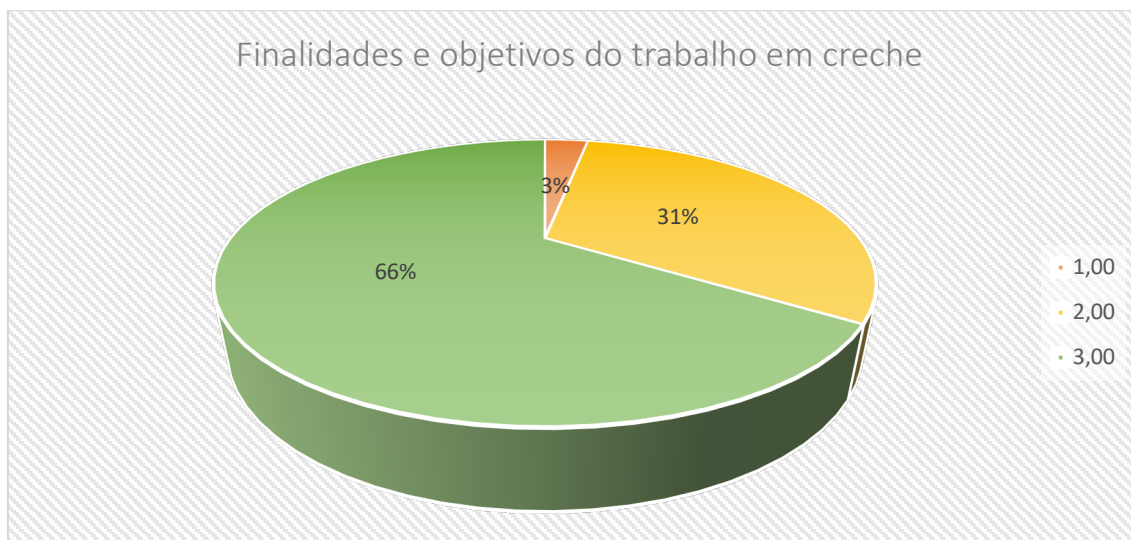
**Tabela 11**

*Análise de dados dos inquéritos-Dimensões em que o coordenador pedagógico intervém*

Estatísticas Descritivas	Finalidades e objetivos do trabalho em Creche	Prática Pedagógica	Qualificação das equipas pedagógicas	Trabalho entre equipas	Participação da família	Participação da comunidade
Média	2,6286	2,4286	2,7143	2,7143	2,4571	2,5714
Mediana	3,0000	2,0000	3,0000	3,0000	2,5000	3,0000
Erro padrão	,54695	,60807	,51856	,51856	,61083	,55761
Assimetria	-1,120	-,544	-1,644	-1,644	-,649	-,837
Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

**Figura 6**

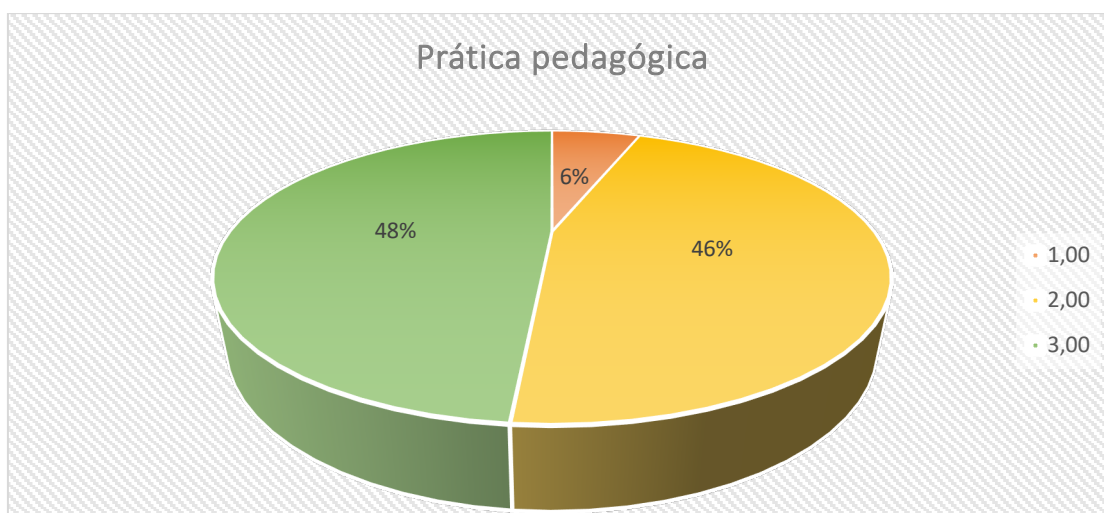
*Intervenção do coordenador pedagógico-Finalidades e objetivos do trabalho em Creche*



Na dimensão de prática pedagógica, 48% dos casos considera que existe muita intervenção do coordenador, enquanto apenas 6% acha não existir intervenção.

**Figura 7**

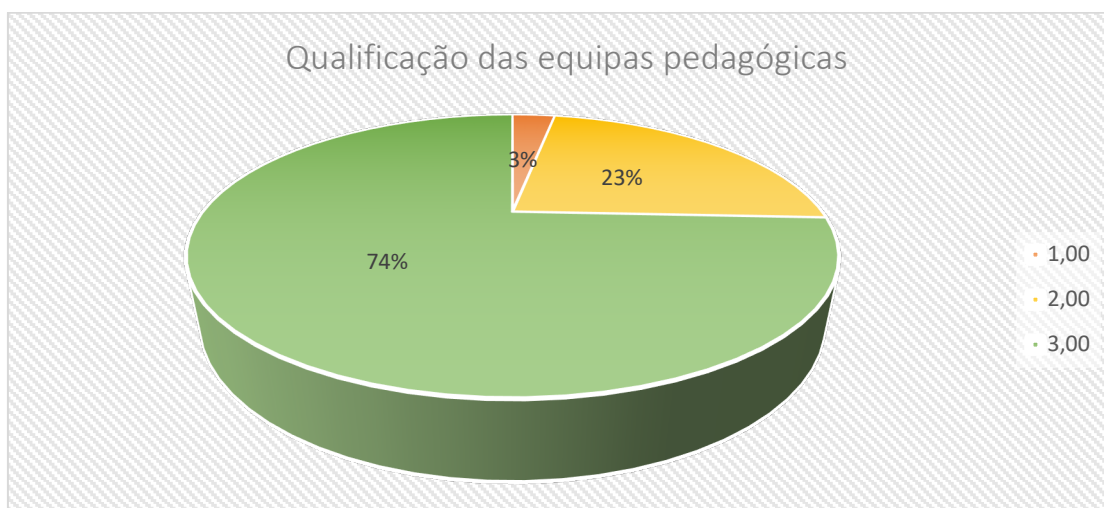
*Intervenção do coordenador pedagógico-Prática pedagógica*



Na dimensão de qualificação das equipas pedagógicas, a maioria (74%) das participantes no estudo, considera que existe muita intervenção do coordenador, enquanto apenas 3% acha não existir intervenção.

**Figura 8**

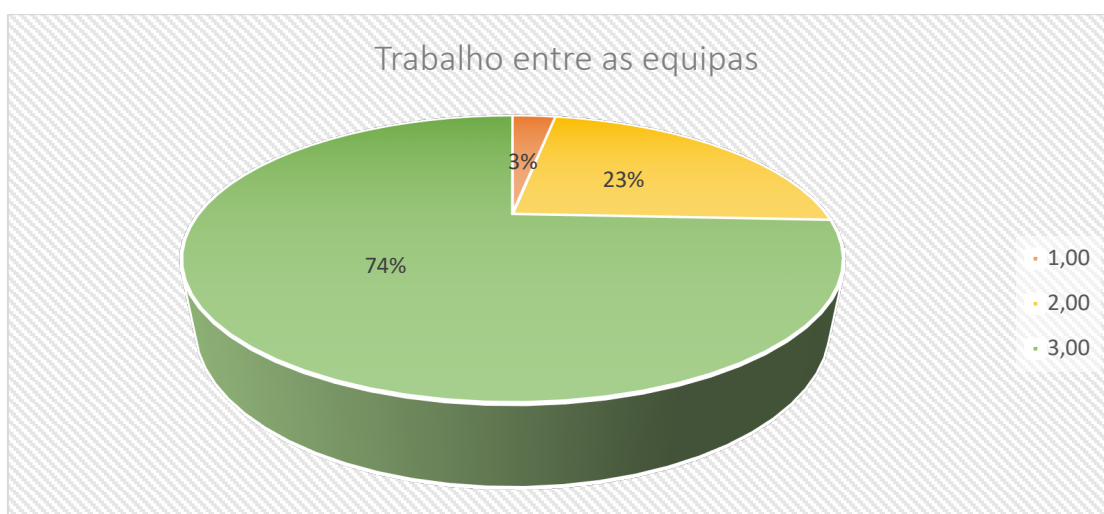
*Intervenção do coordenador pedagógico-Qualificação das equipas pedagógicas*



Na dimensão de trabalho entre as equipas, a maioria das educadoras participantes (74%) considera que existe muita intervenção do coordenador, enquanto apenas 3% acredita não existir intervenção.

**Figura 9**

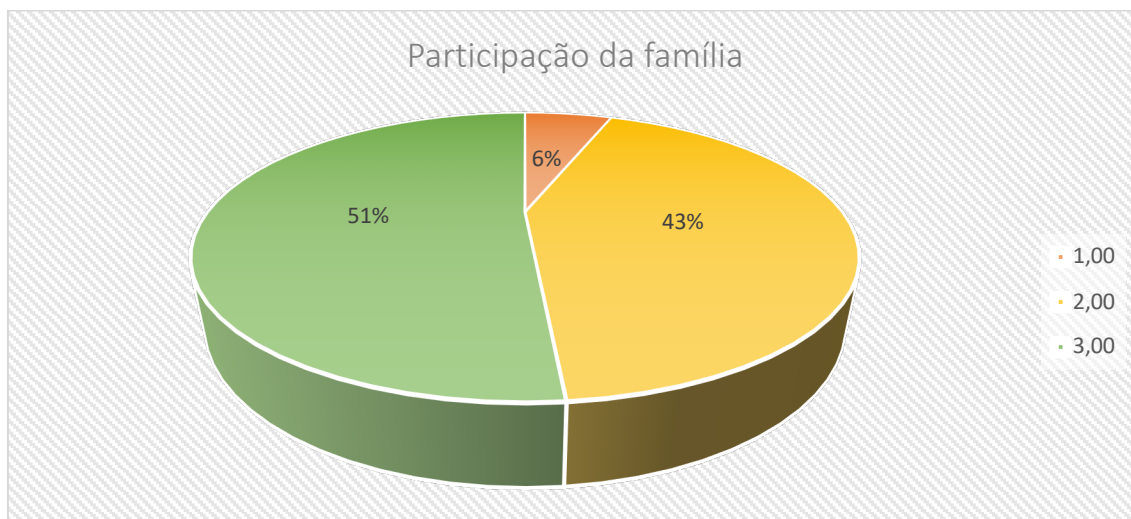
*Intervenção do coordenador pedagógico-Trabalho entre as equipas*



Na dimensão de participação da família, 51% das respondentes considera existir muita intervenção do coordenador, enquanto apenas 6% considera não existir intervenção.

**Figura 10**

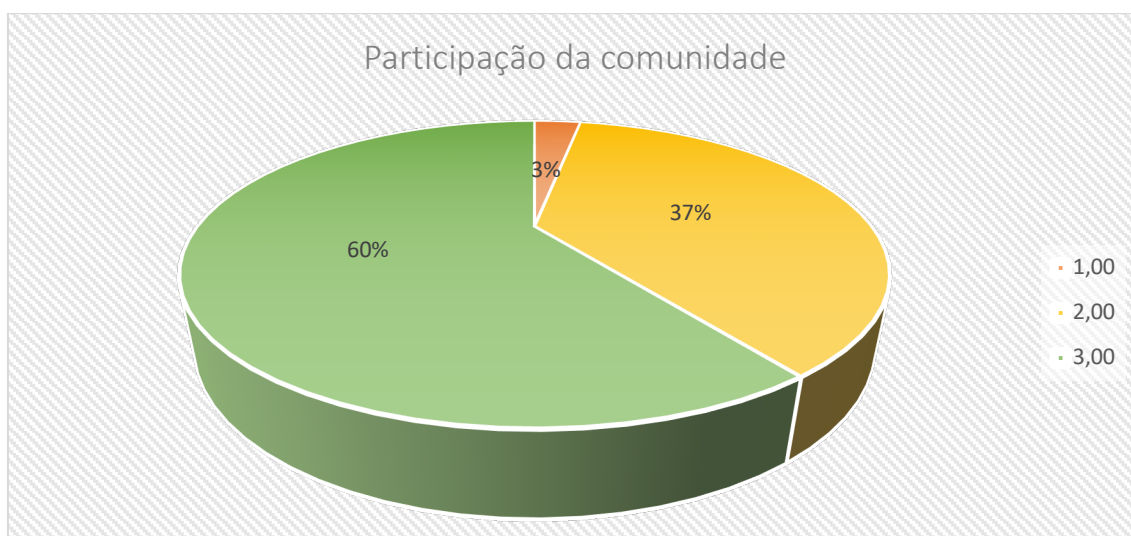
*Intervenção do coordenador pedagógico-Participação da família*



Na dimensão de participação da comunidade, 60% das educadoras participantes considera que existe muita intervenção do coordenador, enquanto apenas 3% considera não existir intervenção.

**Figura 11**

*Intervenção do coordenador pedagógico-Participação da comunidade*



Três educadoras respondentes consideram “outras dimensões” para a intervenção do coordenador, como a articulação da Creche com o ensino pré-escolar, a gestão de horários e a valorização da valência.

**Tabela 12**

*Intervenção do coordenador pedagógico-Outras dimensões*

Se considera outra dimensão de intervenção para além das referidas na pergunta 3.1, por favor indique qual.	N	%
Omissos	31	88,6
Articulação da Creche com o pré-escolar.	1	2,9
Gestão de horários e necessidades do grupo	1	2,9
Não considero mais nenhuma.	1	2,9
Valorização da valência de Creche no universo educativo do sistema de ensino no qual está inserida	1	2,9
Total	35	100

A maioria das educadoras de infância inquiridas (94,3%) reconhece que as funções de coordenação pedagógica influenciam a intervenção das equipas pedagógicas.

**Tabela 13**

*Influência da coordenação pedagógica*

Com base na sua experiência profissional, reconhece que as funções de coordenação pedagógica influenciam a intervenção das equipas pedagógicas?	N	%
Não	2	5,7
Sim	33	94,3
Total	35	100

No que se refere à importância da ação do coordenador pedagógico para o desenvolvimento das equipas pedagógicas, em média, as participantes consideram que essa ação é mais importante no domínio da articulação entre equipas e docentes e na promoção de práticas reflexivas.

Atribuem menor importância no domínio da comunicação e na promoção de práticas inclusivas, em termos médios.

Em 50% dos casos é conferida importância igual ou superior ao oitavo nível no que refere ao domínio pedagógico, domínio da comunicação, de promoção de práticas reflexivas, de promoção de práticas inovadoras, pensamento e práticas criativas e práticas inclusivas.

Existe maior importância no domínio da articulação entre equipas docentes. Todas as assimetrias são negativas, dado que predomina os elevados níveis de importância em detrimento dos baixos níveis. Em todos os domínios existem opiniões de importância máxima.

**Tabela 14**

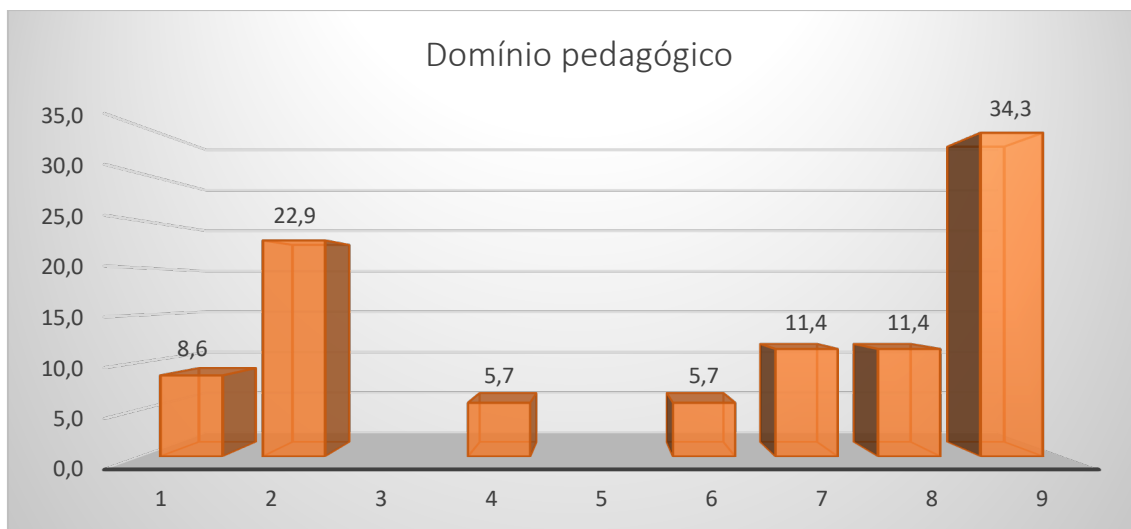
*Domínios da ação do coordenador pedagógico-Níveis de importância*

Estatísticas Descritivas	Domínio pedagógico	No domínio da comunicação (com os pares; com as famílias e com a comunidade)	Na promoção de práticas reflexivas	No domínio da articulação entre equipas e docentes	Na promoção de práticas inovadoras	No pensamento e práticas criativas	Na promoção de práticas inclusivas
Média	6,9143	6,6571	7,0857	7,1714	6,9143	6,8000	6,7429
Mediana	8,0000	8,0000	8,0000	9,0000	8,0000	8,0000	8,0000
Erro padrão	3,15643	2,88956	3,05221	3,06293	3,13773	3,22490	3,27506
Assimetria	-,452	-,420	-,521	-,523	-,467	-,434	-,344
Mínimo	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00
Máximo	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00

No que se refere ao domínio pedagógico, a maioria (34,3%) considera que a ação do coordenador é muito importante para o desenvolvimento das equipas, enquanto 11,4% atribui o oitavo nível e igual percentagem o sétimo nível de importância. Contudo, em 22,9% é atribuído apenas o segundo nível de importância, conforme consta no gráfico seguinte.

**Figura 12**

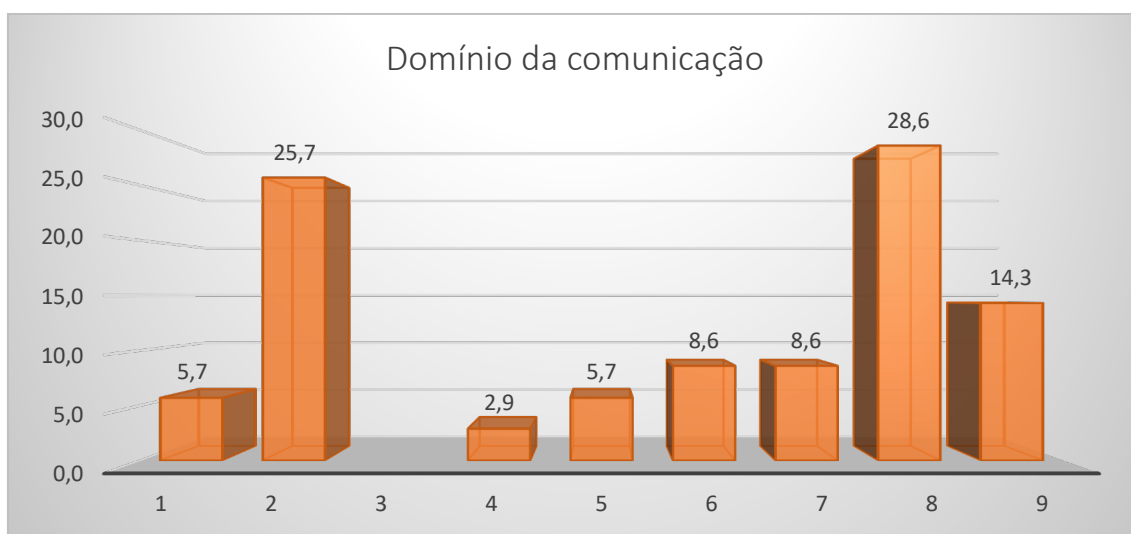
*Domínios da ação do coordenador pedagógico -Domínio pedagógico*



No que se refere ao domínio da comunicação, cerca de 14,3% considera que a ação do coordenador é muito importante para o desenvolvimento das equipas, enquanto 28,6% atribui o nono nível. Contudo, em 25,7% é atribuído apenas o segundo nível de importância.

**Figura 13**

*Domínios da ação do coordenador pedagógico-Domínio da comunicação*



Na promoção de práticas reflexivas, 37,1% das participantes considera que a ação do coordenador tem uma importância de nono nível para o desenvolvimento das equipas, enquanto 17,1% atribui o sétimo nível de importância. Contudo, em 28,6% é atribuído apenas o segundo nível de importância.

**Figura 14**

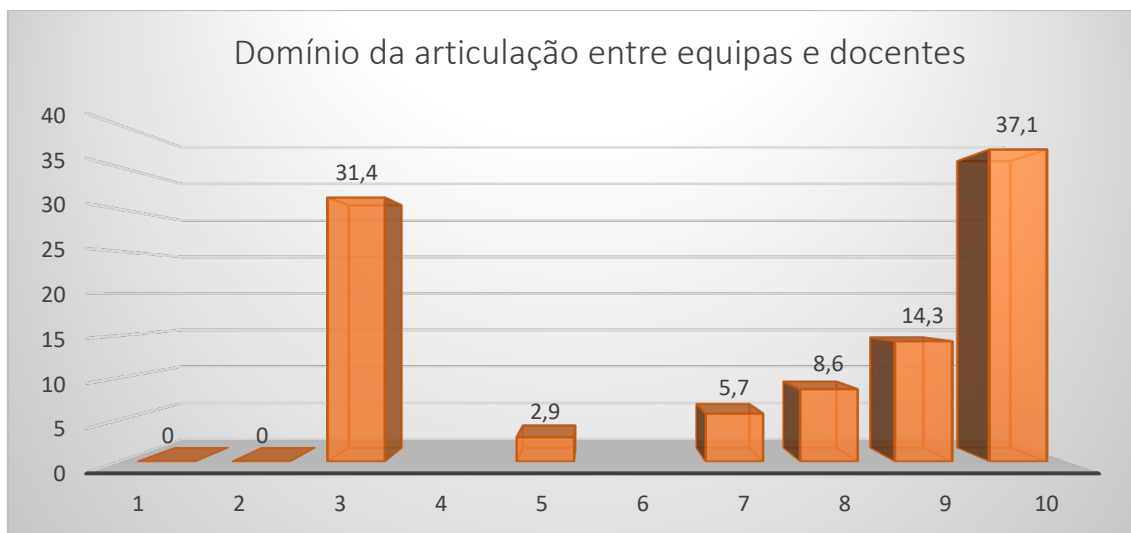
*Domínios da ação do coordenador pedagógico-Promoção de práticas reflexivas*



No domínio da articulação entre equipas e docentes, 37,1% das respondentes considera que a ação do coordenador é muito importante para o desenvolvimento das equipas, enquanto 14,3% atribui o nono nível e 8,6% o oitavo nível de importância. Em 31,4% das respostas obtidas é atribuído apenas o terceiro nível de importância.

**Figura 15**

*Domínios da ação do coordenador pedagógico-Domínio da articulação entre equipas e docentes*



No domínio da promoção de práticas inovadoras, 31,4% das participantes considera que a ação do coordenador é muito importante para o desenvolvimento das equipas, enquanto 17,1% atribui o nono nível e 8,6% o oitavo nível de importância. Porém, em 22,9% é atribuído apenas o terceiro nível de importância.

**Figura 16**

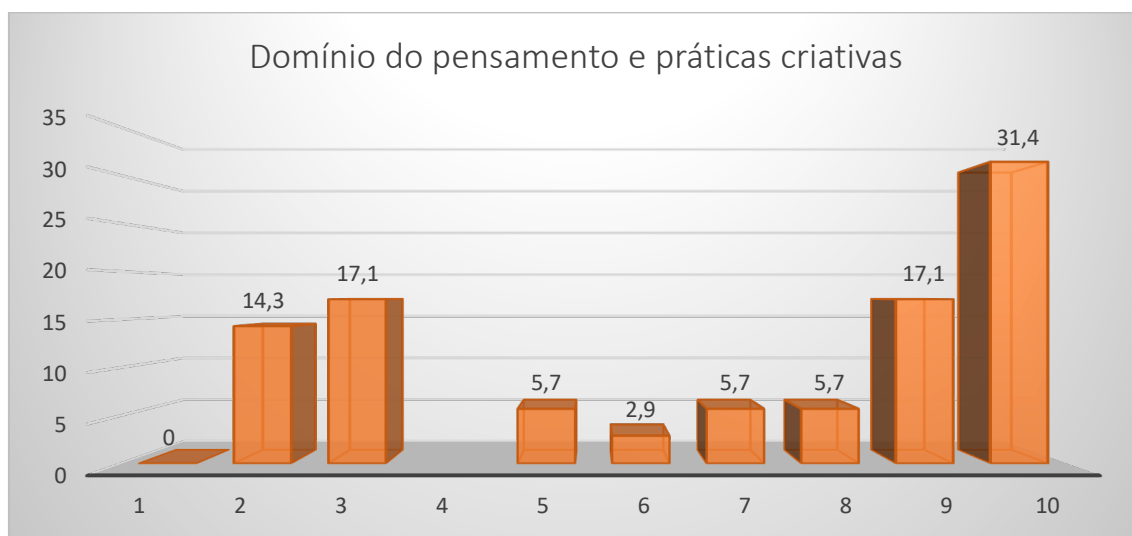
*Domínios da ação do coordenador pedagógico-Promoção de práticas inovadoras*



No domínio do pensamento e práticas criativas, a maioria das educadoras de infância participantes (31,4%) considera que a ação do coordenador é muito importante para o desenvolvimento das equipas, enquanto 17,1% atribui o nono nível e 5,7% o oitavo nível de importância. Todavia, em 17,1% é atribuído apenas o terceiro nível de importância.

**Figura 17**

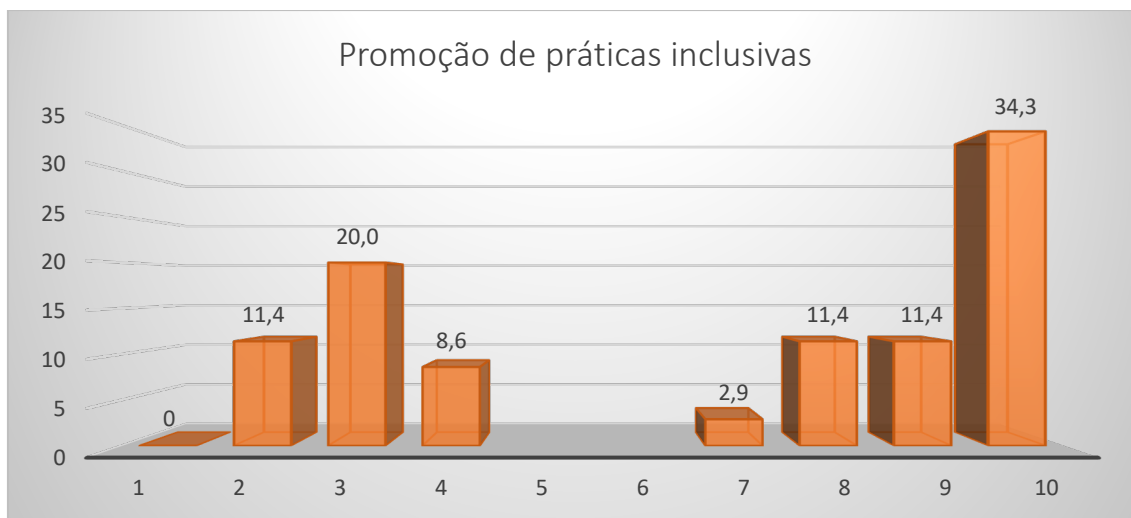
*Domínios da ação do coordenador pedagógico-Domínio do pensamento e práticas criativas*



No domínio da promoção de práticas inclusivas, a maioria das respondentes (34,3%) considera que a ação do coordenador é muito importante para o desenvolvimento das equipas, enquanto 11,4% atribui o nono nível e igual percentagem o oitavo nível de importância. Contudo, em 20% é atribuído apenas o terceiro nível de importância.

**Figura 18**

*Domínios da ação do coordenador pedagógico-Domínio da promoção de práticas inclusivas*



91,4% das respondentes a este inquérito considera que as reuniões de trabalho constituem uma ação efetiva e planeada da coordenação pedagógica em relação às equipas pedagógicas, conforme consta na tabela seguinte.

**Tabela 15**

*Ação do coordenador pedagógico-Reuniões de equipa*

Reuniões de equipa	N	%
Não	3	8,6
Sim	32	91,4
Total	35	100

Com a mesma percentagem de resposta, 91,4% das participantes, considera que a formação contínua constitui uma ação efetiva e planeada da coordenação pedagógica em relação às equipas pedagógicas.

**Tabela 16**

*Ação do coordenador pedagógico-Formação contínua*

Formação contínua	N	%
Não	3	8,6
Sim	32	91,4
Total	35	100

88,6% das respondentes considera que a comunidade de práticas constitui uma ação efetiva e planeada da coordenação pedagógica em relação às equipas pedagógicas.

**Tabela 17**

*Ação do coordenador pedagógico-Comunidade de práticas*

Comunidade de práticas	N	%
Não	4	11,4
Sim	31	88,6
Total	35	100

Em 94,3% dos casos, considera-se que o coordenador pedagógico promove a participação das equipas pedagógicas na tomada de decisão.

**Tabela 18**

*Ação do coordenador pedagógico-Tomada de decisão*

Tomada de decisão	N	%
Não	2	5,7
Sim	33	94,3
Total	35	100

A maioria das educadoras participantes numa percentagem de 97,1% considera que o coordenador pedagógico promove a participação das equipas pedagógicas na comunicação com a comunidade educativa.

**Tabela 19**

*Ação do coordenador pedagógico-Comunicação com a comunidade educativa*

Comunicação com a comunidade educativa	N	%
Não	1	2,9
Sim	34	97,1
Total	35	100

88,6% das inquiridas considera que o coordenador pedagógico promove a participação das equipas pedagógicas na gestão de recursos humanos.

**Tabela 20***Ação do coordenador pedagógico-Gestão dos recursos humanos*

Gestão dos recursos humanos	N	%
Não	4	11,4
Sim	31	88,6
Total	35	100

Por outro lado, 82,9% das respondentes considera que o coordenador pedagógico promove a participação das equipas pedagógicas na gestão de recursos materiais.

**Tabela 21***Ação do coordenador pedagógico-Gestão dos recursos materiais*

Gestão dos recursos materiais	N	%
Não	6	17,1
Sim	29	82,9
Total	35	100

Existem 74,3% das inquiridas a considerar que o coordenador pedagógico promove a participação das equipas pedagógicas na gestão de tempo.

**Tabela 22***Ação do coordenador pedagógico-Gestão do tempo*

Gestão do tempo	N	%
Não	9	25,7
Sim	26	74,3
Total	35	100

80% das educadoras participantes considera que cabe ao coordenador pedagógico em Creche o papel de supervisor das práticas pedagógicas.

**Tabela 23***Funções do coordenador pedagógico-Supervisão pedagógica*

Considera que cabe o/a coordenador/a pedagógico/a em Creche o papel de supervisor/a das práticas pedagógicas?	N	%
Não	7	20,0

Sim	28	80,0
Total	35	100

No que se refere às práticas de supervisão, cerca de 85,7% das participantes considera que a coordenação tem implementadas práticas de monitorização das reuniões de equipas.

**Tabela 24**

*Práticas implementadas-Monitorização das reuniões de equipa*

Monitorização das reuniões de equipa	N	%
Não	5	14,3
Sim	30	85,7
Total	35	100

No âmbito das práticas de observação em sala de atividade, apenas 28,6% dos casos consideram que a coordenação tem implementadas práticas de observação em sala de atividade.

**Tabela 25**

*Práticas implementadas -Observação em sala*

Observação em sala de atividade	N	%
Não	25	71,4
Sim	10	28,6
Total	35	100

As reuniões de reflexão e análise de práticas observadas, é indicada com prática de supervisão implementada em 57,1% das respostas obtidas.

**Tabela 26**

*Práticas implementadas-Reuniões de reflexão das práticas observadas*

Reuniões de reflexão e análise das práticas observadas	N	%
Não	15	42,9
Sim	20	57,1
Total	35	100

Em termos e avaliação de desempenho docente, a prática é considerada por 57,1% das participantes, como uma prática de supervisão da coordenação implementada.

**Tabela 27**

*Práticas Implementadas-Avaliação do desempenho docente*

3.8. Avaliação do desempenho docente	N	%
Não	15	42,9
Sim	20	57,1
Total	35	100

20% das respondentes considera existirem outras práticas de supervisão implementadas por parte da coordenação pedagógica.

**Tabela 28**

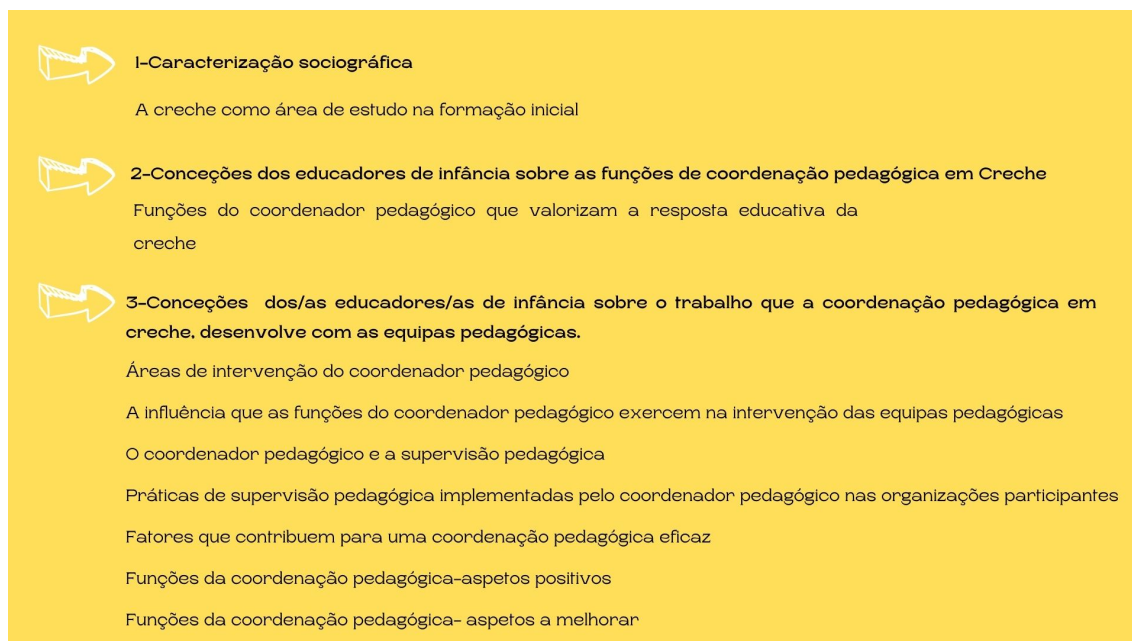
*Práticas Implementadas-Outras*

3.8. Outras	N	%
Não	28	80,0
Sim	7	20,0
Total	35	100

Por último, analisámos as respostas recolhidas nas perguntas abertas. Os dados recolhidos encontram-se categorizados e organizados na estrutura apresentada no quadro sinóptico em baixo (Figura 20), e que passamos a descrever:

Figura 19

Organização da análise de dados das respostas abertas-Inquéritos



Na **caracterização sociográfica** podemos encontrar 13 respostas na subcategoria **a Creche como área de estudo na formação inicial**. Aqui são indicadas as áreas estudadas: Psicologia; Didáticas da EI e a Iniciação à Prática Profissional.

**Nas concepções dos EI sobre as funções da coordenação pedagógica em Creche**, analisamos 61 respostas na subcategoria **funções do coordenador pedagógico que valorizam a resposta educativa em Creche**. Neste contexto, identificamos respostas que destacam a supervisão pedagógica, o desenvolvimento profissional das equipas pedagógicas, a cooperação, a colaboração e o esclarecimento de dúvidas como elementos que enriquecem a resposta educativa. Além disso, recolhemos respostas que mencionam o apoio às equipas pedagógicas, a mediação realizada pelo coordenador, a gestão dos recursos disponíveis, a comunicação, a organização e a promoção de práticas inovadoras. Dentro desta categoria, a supervisão pedagógica é o elemento mais frequentemente mencionado, como evidenciado no quadro que resume todas as respostas. A mediação que o coordenador desempenha nos processos educativos e no trabalho pedagógico nas equipas pedagógicas, bem como a comunicação com todos os intervenientes na vida e nas dinâmicas da Creche, surgem como os segundos elementos mais valorizados.

Relativamente à última categoria desta análise, **conceções dos/as educadores/as de infância sobre o trabalho que a coordenação pedagógica em Creche, desenvolve com as equipas pedagógicas**, podemos encontrar na subcategoria **áreas de intervenção do coordenador pedagógico**, a gestão de horários, a resposta às necessidades das equipas e a articulação com outros níveis de educação, indicados como áreas de intervenção, com 4 referências.

Na subcategoria **a influência que as funções do coordenador pedagógico exercem na intervenção das equipas pedagógicas**, reunimos 19 respostas relacionadas com a prática pedagógica das equipas, com o desenvolvimento profissional, com os níveis de motivação e com o ambiente de trabalho. Nesta subcategoria, as “práticas pedagógicas” foi a influência mais considerada pelas participantes e que reuniu maior número de respostas.

Na subcategoria **o coordenador pedagógico e a supervisão pedagógica**, encontramos 38 respostas que se agruparam nas seguintes áreas de intervenção: orientação das práticas pedagógicas das equipas, promoção da reflexão ação formativa, avaliação do desempenho docente, observação direta e gestão dos recursos materiais. Nesta subcategoria, o trabalho de orientação das práticas pedagógicas reúne o maior número de respostas seguida das práticas de reflexão com as equipas.

Na subcategoria que refere as **práticas de supervisão pedagógica implementadas pelo coordenador pedagógico** nas organizações participantes o número de respostas foi baixo, sem expressão, com um total de 5 respostas.

Na subcategoria **fatores que contribuem para uma coordenação pedagógica eficaz**, o número e a diversidade de respostas obtidas com 127 respostas, permitiu-nos considerar os seguintes fatores: disponibilidade, comunicação, empatia, cooperação/colaboração e apoio à equipa, liderança, conhecimento, escuta ativa, criatividade, sensibilidade, assertividade, organização, supervisão, versatilidade, capacidade para motivar, experiência, objetividade e por fim a ética profissional. De todos os fatores apontados destacam-se pelo maior número de respostas, os fatores: a cooperação/colaboração e apoio à equipa, a comunicação, a ética profissional, a capacidade para liderar, o conhecimento, e por fim a supervisão.

Nas duas últimas subcategorias, **funções da coordenação pedagógica - aspetos positivos** e **funções da coordenação pedagógica - aspetos a melhorar**, reunimos 15 respostas e 25 respostas, respetivamente. Com base nos dados recolhidos, efetuamos a

seguinte análise. No que diz respeito aos aspetos positivos a considerar nas funções da coordenação pedagógica, os participantes mencionaram a comunicação, o desenvolvimento profissional, a escuta ativa, a liderança, a disponibilidade e a empatia. Destes, o desenvolvimento profissional foi identificado como o aspeto mais relevante, com base no número de respostas reunidas.

No que concerne aos aspetos a melhorar, notamos que reuniram um maior número de referências e geraram mais grupos de respostas, permitindo uma análise mais detalhada. Foram identificados os seguintes aspetos a melhorar: gestão do tempo, comunicação, conhecimento, trabalho em equipa, escuta ativa, liderança, empatia, supervisão pedagógica, envolvimento e disponibilidade.

Pelos números de respostas que reuniu, a gestão do tempo e o envolvimento serão os aspetos considerados pelas respondentes, com maior margem de progressão.

Com base na análise de todos os dados recolhidos, na sua organização e categorização, podemos concluir que os resultados obtidos se enquadram em duas dimensões distintas. **A primeira dimensão refere-se às funções**, compreendendo as responsabilidades e papéis desempenhados por indivíduos no contexto profissional ou ocupacional. Estas funções são frequentemente influenciadas por normas, expectativas e regras sociais, bem como pelas estruturas organizacionais em que as pessoas trabalham. Esta dimensão está relacionada com as dinâmicas profissionais e as interações entre indivíduos no âmbito de uma ocupação específica, como foi explanado por Durkheim (1930), no início do século XX. De acordo com Camara (2017), as tarefas e atividades em contexto profissional não podem ser realizadas de forma aleatória, sendo agrupadas em funções, que o autor define como "conjuntos de atividades e tarefas com determinado grau de complexidade e nível de responsabilidade" (p.26). De forma complementar, Bártolo-Ribeiro (2020), refere que uma função pode ser decomposta em pequenas unidades, que correspondem a "deveres, tarefas, atividades e elementos" (p. 497) que exigem diferentes requisitos para a sua concretização, com vista a alcançar um objetivo. O autor refere ainda que a descrição de todas as tarefas e atividades que lhe correspondem, conduzem à identificação dos peritos dessa função. Adicionalmente Boyatzi (1982) refere que a estas atividades ou tarefas estão também afetas a decisões, e que para o desempenho de cada função, é esperado um resultado. Em suma, podemos considerar que análise de uma função corresponde à

especificação das tarefas a desempenhar e os conhecimentos, competências e aptidões necessários para a realização efetiva de um posto de trabalho (Schneider & Konz, 1989).

**A segunda dimensão diz respeito às competências.** De acordo com Goleman (1999) uma competência é uma característica pessoal ou um conjunto de hábitos que leva a um desempenho mais eficaz ou de nível mais elevado no trabalho. Boyatzi (1982), define-as como um conjunto de características próprias de um indivíduo que resultam num desempenho profissional eficaz e bem-sucedido. Adicionalmente, Perrenoud (2000) refere-se a uma competência, como a capacidade de cada indivíduo para convocar diferentes recursos cognitivos, na resolução de determinada situação. Segundo Ceitil (2021) podemos sistematizar quatro perspetivas sobre o conceito de competência, a saber: a) competências como atribuições, b) competências como qualificações, c) competências como traços ou características de personalidade e d) competências como comportamentos ou ações. A primeira perspetiva diz respeito ao conceito da competência própria de um determinado cargo ou papel organizacional. A segunda perspetiva, entende competência como as qualificações ou conhecimentos que resultam da formação e aprendizagem dos indivíduos em determinado contexto. A terceira perspetiva diz respeito aos conhecimentos, atitudes e capacidades ou habilidades, e por fim a quarta perspetiva enfatiza o conceito de competência enquanto comportamento ou ação. Em resumo, podemos então definir uma competência como o “o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores” (Camara, 2017, p. 16).

Considerando o enquadramento conceptual das dimensões em que se enquadram os dados recolhidos, passamos a referir de que forma se podem relacionar. Segundo Ceitil (2021) “enquanto que as descrições de funções apresentam tarefas específicas que devem ser realizadas numa determinada (...) função, as competências constituem os modos como essas tarefas ou atividades devem ser realizadas” (p.34), referindo ainda que cada função depende da manifestação das competências das pessoas, no exercício da mesma.

Paralelamente Bártolo-Ribeiro (2020) também estabelece uma relação estreita entre estas duas dimensões quando refere que as características (competências) de cada trabalhador são necessárias para que consiga cumprir com sucesso todas as tarefas que compõem a sua função. De forma complementar, Corrêa (2015), refere-se ao processo de gestão por competências, onde também se estabelece uma correlação entre estas duas dimensões, afirmando que este modelo compreende o conjunto de habilidades, conhecimentos e comportamentos que habilitam um indivíduo a exercer uma determinada função.

Adicionalmente, Camara (2017), refere que a cada função pode corresponder uma ou várias competências. Ainda segundo o autor, é a relação entre estas duas dimensões que pode conduzir a um perfil de competências de uma determinada função. Este é o perfil através do qual se define a intervenção de um profissional na sua área de atuação, num determinado contexto, dando resposta à pergunta: qual o papel de um determinado profissional no seu contexto laboral? O autor refere ainda que uma estratégia que se pode revelar eficaz para dar resposta a essa pergunta, é a elaboração de uma matriz em que se relacionam as funções, considerando as suas atividades e tarefas, e as competências adequadas ou necessárias para o exercício dessa função.

Observando este enquadramento, podemos concluir que ambas as dimensões se revelam determinantes no entendimento das dinâmicas profissionais e nas interações entre grupos profissionais, contribuindo para o desenvolvimento profissional, individual e coletivo, de cada contexto.

Podemos então esclarecer o pressuposto que motivou este estudo? Qual é o papel do coordenador pedagógico em Creche? Quais são as suas funções? Quais são as suas competências?

Os resultados aqui apresentados representam as conceções de vários atores, em diferentes organizações. Por esse motivo não podemos terminar com uma resposta que se adeque a todas as organizações ou a todas as Creches. Este esclarecimento deve ser adequado às características de cada instituição, à sua missão e à sua visão, pelo que não podemos considerar um resultado que possa ser aplicado indiferenciadamente. Contudo, podemos deixar uma sugestão de trabalho, com algumas indicações do caminho a seguir para

chegar a um resultado que possa ser aplicável numa organização ou instituição em particular, considerando estas duas dimensões, competências e funções.

Concretizando esta sugestão de trabalho, terminamos com a apresentação de uma tabela onde listamos as conceções dos sujeitos de investigação face às competências e funções da coordenação pedagógica em Creche, e uma proposta de matriz onde podemos relacionar as competências e funções da coordenação pedagógica. Com estes elementos pretendemos disponibilizar recursos que nos ajudem a responder à pergunta inicial do estudo: Qual o papel do Coordenador Pedagógico em Creche?

**Tabela 29**

*Conceções dos sujeitos de investigação: competências e funções da coordenação pedagógica em Creche*

<i>Conceções dos sujeitos de investigação</i>	
<i>Competências</i>	<i>Funções</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança- Capacidade para liderar</li> <li>• Comunicação-Capacidade para comunicar de forma eficaz</li> <li>• Conhecimento científico e técnico</li> <li>• Empatia</li> <li>• Assertividade</li> <li>• Experiência profissional</li> <li>• Eficácia na gestão dos recursos disponíveis</li> <li>• Organização</li> <li>• Responsabilidade</li> <li>• Determinação</li> <li>• Disponibilidade</li> <li>• Escuta ativa</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Sensibilidade</li> <li>• Versatilidade</li> <li>• Objetividade</li> <li>• Ética profissional</li> <li>• Sentido de justiça</li> <li>• Capacidade para motivar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisão pedagógica</li> <li>• Trabalho de coadjuvação e cooperação com as equipas</li> <li>• Apoio às equipas pedagógicas</li> <li>• Promoção do bem-estar das equipas</li> <li>• Mediação entre elementos das equipas e entre equipas</li> <li>• Formação e qualificação profissional das equipas pedagógicas</li> <li>• Comunidades de práticas (promoção de práticas reflexivas, inovadoras, criativas e inclusivas)</li> <li>• Monitorização e participação nas reuniões das equipas pedagógicas</li> <li>• Comunicação com a comunidade educativa</li> <li>• Articulação com outras valências e níveis de ensino</li> <li>• Avaliação do desempenho docente</li> <li>• Preparação de cada ano letivo</li> </ul>

<i>Conceções dos sujeitos de investigação</i>	
<i>Competências</i>	<i>Funções</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade para envolver</li> <li>• Capacidade para estabelecer uma relação positiva com as equipas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização e gestão dos recursos humanos e materiais</li> <li>• Organização e gestão do tempo</li> </ul>

**Tabela 30**

*Perfil de competências do coordenador pedagógico em Creche*

<i>Perfil de Competências para o Coordenador Pedagógico em Creche</i>							
<i>Atividades ou tarefas: Funções (exemplos)</i>							
<i>Competências: conjunto de qualidades e comportamentos profissionais (exemplos)</i>	<i>Descritores dos comportamentos e qualidades</i>		<i>Supervisão Pedagógica</i>	<i>Gestão dos RH</i>	<i>Formação</i>		
		<i>Descritores das atividades ou tarefas</i>					
		Empatia		√		√	
		Organização			√		
		Comunicação		√		√	
		Motivação					

*Nota.* Adaptado de (Camara, 2017)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

| ' ' | | ' ' |

Este capítulo encerra a investigação, fornecendo informações sobre os resultados obtidos ao longo desta jornada de pesquisa, que teve como objetivo principal caracterizar as funções desempenhadas por um dos seus principais intervenientes, o coordenador pedagógico, com base nas contribuições de sete coordenadoras e 35 educadoras de infância.

O interesse académico pela creche pode ser agrupado em torno de três principais eixos analíticos: a sua relação com o Estado e as políticas educativas; enquanto sistema; e enquanto instituição profissional. A análise das creches enquanto instituição profissional, no caso desta dissertação, concentrou-se no desenvolvimento de uma pesquisa exploratória sobre o coordenador pedagógico.

Neste capítulo procura-se sistematizar mais sobre o processo de investigação, do que sobre o produto final. Se for necessário, podemos retomar os objetivos estabelecidos no início deste estudo para fornecer uma visão abrangente sobre o produto e os resultados obtidos. Acreditamos que todos os objetivos iniciais foram alcançados após a apresentação destes resultados. Especificamente, no final do estudo e à luz dos resultados obtidos, é agora possível ter um conhecimento mais sólido e aprofundado sobre as funções desempenhadas pelos coordenadores pedagógicos nas Creches em análise, incluindo as suas práticas, organização, supervisão pedagógica, acompanhamento das equipas, princípios orientadores e estratégias de gestão. Além disso, também compreendemos melhor as práticas de liderança e os desafios associados a essas funções. No entanto, o que é mais importante do que os resultados concretos é o processo de investigação subjacente, que nos levou aos resultados apresentados. Cada etapa, atividade e procedimento ao longo desse caminho representam uma jornada de aprendizado e crescimento pessoal e profissional.

Para atingir os objetivos estabelecidos no início deste estudo, foi necessário estudar e contextualizar, ou seja, compreender a evolução das Creches nas últimas cinco décadas na sociedade portuguesa. Além disso, mergulhamos nas características essenciais da educação para crianças de 0 a 3 anos, destacando a dualidade entre o aspeto assistencial e a dimensão educativa dessa área. Reconhecemos a importância da intervenção nas vidas das crianças e buscamos sustentação científica a partir de um quadro multirreferenciado, mobilizando principalmente a Administração Educacional e a Sociologia.

Investigamos também os principais intervenientes nesse cenário, nomeadamente o coordenador pedagógico e o educador de infância, bem como as questões relacionadas com a formação inicial dos educadores de infância. Além disso, examinamos o enquadramento normativo e concetual que rege a atuação do coordenador pedagógico em Creche.

Todas essas atividades fizeram parte de um planeamento meticuloso que, devido à sua sequência lógica, integração e eficácia, revelou-se rica em desenvolvimento profissional e enriquecedora no âmbito do conhecimento académico.

No final, os resultados obtidos cumprem os objetivos estabelecidos e respondem às questões iniciais que foram formuladas. Em resumo, este estudo demonstra que o coordenador pedagógico desempenha um papel estratégico na integração de políticas e normativos, na supervisão pedagógica e no apoio às equipas pedagógicas, na criação de ambientes educativos de qualidade e na gestão eficaz dos recursos nas Creches. Tudo isso visa promover processos educativos bem-sucedidos e proporcionar bem-estar às crianças.

Nas considerações finais deste estudo, também constatamos que a Creche, enquanto tópico autónomo, raramente é objeto de destaque no discurso académico, nomeadamente em teses de doutoramento, e, quando mencionada, tende a receber pouca atenção pela Administração Educacional. Ademais, no contexto do discurso político e mediático, a ênfase sobre a Creche concentra-se primordialmente na questão da conciliação entre o trabalho e as famílias (Ferreira et al., 2022).

Ao reconhecermos a importância da coordenação pedagógica na Creche, despertamos consciências para o valor da valência como agente de um início sólido e enriquecedor, bem como alicerce fundamental de uma educação e desenvolvimento de excelência.

## Referências

- Alarcão, I. (1996). *Formação Reflexiva de Professores*. Porto Editora.
- Alarcão, I. (2000). *Escola Reflexiva e Supervisão Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto Editora.
- Alarcão, I., & Canha, B. (2013). *Supervisão e Colaboração Uma Relação Para o Desenvolvimento*. Porto Editora.
- Alarcão, I., & Tavares, J. (2003). *Supervisão da Prática Pedagógica*. Almedina.
- APEI. (2011). *Carta de princípios dos associados da APEI para a tomada de decisão eticamente situada*. <https://apei.pt/wp-content/uploads/2019/11/carta-de-principios.pdf>
- Bártolo-Ribeiro, R. (2020). Recrutamento, seleção e integração. Em A. Caetano, J. G. Neves, & J. M. Ferreira, *Psicossociologia das Organizações-Fundamentos e Aplicações* (pp. 493-513). Edições Sílabo.
- Bloom, P., & Bella, J. (2025). Investment in Leadership Training— The Payoff for Early Childhood Education. *Young Children*, 60(1), 32-40.
- Bogdan, R., & Bilken, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação, Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto Editora.
- Bondioli, A. (2022). *O Projeto Pedagógico da Creche e a sua Avaliação-A Qualidade Negociada*. Autores associados Ltda.
- Bondioli, A., & Mantovani, S. (2010). *Manual de Educação Infantil-De 0 a 3 anos Uma abordagem reflexiva*. Artmed.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Caetano, A., Neves, J. G., & Ferreira, J. M. (2020). *Psicossociologia das Organizações-Fundamentos e Aplicações*. Edições Sílabo.
- Camara, P. B. (2017). *Dicionário de Competências*. RH.
- Cardona, M. J. (2008). Contributos para a história do grupo dos profissionais de educação de infância em Portugal. *Interações*, 9, 4-31.

- Cardona, M. J. (2011). Educação pré-escolar ou pedagogia da educação de infância? Fundamentos e concepções subjacentes. *Nuances: Estudos sobre Educação*, 20, 141-159.
- Ceartil, M. (2021). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Edições Sílabo.
- Charlot, B. (2010). A Pesquisa Educacional entre Conhecimentos, Políticas e Práticas Especificidades e desafios de uma área de saber. *Educação, Educação & Culturas*, 30, 161-176.
- CIED (s.d.). Código de Conduta Ética na Investigação. *Código de Conduta Ética na Investigação*. Escola Superior de Educação de Lisboa.
- CNE. (2008). *A Educação das Crianças dos 0 aos 12 Anos*. Conselho Nacional de Educação.
- CNE. (2011). *A Educação dos 0 aos 3 anos*. Conselho Nacional de Educação.
- Corrêa, G. C. (2015). Definição e desenvolvimento de competências: Um paradigma no processo estratégico. *Estudos do CEPE*, 39, 103-116.
- Costa, J. (2016). Preâmbulo. Em I. L. Silva, L. Marques, L. Mata, & M. Rosa, *Orientações Curriculares para o Pré-Escolar* (p. 4). Ministério da Educação.
- Coutinho, C. P. (2022). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Almedina.
- Culture, D. E. (2014). *Proposal for Key Principles for early Childhood Education and Care*. Comissão Europeia.
- Cunha, V., & Atalaia, S. (2019). A divisão de género do trabalho na Europa: padrões de práticas em 18 países da EU. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 90, 113-137.
- Dahlberg, G., Moss, P., & Pence, A. (2019). *Qualidade na Educação da Primeira Infância-Perspetivas Pós-modernas*. Penso.
- Durkheim, E. (1999). *Da Divisão do Trabalho Social*. Martins Fontes.
- Dwyer, M. C., Chait, R., & Mckee, P. (2000). *Building Strong Foundations for Early Learning: The U.S. Department of Education's Guide to High-Quality Early Childhood Education Programs*. U.S. Department of Education's.
- Educação, C. N. (2021). Educação e formação de crianças, jovens e adultos. Em C. N. Educação, *Estado da Educação 2021* (pp. 24-39). Conselho Nacional de Educação.

- Escolares, A. N. (2021). *Petição n.º223/XIV/2.a*. Associação Nacional dos Dirigentes Escolares.
- Esteves, M. (2006). Análise de conteúdo. Em J. Á. Lima, & J. A. Pacheco, *Fazer Investigação Contributos para a Elaboração de Dissertações e Teses* (pp. 105-125). Porto Editora.
- EU, C. E. (2014). *Proposal for Key Principles of a Quality Framework for Early Childhood Education and Care*. European Commission.
- Eurydice (2023). Educação em Portugal [https://eurydice.eacea.ec.europa.eu:https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/pt-pt/national-education-systems/portugal/educacao-pre-escolar-e-cuidados-de-infancia](https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurydice.eacea.ec.europa.eu:https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/pt-pt/national-education-systems/portugal/educacao-pre-escolar-e-cuidados-de-infancia)
- Folque, M., & Vasconcelos, T. (2018). Que educação para as crianças dos 0 aos 3 anos? Em C. N. Educação, *Estado da Educação 2018* (pp. 278-289). Conselho Nacional de Educação.
- Formosinho, J. (2018). A Educação em Creche: Os desafios das pedagogias com nome. Em S. Araújo, & J. Oliveira-Formosinho, *Modelos Pedagógicos para a Educação em Creche* (pp. 7-27). Porto Editora.
- GEP-MTSS. (2023). <https://www.cartasocial.pt/inicio>. [cartasocial.pt: https://www.cartasocial.pt/](https://www.cartasocial.pt/)
- Goleman, D. (1999). *Trabalhando com a Inteligência Emocional*. Editora Objetiva.
- Gonçalves, C. M. (2008). Análise sociológica das profissões: principais eixos de desenvolvimento. *Revista da Faculdade de Letras da Faculdade do Porto*, 17, 177-223.
- Gonçalves, C., & Tomás, C. (2019). Textos e contextos: A relação entre teoria e prática na PES pela voz de futuros/as educadores/as e professores/as. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 53(1), 21-38.
- Haddad, L. (2006). Políticas integradas de educação infantil: Desafios, armadilhas e possibilidades. *Cadernos de Pesquisa*, 36, 519-545.
- Latour, B. (2004). *Politics of Nature. How to Bring the Sciences into Democracy*. Harvard University Press.
- Lima, L. (1992). Organizações educativas e administração educacional em editorial. *Revista Portuguesa de Educação*, 5(3), 1-8.

- Lima, L. (2011). *Administração Escolar: Estudos*. Porto Editora.
- Lima, M. (2017). Prefácio. Em I. Silva, E. Oliveira, A. Vieira, & M. Manso, *Práticas de Coordenação Pedagógica na Escola Pública*. Appris.
- Couceiro, M., Madeira, M., Rocha, M., (1996). *Guião Técnico. Creche: Condições de implementação, localização, instalação e funcionamento*. Direção-Geral da Ação Social.
- Ferreira, M., Nazário, R., Tomás, C., & Rocha, C. (2022, 12-14 de maio). 40 anos de Creche em Portugal: cartografia das políticas e suas tensões (1981-2021) [Comunicação oral]. *A Educação como um bem público políticas, tendências e controvérsias*. Braga, Portugal
- Marchão, A. (1998). Do contexto da creche aos contextos pré-escolares – Pensar a educação de infância. *Cadernos de Educação de Infância*, 48, 10-11.
- Marchão, A., Henriques, H., & Campos, S. (2021). Deambulando por la Historia de la Infancia en Portugal. Estudio histórico de la Escuela Infantil João Baptista Rollo. *Revista Columbiana de Educacion*, 1-17.
- Melo, A., Lima, L., & Guimarães, P. (2021). *A(c)tualidade da Educação Permanente*. Espaço Ulmeiro.
- Mesquita, C. (2021). A formação de educadores de infância e professores do 1º e 2º CEB: contributos para pensar um novo modelo. Em C. N. Educação, *Estado da Educação 2021* (pp. 422-429). Conselho Nacional de Educação.
- Moss, P. (2012). Caring and learning Together: Exploring the relation between parental leave and early childhood education and care. *European Journal of Education*.
- Mozzato, A. R., Grzybovski, d., & Teixeira, A. N. (2016). Análises qualitativas nos estudos organizacionais: as vantagens no uso do software NVivo®. *Revista Alcance*, 23(4), 578-587.
- Neves, T. (2023). A escrita científica: comunicação clara, concisa e coerente. Em C. Vieira, *Temas, contextos e desafios da investigação qualitativa em educação* (pp. 461-480). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Nowak-Łojewska, A., O’Toole, L., Regan, C., & Ferreira, M. (2019). “To learn with” in the view of the holistic, relational and inclusive education. *The Pedagogical Quarterly*, 64 (1), 151-162.

- OECD. (2017). *Starting Strong 2017: Key OECD Indicators on Early Childhood Education and Care*. OECD.
- Oliveira, M. L. (2000). O papel do gestor pedagógico intermédio na supervisão escolar. Em I. Alarcão, *Escola Reflexiva e Supervisão Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem* (pp. 45-54). Porto Editora.
- Oliveira, R. (2015). *Coordenação Pedagógica na Educação Infantil*. Appris.
- ONU. (1989). *Convenção sobre os Direitos da Criança*. ONU.
- Perrenoud, P. (2000). *10 Novas Competências para Ensinar*. Artemed.
- Pinho, A. (2008). *Avaliação do desenvolvimento pessoal e social dos 0 aos 3 anos*. Universidade de Aveiro-Departamento de Ciências da Educação.
- Pinho, A. M., Cró, M. d., & Dias, M. d. (2013). A formação de educadores de infância: Práticas adequadas ao contexto educativo de Creche. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 47(1), 109-125.
- Plaisance, E. (2004). Para uma sociologia da pequena infância. *Educação & Sociedade*, 25(86), 221-241.
- Portugal, G. (2011). No âmago da educação em Creche – O primado das relações e a importância dos espaços. Em CNE, *Educação das crianças dos 0 aos 3-Atas de seminário*. Conselho Nacional de Educação.
- Portugal, G. (2017). O currículo em Creche-Que cidadão do século XXI, aos 3 anos de idade? *Humanidades e Inovação*, 4(1), 56-65.
- Portugal, G., & Carvalho, C. (2016). *Orientação Pedagógicas para a Creche*. Ministério da Educação, Direção-Geral da Educação, Ministério do Trabalho Solidariedade e Segurança Social & Instituto da Segurança Social [documento não homologado].
- Priberam Informática, S. (2023). <https://dicionario.priberam.org>.  
<https://dicionario.priberam.org>: <https://dicionario.priberam.org/creche>
- República, A. d. (2016). *Constituição da República Portuguesa (7ª revisão aprovada pela lei nº1/2005, de 12 de agosto)*. Assembleia da República.
- Sá-Chaves, I. (2000). *Formação Conhecimento e Supervisão*. Universidade de Aveiro.
- Saitta, L. (2010). Coordenação pedagógica e trabalho em grupo. Em A. Bondioli, & S. Mantovani, *Manual De Educação Infantil De 0 a 3 anos-Uma abordagem reflexiva* (pp. 114-120). Artmed.

- Schneider, B., & Konz, A. M. (1989). Strategic Job Analysis. *Human Resource Management, 28* (1), 51-63.
- Serrano, L., & Pinto, J. (2015). A Creche em Portugal: entre uma perspectiva assistencialista e educacional. *Medi@ções, 3*(2), 63-70.
- Shamoo, A. E., & Resnik, D. B. (2015). *Responsible Conduct of Research*. Oxford University Press.
- Shonkoff, J., & Phillips, D. (2000). *From Neurons to Neighborhoods: The Science of Early Childhood Development*. National Academy Press.
- Silva, I. L., Marques, L., & Rosa, L. M. (2016). *OCEPE-Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar*. Ministério da Educação.
- Silva, I., & Santos, J. (2017). O coordenador pedagógico e a gestão escolar. Em I. Sila, E. Oliveira, A. Vieira, & M. Manso, *Práticas de Coordenação Pedagógica na Escola Pública* (p. O coordenador pedagógico e a gestão escolar). Appris.
- SPCE. (2020). *Carta Ética*. Sociedade Portuguesa de Ciências de Educação.
- Tomás, C. (2010). *Hà Muitos Mundos no Mundo: Cosmopolitismo, Participação e Direitos da Criança*. Afrontamento.
- Tomás, C. (2017). Para além de uma visão dominante sobre as crianças pequenas: Gramáticas críticas na educação de infância. *Humanidades e Inovação, 4*(1), 13-20.
- Valente, B., Feio, M., & Leite, T. (2023). Os cursos de licenciatura em educação básica em Portugal: uma análise comparativa. *Educação e Pesquisa, 49*(contínuo), e261454. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202349261454>.
- Vasconcelos, T. (1999). Encontrar as formas de ajuda necessária: o conceito de "scaffolding"(pôr, colocar andaimes): Implicações para a intervenção em educação pré-escolar. *Inovação, 12*, 7-24.
- Vasconcelos, T. (2011). *A Educação dos 0 aos 3 Anos*. Conselho Nacional de Educação.
- Vasconcelos, T., d'Orey, I., Homem, L. F., & Cabral, M. (2003). *Educação de Infância em Portugal: Situação e Contextos numa Perspectiva de Promoção de Equidade e Combate à Exclusão*. Conselho Nacional de Educação.
- Vieira, C. C. (Coord.) (2023). *Temas, Contextos e Desafios da Investigação Qualitativa em Educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra.

Vieira, M. (2020). *Coordenação Pedagógica: Formação de Professores e a Gestão dos Sentimentos em Processos de Inovação*. Appris.

## **Legislação consultada**

Decreto Regulamentar n.º 69/83 de 16 de julho

Decreto-Lei n.º 158/84, de 17 de maio, regulamentado pelo Despacho Normativo n.º 5/85, de 18 de janeiro

Despacho Normativo n.º 131/84 de 25 de julho

Despacho Normativo n.º 5/85, de 18 de janeiro

Lei n.º 46/86, de 14 de outubro

Decreto-Lei n.º 30/89 de 24 de janeiro

Despacho Normativo n.º 99/89 de 27 de outubro

Guião Técnico que complementa o Despacho Normativo n.º 99/89

Lei-Quadro da Educação Pré-escolar, a Lei n.º 5/97, de 10 de fevereiro

Despacho normativo 5520/97 de 4 agosto

Decreto-Lei n.º 240/2001 de 30 de agosto

Decreto-Lei n.º 241/2001 de 30 de agosto

Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março

Decreto Lei n.º 43/2007, de 22 de fevereiro

Decreto-Lei n.º 281/2009 de 6 de Outubro

Recomendação n.º 3 em abril de 2011. *Diário da República*, 2.ª série — N.º 79 — 21 de Abril de 2011

Portaria n.º 262/2011, de 31 de agosto

Decreto-Lei n.º 41/2012, de 21 de fevereiro

Portaria n.º 411/2012, de 14 de dezembro

Decreto de Lei n.º 79/2014, de 14 de maio

Decreto-lei n.º 115/2015, de 22 de junho

Portaria n.º 232/2015, de 6 de agosto

Despacho n.º 9180/2016, de 19 de julho

Portaria n.º 271/2020 de 24 de novembro

Portaria 199/2021 de 21 de setembro

Lei nº 2 de 2022 de 3 de janeiro

Portaria n.º 198/2022, de 27 de julho

Portaria n.º 305/2022, de 22 de dezembro

Decreto-Lei nº 32-A/2023, de 8 de maio

Portaria nº 190-A/2023, de 5 julho

Despacho nº 7637-A/2023, de 21 de julho

ANEXOS

| ' ' | | ' |

## Anexo 1- Diretor técnico/coordenador pedagógico -Referencial comum

<b>Diretor Técnico/Coordenador Pedagógico -Referencial Comum</b>									
		<i>Gestão do equipamento e dos recursos disponíveis</i>	<i>Admissão de novas crianças na Creche</i>	<i>Qualidade dos serviços prestados</i>	<i>Supervisão pedagógica</i>	<i>Integração de novos profissionais</i>	<i>Formação e qualificação das equipas pedagógicas</i>	<i>Integração das famílias na vida da Creche</i>	<i>Comunicação e relações externas</i>
<b>Portaria nº 262/2011 de 31 de agosto</b>		a) Desenvolver um modelo de gestão adequado ao bom funcionamento da Creche	b) Supervisionar os critérios de admissão, conforme o disposto no regulamento interno;	c) Promover a melhoria contínua dos serviços prestados e a gestão de programas internos de qualidade;	d) Gerir, coordenar e supervisionar os profissionais;	e) Enquadrar e acompanhar os profissionais da Creche;	f) Implementar programas de formação, inicial e contínua, dirigidos aos profissionais;	g) Incentivar a participação das famílias e da equipa no planeamento e avaliação das atividades, promovendo uma continuidade educativa;	h) Assegurar a interlocução com outras entidades e serviços, tendo em conta o bem-estar das crianças.
<b>Definição Conceptual</b>	Bondioli, 2022	Creche bem organizada; a organização do trabalho e a organização do contexto		Funcionamento de qualidade, considerando a função de organização interna da Creche	Definição e a monitorização do projeto pedagógico em colaboração com as equipas pedagógicas numa ação de continuidade educativa		A organização de planos de formação para os seus docentes, identificando e compreendendo as suas necessidades		Coordenação territorial, garantindo uma relação eficaz com a comunidade educativa
	Oliveira, 2015			Ação mediadora e reflexiva entre a prática e a teoria, com vista à melhoria da qualidade dos serviços em	Ação do coordenador está relacionada com o trabalho do grupo		Formação dos profissionais docentes	Assegurar a participação dos pais e dos grupos de crianças na vida da Creche	

<b>Diretor Técnico/Coordenador Pedagógico -Referencial Comum</b>									
		<i>Gestão do equipamento e dos recursos disponíveis</i>	<i>Admissão de novas crianças na Creche</i>	<i>Qualidade dos serviços prestados</i>	<i>Supervisão pedagógica</i>	<i>Integração de novos profissionais</i>	<i>Formação e qualificação das equipas pedagógicas</i>	<i>Integração das famílias na vida da Creche</i>	<i>Comunicação e relações externas</i>
				educação, prestados pela instituição.					
	Vieira, 2020			O propósito de todos os coordenadores pedagógicos é a melhoria da eficácia do processo ensino aprendizagem	Deve este manter-se atento as reações dos professores para determinar o andamento dos trabalhos		Assegurar a qualidade da formação profissional dos docentes		
	Silva et al, 2017	A implementação e a manutenção das dinâmicas e das rotinas escolares; Mediação dos processos decisórios referentes à gestão e à organização escolar; gestão dos recursos materiais e humanos	Articular a integração de alunos	Zelar pelos efetivos processos de ensino reflexão da prática pedagógica com os docentes com vista à promoção de melhorias na qualidade da educação ofertada	Acompanhamento aos processos de avaliação de crianças e alunos, coresponsabilidade da elaboração e implementação dos documentos orientadores da organização, tal como projetos pedagógicos ou projetos educativos	Destacar o acompanhamento, a assessoria e o incentivo aos docentes em início de carreira; articular a integração de professores	Promover a formação continuada de docentes;	Articular a integração de alunos, professores e família	Promoção de discussões e debates com o público interno e publico externo

## Anexo 2-Guião das entrevistas semiestruturadas aplicadas às coordenadoras pedagógicas em Creche

<b>Guião de entrevista a aplicar aos/às coordenadores/as de Creche</b>		
<i>Blocos Temáticos</i>	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Questões</i>
<p><b>Bloco A</b></p> <p>Legitimação da entrevista</p>	<p>Legitimar a entrevista</p> <p>Motivar o entrevistado</p>	<p>Relembrar o tema e os objetivos do trabalho</p> <p>Solicitar a colaboração do entrevistado/a destacando a importância da sua colaboração na realização do trabalho.</p> <p>Assegurar o carácter anónimo das informações prestadas</p> <p>Solicitar autorização para realizar o registo audiográfico da entrevista</p>
<p><b>Bloco B</b></p> <p>Perfil do Entrevistado</p>	<p>Conhecer o percurso académico do entrevistado/a.</p> <p>Conhecer as funções exercidas durante o seu percurso profissional</p>	<p>B1. Qual a sua formação inicial?</p> <p>B2. Quantos anos de serviço tem?</p> <p>B3. Qual a sua experiência profissional na área da educação e na educação de infância?</p> <p>B4. Há quanto tempo desempenha as funções de coordenador/a?</p> <p>B5. Acumula funções para além das de coordenador/a pedagógica (experiência do coordenador/a nas funções de liderança e supervisão.....)</p> <p>B6. Conhece o enquadramento legal para as funções de coordenação pedagógica no âmbito da educação de infância (Creche)? Qual é a sua opinião sobre o mesmo?</p> <p>B7. Como caracteriza, em traços gerais, o perfil de competências definido no regulamento interno da sua instituição para o cargo de coordenador/a pedagógico em Creche?</p> <p>B8. Qual a formação específica que tem para o desempenho das funções de coordenador/a na Creche?</p> <p>B9. A formação especializada e/ou continua no âmbito dos processos de liderança e supervisão pedagógica são importantes para o desempenho das suas funções como coordenador/a? Por favor justifique.</p>

<b>Guião de entrevista a aplicar aos/às coordenadores/as de Creche</b>		
<i>Blocos Temáticos</i>	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Questões</i>
<p><b>Bloco C</b></p> <p>Funções do coordenador</p>	<p>Conhecer as conceções que o coordenador/a tem sobre a valência de Creche</p> <p>Conhecer as conceções/representações que o coordenador tem sobre as suas funções</p>	<p>C1. Qual é o lugar e função da Creche na sociedade portuguesa?</p> <p>C2. Quais considera serem as funções de um/a coordenador pedagógico em Creche?</p> <p>C3. Qual a relação que estabelece entre o exercício destas funções e as práticas pedagógicas do grupo de docentes da instituição? Enumere evidências.</p> <p>C4. Que fatores contribuem para uma coordenação pedagógica eficaz?</p> <p>C5. Quais são as características e experiências que considera importantes para o desempenho das funções de coordenador/a pedagógico em Creche?</p> <p>C6. Como desenvolve as competências expressas no perfil de competências definido pela instituição?</p> <p>C7. Das funções que desempenha, quais destacaria e porquê?</p>
<p><b>Bloco D</b></p> <p>A liderança do coordenador</p>	<p>Conhecer as práticas de liderança e de supervisão que o coordenador tem implementadas</p>	<p>D1. Como caracteriza a liderança e os processos de supervisão implementadas?</p> <p>D2. Que fatores considera contribuir para uma liderança eficaz?</p> <p>D3. Como caracterizaria as interações com os seus pares, no que diz respeito à comunicação/interação, tomadas de decisões e gestão dos recursos humanos e materiais. (Isto é, como as define, nomeadamente, com a sua equipa)</p> <p>D5. Como intervém junto das equipas pedagógicas?</p> <p>D6. Que influencias considera exercer nas práticas das EI?</p> <p>D7. Que estratégias utiliza na gestão das suas equipas pedagógicas?</p> <p>D8. Identifique 3 pontos fortes e três dificuldades no exercício destas funções?</p>
<p><b>Bloco E</b></p>	<p>Validar a Entrevista</p> <p>Agradecer a Disponibilidade</p>	<p>Se achar oportuno, acrescente algum aspeto que considere importante e que não foi abordado nesta entrevista.</p> <p>Muito agradecida pela disponibilidade e pela participação.</p>

### Anexo 3-Transcrição das entrevistas aplicadas às coordenadoras pedagógicas em Creche

<p><b>E1</b></p> <p>Bloco A</p> <p>Legitimação da entrevista</p>	<p>Legitimar a entrevista</p> <p>Motivar o entrevistado</p>	<p>Relembrar o tema e os objetivos do trabalho</p> <p>Solicitar a colaboração do entrevistado/a destacando a importância da sua colaboração na realização do trabalho.</p> <p>Assegurar o caráter anónimo das informações prestadas</p> <p>Solicitar autorização para realizar o registo audiográfico da entrevista</p>	<p>S-Agradecer a disponibilidade e explicar que pretendemos estudar as funções de coordenação em Creche, para o efeito contamos com a colaboração das coordenadoras que estão em funções, explicar que não isto é caráter anónimo, portanto na transcrição da entrevista nunca vou referir-me ao teu nome nem a instituição onde trabalhas, e pedir autorização para gravar.... preciso de registar todas as palavras! quando terminamos a gravação e o áudio eu faço a transcrição depois da transcrição envio...</p>
--	---	---	--

<p>Bloco B</p> <p>Perfil do Entrevistado</p>	<p>Conhecer o percurso académico do entrevistado/a.</p> <p>Conhecer as funções exercidas durante o seu percurso profissional</p>	<p>B1. Qual a sua formação inicial?</p> <p>B2. Quantos anos de serviço tem?</p> <p>B3. Qual a sua experiência profissional na área da educação e na educação de infância e há quanto tempo trabalha nesta organização socioeducativa?</p> <p>B4. Há quanto tempo desempenha as funções de coordenador/a?</p> <p>B5. Acumula funções para além das de coordenador/a pedagógica?</p> <p>(experiência do coordenador/a nas funções de liderança e supervisão.....)</p> <p>B6. Conhece o enquadramento legal para as funções de coordenação pedagógica no</p>	<p>então vamos, qual a tua formação inicial?</p> <p>1-Eu sou educadora de infância a fiz inicialmente a formação na época do bacharelato e posteriormente fiz o complemento da licenciatura</p> <p>S-Muito bem! quantos anos de serviço tem?</p> <p>1-...Uiii excelente pergunta! Anos de serviço 28.... mas estou há 22 em Creche, o que significa que anos de serviços reais é uma coisa anos de serviço é outra...</p> <p>S- Sim, mas aquilo que eu pretendia saber em termos de tempo qual é que é a quantidade de experiência acumulada!</p> <p>1-28!</p> <p>S-Nesta organização socioeducativa em que nós estamos a referir-nos há quanto tempo está como coordenadora de Creche?</p> <p>1- Uiii...portanto deixe-me fazer conta e 28.... 26...25 anos!</p> <p>S-Para além das funções de coordenador pedagógico, acumula outras?</p> <p>1- Sim...Ao longo deste fim deste 25 houve anos em que fiz também a coordenação partilhada em pré-escolar e atualmente e nos últimos 5 anos a esta parte, para além da coordenação da Creche, tenho também titularidade sala em Creche...em Creche....</p>
--	--	---	---

		<p>âmbito da educação de infância (Creche)? Qual é a sua opinião sobre o mesmo?</p>	<p>S- Conhece o enquadramento legal para as funções de coordenação pedagógica no âmbito da educação de infância em Creche, se conhece qual é o enquadramento legal para as para as funções de coordenação?</p> <p>1- ...ahhh o enquadramento legal neste momento está a apenas referido no que reporta as definições do Ministério da Segurança Social enquadrando todo o trabalho que é feito ao nível da certificação da própria Segurança Social e ao nível do enquadramento a do decreto-lei 262/2011 que é onde estão definidas as coisas de uma forma mais social e mais ao nível da prestação do cuidado e da.... da segurança.... a do que propriamente ao nível da questão da pedagógica...</p> <p>S-Nesse caso qual é a sua opinião sobre esse enquadramento legal...?</p> <p>1--há um vazio enorme e entre a concessão do que é, quer era ao nível da direção quer ao nível da coordenação...ahhhh quer ao nível da própria prática educativa do dia a dia das salas, porque ao nível das salas de berçário o enquadramento não prevê titularidade pedagógica , mas ao nível das salas de 1 e 2 anos ela já é exigida, mas depois não tem qualquer exequibilidade ao nível da..... da parte educativa, porque tudo o resto é muito mais ao nível da função das rotinas e das necessidades, ahhhhh... descurando completamente o enquadramento....isto ao nível da daquilo que é a certificação, a legislação, e tudo o resto..... a isto ao nível da tradução prática faz com que depois, quer as direções, quer os próprios encarregados de educação, tenham uma noção do trabalho em Creche, que tem que ser regularmente explicitada, acordada, explicada, porque a perspetiva muitas vezes ..... fica aquém das expectativas de qualquer educador de infância...</p> <p>S-Muito bem.... e especificamente sobre o que vem definido para as funções de direção ou de coordenação, nesse decreto-lei? tem opinião? qual é a sua opinião sobre esse especificamente sobre o normativo que diz... que refere as funções...?</p> <p>1- As funções aí são muito mais.... em termos de definição..... são muito de mais de cumprimento de leis.... de a aplicabilidade das normas de segurança, da</p>
--	--	---	--

		<p>B7. Como caracteriza, em traços gerais, o perfil de competências definido no regulamento interno da sua instituição para o cargo de coordenador/a pedagógico em Creche?</p> <p>B8. Qual a formação específica que tem para o desempenho das funções de coordenador/a na Creche?</p>	<p>aplicabilidade de racionais, de..... de fazer, de fazer .....quer ao nível da do próprio espaço educativo, quer ao nível das próprias condições de trabalho, de quem lá está, e das próprias condições do espaço quer para as crianças... quer para o Público em geral..... a um nível das partes pedagógicas há uma lacuna total quer ao nível da intencionalidade educativa, quer ao nível também da própria prática do educador, que muitas vezes não tem sequer condições para fazer a acontecer um plano pensado e estruturado, tendo em conta o enquadramento e caracterização do grupo de alunos que tem, ou das crianças que têm, não utilizamos a palavra aluno, ahhh porque efetivamente toda a estrutura é pensada para a satisfação das necessidades básicas.... básicas e das necessidades imediatas</p> <p>S-Como caracteriza em traços gerais, caso exista, porque temos que considerar que pode haver organizações que não tenha, o perfil de competências definido no regulamento da interno da sua instituição socioeducativa, para o cargo de coordenador? Existe um manual de funções? Qual a sua opinião sobre ele?</p> <p>1- Existe o cargo de coordenador para todos os níveis da resposta educativa e, portanto, também lá está os da Creche, e mais uma vez são muito mais funcionais e institucionais do que propriamente pedagógicos! o que é que acontece aqui? tal como acontece ao nível de todo o enquadramento? preocupamo-nos muito na própria estrutura e na própria dinâmica, na resposta da..... do fazer acontecer.... da satisfação do cliente, porque temos essa preocupação de..... ahhhh fazer aquilo que é socialmente desejado, solicitado e até esperado pela direção, que muitas vezes não tem uma perceção prática do trabalho, por mais que se tente, parece que fazem uma tábua rasa entre aquilo que é a intencionalidade do professor/educador e aquilo que depois a própria direção entende daquilo que é dito, e muitas vezes há um distanciamento significativo do pedagógico para a resposta que é dada, e por outro lado há também, porque infelizmente o tempo é uma coisa contada limitada, mas porque o tempo é..... é um bem precioso e contido, e eu própria sinto muitas vezes a necessidade de estar sempre a dar resposta ao imediato, ao urgente, ao solicitado para ontem, pondo em causa muitas vezes aquilo que eu sei que deveria fazer, e aquilo que eu sei que poderia</p>
--	--	--	---

		<p>B9. A formação especializada e/ou continua no âmbito dos processos de liderança e supervisão pedagógica são importantes para o desempenho das suas funções como coordenador/a? Por favor justifique.</p>	<p>fazer, no sentido de dar uma melhor resposta se houvesse condições para esse efeito, para esse efeito..... físicas.... pessoais..... estruturais .....resto muitas vezes respondemos ao urgente o imediato..... sim....</p> <p>S-Qual é, a haver, a formação específica que tem para o desempenho das funções de coordenação pedagógica em Creche?</p> <p>1-..... formação específica..... há vários cursos feitos ....formações feitas no âmbito exatamente da.... da.... direção da e da coordenação específica de Creche, mas lá está, mais uma vez também estas muito mais viradas para a.... e a qualidade veio dar aqui nestes últimos anos 11 incremento significativo, mas mais uma vez, formações são financiadas têm custos, têm proveitos, e são solicitadas e organizadas por alguém muito muitas vezes também está muito mais vocacionado pela exequibilidade da das próprias fundações, pela possibilidade financeira da sustentabilidade de todos os processos, no entanto ao longo dos anos fui sempre tentando ahhhhh estar minimamente atualizada e estar minimamente à altura da.....da função , se bem que reconheço que é urgente e fundamental e de certa forma uma preocupação e uma desilusão para mim, eu quando tirei o curso já há 3 ou 4 dias (!!! Risos), e fiquei com a expectativa até pelo discurso político de então que se estaria para breve uma integração da.... da.... da educação em Creche, em Portugal.... educação!! não guarda! não cuidado! não prestação de resposta imediata.... e fiquei com a expectativa dessa altura até porque fiz a minha formação numa escola muito virada para o ensino, excessivamente virada para o ensino sob o meu ponto de vista, mas que me deu a perspetiva de que mais ano menos anos as coisas teriam de encaminhar para a globalidade da.... do ensino, principalmente ao nível da primeira infância que é uma das fases mais importantes e mais significativas para toda a estruturação educativa.... a passaram quase 30 anos infelizmente eu continuo a aguardar o reconhecimento da.... do meu trabalho, o reconhecimento da educação em Creche, e acima de tudo o direito à educação que os nossos cidadãos têm...</p>
--	--	---	--

			<p>S- Então de seguida, a formação especializada e ou contínua no âmbito dos processos de liderança e de supervisão pedagógica são importantes para o desempenho destas funções?</p> <p>1-Claro!!! é assim tudo quanto é formação é sempre um upgrade fundamental para que nós repensemos tudo o que sabemos, percebamos tudo aquilo que pensávamos que sabíamos e que afinal não tínhamos interpretado da melhor forma, e consolidarmos aquilo que efetivamente sabíamos e estávamos no caminho correto, portanto quer seja na liderança, quer seja no âmbito da supervisão pedagógica, quer seja em qualquer outra área, mas falando agora destas, eu acho que é fundamental, para que nós não só possamos evoluir pessoalmente o que portanto se traduz no trabalho de desenvolvimento dos outros, quer depois a..... principalmente nós que temos a nosso cargo a gestão do trabalho de meia dúzia de pessoas ou de várias meias dúzias de pessoas, conseguimos perceber também o que é que mudou, ou o que é que está para mudar no dia a dia funcional de cada instituição, de cada..... felizmente há adaptações, as próprias pessoas mudam, a forma de ver as coisas muda, então nós temos que estar sempre.... aptos a conseguir perceber todas essas percepções de cada uma das pessoas com quem trabalhamos, e as questões de liderança então são brutais, não é? porque é gerir necessidades, o gerir sentimentos, o gerir disponibilidades e tudo isto faz ou não, a qualidade da resposta é prestada pela Creche.....</p>
<p>Bloco C</p> <p>Funções do coordenador</p>	<p>Conhecer as conceções que o coordenador/a tem sobre a valência de Creche</p> <p>Conhecer as conceções/representações que o coordenador tem sobre as suas funções</p>	<p>C1. Qual é o lugar e função da Creche na sociedade portuguesa?</p>	<p>S-Muito bem, agora já num outro bloco sobre as funções da coordenação qual que considerações tem a dar sobre o lugar e a função da Creche na sociedade Portuguesa?</p> <p>1-.... Pois já eu já te falei sobre isso...! já falei há bocado da importância da primeira infância e da integração na Creche na educação..... é primordial que os nossos governos e as pessoas em que nós votamos ou não, para nos representarem, que tenham percepção da importância das aprendizagens múltiplas que são feitas nos 3 primeiros anos de vida .... são as bases quer queiramos quer não...e é fundamental se queremos ter boas pessoas, que lhes possamos dar boas</p>

		<p>C2. Quais considera serem as funções de um/a coordenador pedagógico em Creche?</p>	<p>bases, bases de relacionamento, de socialização, de partilha, de...partilha de relacionamento e nisto infelizmente as famílias nem sempre são os melhores modelos, e as Creches quando funcionam bem ajudam bastante, não são milagrosas, mas ajudam bastante na fase em que eles mais são esponjinhas da aprendizagem, na fase que mais aprendem...</p> <p>S-Avançamos agora para a ouvir um bocadinho aqui sobre quais considera serem as funções de um coordenador pedagógico em Creche? Quais é que acha que deveriam ser?</p> <p>1- À parte toda a estrutura a de segurança que é fundamental a bocado falei nisso como não sendo uma coisa... é essa é aquela que já é feita, portanto a segurança física, os espaços, a importância dos espaços da gestão do espaço é fundamental e essa é aquela que mais ou menos se vai fazendo, que eu acho que um coordenador pedagógico deveria conseguir fazer e deveria ter o direito de o fazer na sua profissão, era ser mais do que tudo, um coadjuvante disponível para que todos os educadores da sua Creche pudessem, em cooperação, em coadjuvação, em parceria, partilharem... os pensamentos, as ideias, as dúvidas, para que pudesse efetivamente haver ali um trabalho em que..... um coordenador não tem uma varinha mágica, não tem um condão de chegar lá e resolver os problemas ou de fazer o que quer que seja...! agora o que é que o coordenador tem? Olha...à partida tem mais tempo de serviço porque para ser coordenador já pela lei tem que ter pelo menos 5 direto, e depois mais alguns de trabalho direto, portanto o que é que acontece aqui, é alguém que pela sua experiência e que pela pelo seu tempo de serviço, em coadjuvação com o trabalho de sala, mas.... e com a observação direta e com a prática direta conseguirá seguramente com cada um dos educadores a fazer um trabalho de orientação mais efetiva, e de uma partilha de dificuldades, de consciências e tudo mais...! claro que as reuniões de equipa que hoje acontecem podemos ter aqui alguma perceção, mas aquilo que nós temos hoje que fazer vs tempo vs disponibilidade, não nos permite ter muitas vezes a apreciação direta do real, porque uma coisa é o colega dizer-nos assim: Olha tenho aqui ou tenho um aluno ou tenho uma família com isto ou com aquilo, outra</p>
--	--	---	--

			<p>coisa completamente diferente e nós temos tempo... tempo emocional para estar com.... porque muitas vezes basta um pequeno pormenor, e nós fazemos isso muito em parceria mesmo sem ser com a coordenação....é entre colegas e tudo mais, mas às vezes basta simplesmente uma pequena mudança ou na atitude do adulto educador, ou na atitude da família ao chegar à escola, ou noutra coisa qualquer que observado por alguém que está perto, mas ligeiramente afastado consegue perceber uma situação que desbloqueia todo e qualquer situação, que quem está tão intrinsecamente envolvido no processo não tem a percepção de.... de lá chegar! e o trabalho de coordenação pedagógica, serviria não só para auxiliar, coadjuvar situações do dia a dia, e estou apenas a dar um pequeno pormenor, também para possibilitar muitas vezes aquilo que acontece é.... um desfasamento.... muitas vezes entre a unidade de Creche. As Creches nem sempre tem muitas salas, há Creches enormes e há Creches muito minúsculas, mas às vezes o que acontece é que há um desfasamento entre a resposta globalizante daquela estrutura em função... e nós aqui não temos muito essa realidade, mas às vezes falando com colegas minhas de outras instituições o que eu noto é que..... há muitas vezes.... Creches que porque não há uma direção, como há por exemplo no pré-escolar com diretivas do Ministério da Educação que balizam, para além das orientações pedagógicas.... há orientações balizantes da estrutura.... em Creche, muitas vezes o que acontece é que as coisas acontecem um bocadinho, porque aquele educador ou aquele..... muitas vezes não é o educador, mas pronto! tem uma percepção de que seria assim, ou já viu fazer assim e até funcionou.... há Creches no nosso país, na nossa capital, que funcionam sem muita..... orientação pedagógica e o que é que acontece? uma família vai lá pôr um filho e calhou na sala A, e na sala A as coisas acontecem de uma maneira e na sala B esta outra educadora por acaso até de outra escola de formação e em que a resposta é completamente diferente, e eu acho que o papel de um coordenador pedagógico de um diretor pedagógico, terá que ser também de congregar de.... de unificar uma resposta por forma a que uma família, tenha conhecimento da resposta educativa que aquela escola dá às crianças todas! Nós aqui felizmente onde estamos não temos muito essa percepção, mas isto é real e eu preocupa-me um bocadinho este tipo de coisa, e eu acho que isto é um trabalho também de um tal</p>
--	--	--	--

		<p>C3. Qual a relação que estabelece entre o exercício destas funções e as práticas pedagógicas do grupo de docentes da instituição? Enumere evidências.</p> <p>C4. Que fatores contribuem para uma coordenação pedagógica eficaz?</p>	<p>diretor, de um tal coordenador, que desde que tenha esse tempo e essa disponibilidade faz sentido, no meu entender, que haja essa tal unificação, até porque repara se nós tivermos um coordenador que consegue reunir com meia dúzia de educadores e todos em conjunto partilharem, o projeto, a as atividades, as metodologias, tudo isto fica muito mais funcional e acaba por haver.....uma unidade, eu acho que as orientações de Creche vinham também .....colmatar aqui um pedaço desta situação e são fundamentais.....</p> <p>S-Ahhhhh... que relação é que estabelece entre o exercício dessas funções e as práticas pedagógicas do grupo de docentes da instituição...?</p> <p>1-Acabei de falar dessa relação, se calhar considera aqui a resposta de cima...!!</p> <p>S- Então avançando...que fatores é que considera que contribuem para uma coordenação pedagógica eficaz ...?</p> <p>1- Olha é fundamental a liderança e há bocado falávamos dela! a liderança é fundamental! a relação estabelecida entre as equipas, que tem que haver uma relação em que haja confiança, em que haja um reconhecimento do coordenador, se o coordenador for simplesmente imposto se aparecer aos trambolhões e não se souber dar, e não se souber seduzir as equipas e não souber estruturado.. olha é logo um ponto para que a coisa não funcione..., mas isso é assim em todo o lado ao fim ao cabo não é....? pronto! não é não é específico.... depois para além disso eu acho que mais do que em qualquer outras áreas, e eu costumo brincar muito com ISTO, é assim na educação e na saúde trabalhamos para as pessoas com as pessoas e em pessoas, o que é que isso significa, temos que acima de tudo ter muita sensibilidade para gerir todas estas situações de interesses, motivações, e...e...de estrutura em que ou funciona, ou descarrila pronto e eu acho que muitas vezes aquilo que acontece é se nós soubermos desconstruir as pequenas questões do dia a dia e construir aqui um espírito em que as os próprios colegas os próprios trabalhadores, as próprias famílias percebam..... portanto que estamos cá todos para o mesmo fim e que estamos cá todos com o intuito de dar uma resposta</p>
--	--	--	--

		<p>C5. Quais são as características e experiências que considera importantes para o desempenho das funções de coordenador/a pedagógico em Creche?</p>	<p>àquele grupo de crianças que nos são confiadas, eu acho que se nós próprios sentirmos isso acreditamos nisso, todo o trabalho é muito... mais fluido, e não tem que haver ....eu acho que as hierarquias estão lá...não se praticam.... eu acho que a equipa tem que ser funcional e não é preciso puxar de galões, nem é preciso estar cá.... as coisas, as equipas funcionam exatamente porque a confiança, o conhecimento e as pessoas pela sua prática, pela sua a forma de estar, são ou não, reconhecidas pelas estruturas, isso aí é.... é ...meio caminho andado para que não haja depois os tais constrangimentos e as tais situações...</p> <p>S-E qual é que acha que são as características da pessoa coordenador pedagógico que são essenciais ao exercício desta função? ou não sendo essenciais, que facilitam...são facilitadores do processo? as características da pessoa...?</p> <p>1-- É assim..... características pessoais, não é? Pronto! para além das formações! Pronto...! não vamos para as exigências.... passa um bocadinho por tudo aquilo estava a dizer agora.... que é a tal capacidade, eh pá e é difícil! nem sempre estamos todos dias muito bem-dispostos, e estamos todos dias comas mesmas cargas de tolerância e há momentos em que também temos que saber: “oh pessoal tudo bem, mas alto e pára o baile! Acabou! já vos ouvi, mas hoje eu vou decidir que é assim!” isto.... eu estou um...um bocadinho a brincar, mas é assim.... eu acho que nós temos que ter a sensibilidade para perceber os outros, para ouvir os outros, ahhh... mas também a capacidade de sintetizar, ahhh... reunir consenso e fazer...fazer, porque muitas vezes uma das situações que eu vejo, algumas situações, e eu também tenho obviamente e todos nós teremos eventualmente, às vezes nós estamos tão atolados e tão envolvidos, que em vez de.... conseguirmos fazer com que as pessoas... ahhhh entendam o seu papel na organização, acabamos por puxar a nós todas as coisas, fazendo nós menos bem o nosso trabalho... e fazendo com que os outros também não façam o seu.... portanto capacidade de..... está-me a faltar a palavra de... delegar.... não chegava estava lá! portanto eu acho que nós temos que ter a capacidade de compreender, ouvir, ahhhh ser a recetivos, tolerantes, de conseguirmos congregar opiniões, e conseguirmos ao fim ao cabo coordenar, não é? Pronto...! gerir aqui todas estas</p>
--	--	---	---

		<p>C6. Como desenvolve as competências expressas no perfil de competências definido pela instituição?</p>	<p>partes dos sentimentos ,mas depois também termos a capacidade de quando é necessário percebermos que isto não pode ser propriamente um espaço onde não haja uma definição de... dos papéis de cada um, sendo isto no meu entender, tão mais facilitado quando tudo isto está inerente ao dia a dia, sem ser de uma forma imposta... não sei se fui muito explícita... pronto...! ou seja, resumindo e concluindo, aquilo... a pergunta mais concreta: temos que saber estar no nosso papel de uma forma a assertiva, respeitando todos os outros, compreendendo, ahhh... todas as partes, mas fazendo cumprir todo um projeto e toda uma.... nem que seja um projeto mental de cada um e da própria estrutura, não é ? portanto ahh...é... é um desafio principalmente quando são 50 60 pessoas até porque muitas vezes na nossa área somos todas mulheres, e muitas vezes isso é um desafio acrescido não é? com todas as questões que isso envolve principalmente no nosso país em que as maternidades ainda são muito mais realizadas por nós do que propriamente pelos pais, e em que tudo isto é um desafio, mas acho que conseguir gerir todas estas situações é sem dúvida um desafio, não sei se não me espelhei um bocadinho esta resposta! não foi muito objetiva!</p> <p>S- E avançando como é que a como é que desenvolve as....as suas competências as tuas funções de coordenadora, não é? como é que implementa isso na sua prática?</p> <p>1- Isso é isso é um grande desafio porque lá está é aquela questão do agente desta... uma coisa é, é aquilo que nós conseguimos fazer outra coisa é aquilo que nós desejaríamos fazer, e muitas vezes o que acontece é que... nós chegamos ao fim do dia e pensando eh pá voltando não consegui fazer nada daquilo que queria quer em termos da minha resposta às situações, quer em termos da concretização das coisas e tudo mais.... o que é que eu tento fazer diariamente? eu tanto refletir bastante sobre o dia e muitas vezes o reutilizo regresso a casa para fazer esse.... para fazer uma autoavaliação... e o que é que falta? O que não ficou e o que é que vou fazer amanhã! o que é que deveria ter feito que não fiz, e qual a resposta que</p>
--	--	---	---

		<p>C7. Das funções que desempenha, quais destacaria e porquê?</p>	<p>eu deveria ter dado.... podia ter sido mais bem pensada se não tivesse sido tão impulsiva... ou se tivesse tido.... hum se eu tivesse pensado antes de ter respondido logo, se eu tivesse tido esse tempo, se calhar eu teria feito melhor! e muitas vezes o que eu tento, é e já tenho uns aninhos disto, é tentar levar as coisas de umas situações para as outras... a que aconteceu, aconteceu e a resposta é como a bala, não é? Saiu, disparou já foi! mas podemos sempre corrigir no dia a seguir, quando são decisões quando são situações ,que nós percebemos que... eh pá se calhar precipitei-me não dei a melhor resposta no melhor timing... e isso eu tento fazer diariamente, pronto! e a avaliar muito aquilo que fiz, observar muitas vezes a resposta que obtive com as coisas que fiz, e pressionar e percecionar acima de tudo como é que eu... há muitas coisas que eu fiz há 5, 10 anos atrás que eu faria de forma completamente diferente ao nível da... da... da... direção, da coordenação e acima de tudo da relação com as pessoas, eu acho que nós aí temos que crescer pessoalmente, muito mais do que do que... aqui não é tanto profissional, é mesmo o tal o tal amadurecimento pessoal que eu acho que esta reflexão, diária, semanal, mensal, anual, ao longo da...dos percursos que nos ajudam depois aqui a repensar e a..... tentar sermos .....</p> <p>S- E avançando mais um bocadinho, das funções que desempenha.... das que tem atualmente e que desempenha realmente quais destaca? E porquê?</p> <p>1- Das funções que eu tenho agora.... olha, neste momento o que eu mais destaco é mesmo, portanto isto tem muito a ver com o desafio que eu tenho agora porque estou numa situação de... de... relações entre 2 instituições, não é? Pronto! E aqui é um bocadinho... pronto... é mesmo a aprendizagem que eu fiz nos últimos 3 anos, ao nível da gestão de expectativas, e da gestão da resposta às diferentes necessidades! isto é um bocadinho... pronto! não se enquadra muito aqui na resposta, mas é mesmo, mas é mesmo isto! mas é mesmo isto! porque neste momento a Creche que tenho, tem 2 gestões, uma camarária e uma particular, pronto! e fazer a gestão dos interesses quer de pessoal, quer de encarregados de educação de ambas as respostas foi um desafio incrível, e foi nestes últimos 3</p>
--	--	---	---

			anos o meu maior desafio! Pronto! foi esta foi a última grande aprendizagem que eu tive que fazer por inerência da da...da circunstância.... e do desafio
Bloco D A liderança do coordenador	Conhecer as práticas de liderança e de supervisão que o coordenador tem implementadas	D1. Como caracteriza a liderança e os processos de supervisão implementadas?	<p>S- E como caracteriza a liderança e os processos de supervisão que tem implementados?</p> <p>1-Esta parte encaixa agora aqui no que eu acabei de dizer! porque é assim, quer ao nível da liderança, quer ao nível da supervisão... quer ao nível mesmo dos processos de liderança... porquê? porque nesta nova estrutura que eu estou há 3 anos, eu passei a coordenar a ajudantes de ação educativa da tutela camarária! que não fazem parte da Organização que eu coordeno enquanto coordenadora pedagógica, mas que tive que formar, ahh... modelar, ahh... adaptar e... muitas vezes de parte a parte, quer expectativas, quer práticas, porque levei um projeto educativo com 30 anos de existência, para uma realidade onde o objetivo era: “eu estou aqui para cumprir horário e sair às 5!” pronto! e então, tem sido um desafio, tem sido...um... uma expectativa diária e constante, ver... porque tive que entrar um bocadinho a pé juntos e hoje olho para trás, e...e... reconheço que foi complicado ali nos primeiros tempos exatamente porque as pessoas tinham objetivos completamente diferentes, dentro de uma mesma organização que é o colmatar das 2 ! então o que aconteceu foi que, tivemos nós Organização que conseguir ganhar confiança, seduzir, envolver, treinar para que... hoje, passados 3 anos eu posso dizer assim: eu saí de lá às 2 da tarde e vim descansada, sim! Percebe? Portanto, quer ao nível da liderança, quer ao nível dos processos de supervisão... foram... foram... foram... os últimos 3 anos os de mais desafio, porque é completamente diferente quando tu estás a formar, ou quando tu estás a coordenar, ou a liderar pessoas da tua inteira confiança, selecionadas por ti, das quais tu tens conhecimento das práticas, e...e... tens um manual de funções que podes dar a pessoa e dizer-lhe assim: olha! aquilo que eu espero é isto, as expectativas são estas! ou quando no caso em concreto, eu tinha pessoas de que foram postas à frente e disseram-me assim: “estou aqui para trabalhar e de preferência sair às 5!” pronto! e em liderança isto foi difícil, principalmente éh pá as primeiras semanas muitas vezes saí de lá com a cabeça bater às rodas! porque</p>

		<p>D2. Que fatores considera contribuir para uma liderança eficaz?</p>	<p>aquilo andava tudo em choque frontal não é? Sim... é atualmente eu acho que as coisas estão fluidas, estão muito mais... ahh... eu acho que hoje em dia, e elas poderão falar melhor que eu, mas eu acho que hoje em dia as próprias pessoas que eu estou a coordenar e que não sendo da nossa instituição nos representam e trabalham para a nossa equipa e reconhecem a mais-valia que é trabalhar com a Organização...! porque muitas vezes elas dizem assim: “ahh aqui realmente...” e “o aqui é”: eu estou numa escola pública ou privada, não é? Pronto! temos a parte da Creche que é que é da nossa Organização, e temos a parte pública da escola que é do pré-escolar até ao sexto ano, e muitas vezes elas aquilo que dizem é discurso regular é: “aqui nós estamos bem!” e “aqui nós temos uma relação de equipa, de estrutura, de apoio” e muitas vezes há as questões do pessoal partilhado não é...? e elas fazem muito essa comparação, e eu acho que isso é gratificante do ponto de vista da liderança, do ponto de vista da supervisão, porque elas sentem-se cansadas com a nossa exigência, mas gratas e satisfeitas pessoalmente pelo processo... e eu acho que isso é... é...a mais valia que eu tiro atualmente...</p> <p>S-Há bocadinho perguntei de que fatores considerava para uma coordenação eficaz e agora a pergunta é: que fatores considera contribuir para uma liderança eficaz?</p> <p>1- Fatores?... assim ao nível da liderança é fundamental a... a equipa e a estrutura! é assim, por um lado, a própria pessoa que lidera não é...? portanto o líder só líder só lidera se for aceite! não há líderes impostos, o líder tem que saber ahh... cativar, congregar, tem que conseguir lá chegar, se não temos um ditador não é? e não um líder, portanto eu acho que essa é uma das principais questões, um principal fator é exatamente a capacidade do saber estar do líder enquanto representante, para conseguir ter liderança...</p> <p>Em todas as equipas todas as equipas a líder e o chefe, nem sempre são o mesmo... mas a boa gestão de pessoal, da equipa de... de relacionamentos faz isto! e eu acho que... isso é atualmente ahhhh.... uma das coisas que me têm dado pica, que</p>
--	--	--	---

		<p>D4. Como caracterizaria as interações com os seus pares, no que diz respeito à comunicação/interação, tomadas de decisões e gestão dos recursos humanos e materiais. (Isto é, como as define, nomeadamente, com a sua equipa)</p> <p>D5. Como intervém junto das equipas pedagógicas?</p> <p>D6. Que influencias considera exercer nas práticas das EI?</p>	<p>me tem dado prazer a fazer, é exatamente transformar.... ou ter transformado aquele conjunto de pessoas, numa equipa com liderança!</p> <p>S-Seguindo em frente, como caracterizaria as interações com os seus pares no que diz respeito à comunicação, e interação, à tomada de decisão, e a gestão dos recursos humanos e materiais?</p> <p>1-Olha isso é um desafio.... tem sido ao longo.... então eu digo! é assim! eu acho que essa foi das áreas em que.... eu acho que foi das áreas em que eu mais cresci ao longo de 30 anos de profissão porque a.... acho que faz parte das inseguranças iniciais e da minha personalidade, eu ao início acho que era muito menos confiante e muito mais ditadora e.... ao longo dos anos tenho aprendido imenso com as pessoas com quem trabalho e tenho a.hh... sem grande esforço, mas com muita vontade, ahh.. tenho tido a capacidade de cada vez mais ouvir a opinião dos outros, ahh.... eu estou muito mais calada do que estava.... apesar de ainda não me ter calado! mas tento sempre.... Hoje, durante uma fase que foi... foi intencional e foi uma aprendizagem que eu quis fazer, nas tais reflexões, e o que é que eu tenho que melhorar... pronto essa foi uma das que eu fiz, foi: deixei de orientar tanto e passei muito mais a solicitar a... a... opinião, solicitar a... a... vontade, solicitado muitas vezes a que o outro me dê muitas vezes a resposta, e quando diz: “ahhh mas Eu Não pensei nisso, então vai pensar e depois diz! mas eu ainda não cheguei a conclusão nenhuma! não faz mal temos tempo não é nada de urgente! estamos a trabalhar!” portanto e tento cada vez mais que os outros, sejam as educadoras, sejam as auxiliares tenham tempo para pensar nas questões, pensar nas respostas pensar nas soluções e depois em conjunto tomarmos decisões, claro que a última é sempre minha.... mas sim cada vez mais, nunca dou à partida a solução...</p> <p>S- Como intervém junto das equipas pedagógicas? eu penso aqui que já deu a resposta...!</p> <p>Então seguindo, que influências considera ter na prática das educadoras de infância?</p>
--	--	--	--

		<p>D7. Que estratégias utiliza na gestão das suas equipas pedagógicas?</p> <p>D8. Identifique 3 pontos fortes e três dificuldades no exercício destas funções?</p>	<p>1-Que influências tenho...? caramba! já trabalhei com mais de não sei 30 ou 40 educadoras ao longo destes anos todos !!não é? acredito que hei de ter influenciado umas vezes bem, outras vezes menos bem... sei lá ...a.... várias áreas, mas olha eu acho que é uma coisa que para mim é fundamental e que eu sei que tenho influenciado não todas, nem pretendo, mas algumas tem a ver com a organização a.... geral que a nem todas nós temos a mesma forma de estruturar as dinâmicas de sala, estruturar os espaços, estruturar a ...o trabalho estrutura própria prática das auxiliares dentro da nossa sala, pronto... e eu sou muito para mim, sou muito arrumadinha pronto eu tenho as coisas todas muito estruturadas e funcione segundo um padrão que quando vejo colegas que às vezes são assim completamente mais criativas nesse ponto de vista da organização, a... eu tendo muitas vezes a não é propriamente formatar, mas será muitas vezes criar ali uma dinâmica em que as coisas em que todos funciona quer educador, quer auxiliares, quer crianças de uma forma mais a perspetiva a todos porque muitas vezes há educadores que devido à sua excelente criatividade e alguma desorganização, fazem as coisas um bocadinho muito por resposta imediata das suas necessidades, e sinto que às vezes as auxiliares ficam um bocado baralhadas e que nem todas têm a capacidade de... encaixar as suas práticas nesta função e faz com que depois a prática global da sala, todo, auxiliar, aluno, educador não seja necessariamente aquilo que eu acho que é mais funcional para todos e isso eu sei que tenho feito muitas vezes....</p> <p>S-Que estratégias utiliza na gestão das suas equipas pedagógicas? e eu penso que aqui também já respondeu e quando falou das interações .... Então agora para só para terminar: 3 pontos fortes e 3 dificuldades no exercício das suas funções...?</p> <p>1- Então...3 pontos forte então olha sou: vou tentar ser sucinta para te dar agora uma checklist, sou a determinada, os meus objetivos são normalmente para alcançar, e tenho, aprendi a ter não tinha, mas aprendi a ter a capacidade de a escutar sempre os outros, decidir em função disso e queres mais um forte?...queres 3 pontos fortes e 3 dificuldades...? Sou curiosa e atenta às atualizações da nossa área de ensino eu</p>
--	--	--	--

			<p>acho que isso é fundamental, e estou sempre à procura de informações, e estou sempre à procura de novos livros e estou sempre a tentar, não apanho tudo como é lógico, nem quero nem posso, mas tento fazer sempre uma atualização..acho fundamental, quer ao nível de tudo o que sai específico de Creche pré-escolar, acho que é fundamental, quer ao nível da psicologia e...e...tento estar atualizada...</p> <p>S- E 3 dificuldades...?</p> <p>1-...dificuldades...? olha, às vezes sou impulsiva e isso com a idade a gente controla um bocadinho, mas ainda não controlo tudo o que eu às vezes queria, pronto! quando acho que tenho razão sou muito persistente levo minha... se me provarem o contrário, também dou o braço a torcer na boa, mas quando eu acho que tenho que razão, sou muito persistente sou um osso duro de roer, sou chata... a outra coisa menos boa .... uma dificuldade que tenha...às vezes tenho dificuldade em compreender a falta de exigência dos outros para consigo próprios.... sim, falta de brio pessoal e profissional é uma dificuldade que eu tenho, acho que as pessoas às vezes se desinteressam, se desrespeitam, se desvalorizam, elas a elas próprias e que isso faz delas pessoas menos interessantes e profissionais menos interessantes, do que aquilo que poderiam ser se fossem mais se quisesse briosas e eu às vezes tenho dificuldade em aceitar...</p>
Bloco E	<p>Validar a Entrevista</p> <p>Agradecer a Disponibilidade</p>	<p>Se achar oportuno, acrescente algum aspeto que considere importante e que não foi abordado nesta entrevista.</p> <p>Muito agradecida pela disponibilidade e pela participação</p>	<p>S- Alguma coisa que eu tenha aqui no âmbito desta entrevista que acha que fazia falta falar e que não e que não falamos?</p> <p>1-eu acho que falamos...e...e falamos logo ao início da...da questão da...da função social da Creche e da função educativa... eu acho que isso está espelhado.... agora eu falei muito mais do ponto de vista das crianças que para mim é o principal, mas acho que há uma enorme desvalorização do papel do educador de infância e acho que não faz qualquer sentido....</p> <p>S-Terminamos e desde já agradeço a disponibilidade!!</p>



<p><b>E2</b></p> <p>Bloco A</p> <p>Legitimação da entrevista</p>	<p>Legitimar a entrevista</p> <p>Motivar o entrevistado</p>	<p>Relembrar o tema e os objetivos do trabalho</p> <p>Solicitar a colaboração do entrevistado/a destacando a importância da sua colaboração na realização do trabalho.</p> <p>Assegurar o caráter anônimo das informações prestadas</p> <p>Solicitar autorização para realizar o registo audiográfico da entrevista</p>	<p>Boa tarde, gostaria de explicar que, e isto é importante, o objetivo destas entrevistas insere-se num trabalho de estudo sobre as funções da coordenação pedagógica... e o que se pretende com isto é perceber quais é que são as suas conceções, pela experiência profissional que tem, o que é que considera que deveriam ser as funções de coordenação pedagógica, a...a...é muito importante isto também.... não há referência a nomes, não há referência a pessoas, não há referência a instituições onde trabalham...o anonimato está completamente garantido ... está bem?</p>
<p>Bloco B</p> <p>Perfil do Entrevistado</p>	<p>Conhecer o percurso académico do entrevistado/a.</p> <p>Conhecer as funções exercidas durante o seu percurso profissional</p>	<p>B1. Qual a sua formação inicial?</p> <p>B2. Quantos anos de serviço tem?</p> <p>B3. Qual a sua experiência profissional na área da educação e na educação de infância e há quanto tempo</p>	<p>S-Portanto primeira pergunta qual a sua formação inicial...?</p> <p>2-A minha formação base.... de infância educação de infância</p> <p>S-Muito bem.... e de serviço.... quantos anos tem...de serviço?</p> <p>2-Ahhh.... 14...14 anos</p> <p>S-Na área da educação de infância, há quantos anos trabalha com crianças ou na área da educação de infância?</p> <p>2-Há 14 a 14....</p> <p>S-Há.... a... 14 anos 14 anos também, portanto começou aqui?</p> <p>2-Comecei aqui sim! tive um ano a trabalhar fora, mas foi atividades extracurriculares durante um ano... porque eu tenho 15 anos de curso e tivemos 14 de experiência profissional enquanto educadora de infância....</p>

		<p>trabalha nesta organização socioeducativa?</p> <p>B4. Há quanto tempo desempenha as funções de coordenador/a?</p> <p>B5. Acumula funções para além das de coordenador/a pedagógica?</p> <p>(experiência do coordenador/a nas funções de liderança e supervisão.....)</p> <p>B6. Conhece o enquadramento legal para as funções de coordenação pedagógica no âmbito da educação de infância (Creche)? Qual é a sua opinião sobre o mesmo?</p>	<p>S-Agora há quanto tempo desempenha funções de coordenador pedagógico?</p> <p>2-3 anos.....hummm.... 3 anos!</p> <p>S-Acumula funções para além de coordenação pedagógica?</p> <p>2-Sim...! de educadora de infância na Creche familiar!</p> <p>S-Muito bem...! conhece o enquadramento legal para as funções de coordenação pedagógica no âmbito da... e do enquadramento legal para a Creche? ou seja, sabe qual é o enquadramento legal... se conhece quais é que são... qual é que é a legislação que orienta a prática de...de coordenador pedagógico na Creche...?</p> <p>2-Na Creche...não especificamente! mas em geral a autonomia das escolas não é...? a orientação da autonomia das escolas para a gestão.... e coordenação autónoma na... do... da própria instituição escolar.... pronto...! Há decretos-lei que estão sempre a ser alterados, mas havia um decreto-lei, salvo erro, que definia a...a... coordenação e supervisão pedagógica, no entanto, depois com a autonomia das escolas dá um bocadinho a...a.... gestão a própria escola para fazer essa... essa... esse regulamento... olha, mas na Creche especificamente não....</p> <p>S- Então diga-me uma coisa.... sobre o enquadramento legal para as funções de coordenação pedagógica no âmbito, qual é a sua opinião?</p> <p>2-A minha opinião é que está muito ligada à parte técnico pedagógica do coordenador perante as equipas de trabalho, tudo o que é técnico pedagógico, não muito burocrático, não muito de...de... é assim também tenho que ler mais...tenho.... que me tenho que me cultivar mais, mas, aquilo que a noção que eu tenho é que a nível legal a nível nacional, o nosso perfil é muito associado a</p>
--	--	--	--

		<p>B7. Como caracteriza, em traços gerais, o perfil de competências definido no regulamento interno da sua instituição para o cargo de coordenador/a pedagógico em Creche?</p> <p>B8. Qual a formação específica que tem para o desempenho das funções de coordenador/a na Creche?</p>	<p>parte técnica pedagógica, dar orientação às equipas, organizar o ambiente educativo, gerir currículos...de apoiar nas planificações, até formação das equipas de trabalho auxiliares... docente e não docente... na área mais decreto-lei nacional é a minha ideia</p> <p>S-Como caracteriza em traços gerais...em traços gerais como é que caracteriza... o perfil de competências definido no regulamento interno desta instituição onde é coordenadora pedagógica?</p> <p>2-Ora bem... é caracterizado por aspetos muito burocráticos, muito administrativos, também técnico pedagógicos... mas tem aqui uma...tem aqui várias vertentes do trabalho é caracterizado por várias vertentes... o apoio técnico pedagógico na equipa, o apoio de formação da gestão de equipas o... mas depois todo o resto de um trabalho que é a.... admissões, listas de ou organização, e listas de alunos... reuniões de pais.... Sei lá! todo o aspeto mais administrativo.... pronto... que... que eu acho que difere do que é legislação em sim...</p> <p>S-Qual a formação específica que tem para o desempenho de funções de coordenador pedagógico?</p> <p>2-É assim, no nosso regulamento interno eu posso... não tenho formação específica! tive uma... não tenho formação específica... tive uma cadeira de administração escolar no meu curso, mas que não é suficiente para, penso eu, para...para considerar formação específica...! pronto.... depois posso responder.... é no sentido de...posso assumir esta função, tendo em conta alguns parâmetros que são exigidos aqui.... são no caso.... ter sido delegada de equipa, representante da equipa, no caso ter tido uma cadeira de administração escolar... ter alguns anos de serviço enquanto educadora de infância...pronto.... penso que é suficiente para assumir esta função, embora é como eu digo, a lei prevê a formação específica, a autonomia das escolas dá à escola a autonomia para decidir quem é que presta esta função</p>
--	--	--	--

		<p>B9. A formação especializada e/ou continua no âmbito dos processos de liderança e supervisão pedagógica são importantes para o desempenho das suas funções como coordenador/a? Por favor justifique.</p>	<p>S-A formação especializada e eu contínua no âmbito dos processos de liderança e supervisão pedagógica, são importantes para o desempenho das suas funções como coordenador? Justifique....</p> <p>2-Claro que sim! vamos é essencial...é essencial porque a...a formação é esta esta... este... esta tarefa traz questões que nós não estamos preparados não é...? temos que ter uma abrangência de conhecimento que não temos na nossa formação inicial...</p> <p>S-O que é acha que é preciso conhecer para ser coordenador pedagógico?</p> <p>2-Eu acho que temos que ter....</p> <p>S-Quando fala que é preciso ter uma abrangência de conhecimentos o que é que acha que é preciso conhecer...?</p> <p>2-Além do técnico pedagógico claro que sim! a nossa formação técnica na área da educação de infância claro que sim... toda essa gestão, mas também conhecer a lei em termos de mais abrangência, no sentido de regulamento de escola... não sei dizer bem especificamente a legislação... como é que se administra uma escola... como é que se organiza uma escola o.... conhecer de forma muito mais específica toda a gestão escolar, tudo o que implica um projeto de escola, tudo o que implica a..... gestão de funcionários...a... gestão de departamento de gestão, uma abrangência mais global de escola em si de toda a totalidade de escola, é importante perceber como é que funciona a nossa organização no seu todo e...e. nós quando estamos numa sala de educação de infância não temos a noção do todo, por que fazer temos a noção daquela parte específica, específico precisamos de perceber a lei em termos de... como é que eu hei de dizer... até mesmo quando fazemos o enquadramento legal de para para a contratações o enquadramento legal para... gestão de um projeto educativo .....Sei Lá tudo o que é agora não sei especificar, mas tudo o que é gestão legal do... de como se gere uma escola mas nesse sentido... pronto</p>
--	--	---	---

<p>Bloco C</p> <p>Funções do coordenador</p>	<p>Conhecer as concepções que o coordenador/a tem sobre a valência de Creche</p> <p>Conhecer as concepções/representações que o coordenador tem sobre as suas funções</p>	<p>C1. Qual é o lugar e função da Creche na sociedade portuguesa?</p> <p>C2. Quais considera serem as funções de um/a coordenador pedagógico em Creche?</p>	<p>S-Já sobre a Creche e não especificamente sobre a coordenação pedagógica como é que acha que é função e o lugar da Creche na sociedade portuguesa?</p> <p>2-Primeiro é importantíssima porque no fundo é... é como foi... mantém-se a necessidade que foi a qual da qual foi criada que é: dar resposta às famílias para poderem as mães poderem trabalhar e os pais ponto. Primeiro.....não é? ainda assim eu acho que é essencial a Creche porque a criança tem muito mais acompanhamento específico no desenvolvimento no enquadramento Creche, num contexto Creche... porque é acompanhado em termos de desenvolvimento ao nível das várias áreas, a família também... também prestamos acompanhamento à família... orientação e não é só um espaço quando não há opção, temos que trabalhar... temos que deixar a criança foi assim o início da início da Creche... mas mais do que isso é apoiar a criança no seu desenvolvimento, é essencial ter pessoas que sabem aquilo que é necessário para a criança desenvolver de uma forma harmoniosa e dar resposta às famílias também acompanhar as famílias nesse sentido no... no... desenvolvimento da criança, mas na gestão emocional na alimentação tudo o que implica o acompanhamento da criança e depois que a família também precisa deste apoio a maioria das vezes ...</p> <p>S-Agora já só sobre Creche qual é que considera que são as funções de um coordenador pedagógico em Creche...?</p> <p>2-Eu penso que a função de coordenador pedagógico é igual em qualquer valência... não só em Creche acho que a função é a mesma no fundo... especifica indo ao encontro das necessidades específicas da criança... primeiro que tudo eu acho que o coordenador tem que ter acima de tudo promover um bem-estar da...da própria instituição primeiro que tudo não é não é não é depois a partir do macro começamos a ir para o micro, porque primeiro é ver o seu todo na instituição que é que está bem... o que é que podemos melhorar e depois ir... ir... ir ao encontro... de ir começando a ver para micro que é:... ora bem, estamos... a escola está a funcionar assim vamos ver o que é que o que é qual é a nossa filosofia, qual é a nossa política qual é e vamos ver o que é que pode ser feito e depois chegar ...claro</p>
--	---	---	---

		<p>C3. Qual a relação que estabelece entre o exercício destas funções e as práticas pedagógicas do grupo de docentes da instituição? Enumere evidências.</p>	<p>que a criança é o mais importante obviamente, dar resposta à necessidade da criança no seu desenvolvimento, mas primeira instituição em si... ter uma abrangência global do desenvolvimento que é a escola e responder à necessidade da escola, pronto.... da sociedade claro não é que no fundo... e depois coordenador faz toda uma gestão e uma coordenação do que é. o bem-estar de das equipas, a gestão das equipas, organização e gestão de horários recursos humanos planificações, formação, se estamos a ir ao encontro se o trabalho do educador, depois nas equipas propriamente, ditas está a ir ao encontro daquilo que é a nossa Visão escolar e se a resposta à crianças... é a filosofia da escola da equipa da educadora está eu encontro da necessidade das crianças, das famílias pronto e toda essa gestão.... depois de toda área administrativa Como Eu digo que é o outro lado não é? mas para mim o mais importante realmente era um encontro do que é a educação em si a....a....a formação de escola não é....? o bem-estar das pessoas da família do.... das crianças e da organização em si do...do da escola, não é?</p> <p>S-Qual a relação que estabelece entre o exercício destas funções e as práticas pedagógicas das suas equipas? e as práticas pedagógicas...? enumere evidências...? como é que vê a sua coordenação pedagógica e as suas funções de coordenadora, refletidas na prática das equipas?</p> <p>2-Ainda não vejo muito...sinceramente, porque também estou numa fase de adaptação não é? como é a adaptar a forma a eu própria a forma da própria escola e estou a ir ao encontro vou estando...vou indo ao encontro das equipas... vou tentando perceber as equipas... as pessoas como é que se como é que trabalham há aqui algumas questões que sou eu que vou tentando já a orientar é assim que fazemos e é nisso que eu vejo... que me revejo a mim e embora as equipas são muito autónomas as equipas são muito autónomas no seu trabalho ahhh.... há aqui um historial não é? que a as equipas que trabalham já de uma forma muito homogénea muito...num caminho muito homogéneo, todos sim a mas, gostava de ter mais a ser mais interventiva de orientar em termos de...por exemplo o trabalho</p>
--	--	--	---

		<p>da equipa em si...por exemplo ajudei...por no conhecimento de uma professora de música...imagina... orientei para a fazermos realizarmos uma atividade no âmbito da música, pronto tenho aqui alguma influência numa atividade que se realizou, mas isto é mínimo isto, é mínimo...! a equipa sinto que as equipas são muito autónomas que tenho que ter um papel mais interventivo..... ainda não me revejo muito...</p> <p>S- Então vou fazer a pergunta de outra maneira... no exercício das suas funções de que forma é que, considerando que o tempo de exercício não é...? ainda não se reflete nas práticas como é que ...num exercício visionário não é...? o que é que gostava de ver refletido na...na prática das equipas?</p> <p>2-Primeiro que tudo é ter mais momentos não é de... de... de reuniões e de reflexão sobre aquilo que fazemos no nosso dia a dia, no nosso trabalho, na nossa intenção pedagógica... orientar as educadoras num caminho... ter um cronograma, e quando eu digo um programa não tem que ser físico é um cronograma...orientativo que... estabelecer aqui metas no fundo, a ajudar neste processo, de estabelecer metas na formação de...do...do...pessoal não decente, na formação na...na...orientação de famílias... ter aqui um papel mais ativo na gestão de temas e de... do processo como nós vamos dar continuar o nosso ano letivo, no fundo é...ajudar e apoiar as equipas, aqui na minha intervenção seria...a vamos trabalhar isto como é que vamos trabalhar isto...? o que é que queremos alcançar com isto trabalhar o quê...? formação auxiliares a estratégias de... de... trabalhar em sala de forma a promover o nosso... a nossa escola porque nós trabalhamos em sala com os nossos alunos, mas nós temos aqui também um fator é de promover a escola e tudo isto tem a ver com a nossas práticas enquanto escola, a nossa diferença que é que nos faz diferente, o que é que seria diferente, eu acho que seria esse o caminho também, seria o que é que...já somos um bocadinho diferentes... Já somos muito diferentes, mas ainda assim batalhar nesta tecla que é: claro que sim, apoiar o desenvolvimento das crianças, acompanhar as nossas famílias, mas que práticas é que vamos ter? qual é o nosso caminho enquanto escola neste sentido? Para ser diferenciadora...depois apostar muito na formação e aqui acho que é a nossa</p>
--	--	--

		<p>C4. Que fatores contribuem para uma coordenação pedagógica eficaz?</p>	<p>implicação é é... é essencial que não se não...não se faz, o coordenador aqui tem um papel essencial, na... na tentativa que as equipas invistam neste...neste sentido que é formar pessoas...formar as... até educadores outras educadoras e pessoal não docente...mais..? tentar trazer as pessoas também a conhecer mais a escola, muitas vezes estamos fechados nas equipas...tentar trazer e conhecer mais a escola, o global...para perceber mais o enquadramento... por que por que por vezes nem temos muita noção só específica do grupo, da Valência e perdemos um bocadinho o conceito de escola pronto...acho que é essencial o nosso papel nesse sentido</p> <p>S-Que fatores é que considera que contribuem para uma coordenação pedagógica eficaz?</p> <p>2-...Fatores pessoais ou fatores... tudo...?</p> <p>S-Os que considerar que são importantes para uma coordenação pedagógica eficaz!</p> <p>2-Para já ter todos os... a base técnico científica o conhecimento técnico que eu acho que é essencial, e sei que tenho melhorado, mas acho que é essencial o teu conhecimento técnico o... apoiar uma equipa sem saber aquilo que estamos a fazer ou falar ou... não merece a pena pronto! temos que orientar uma equipa tendo por base o conhecimento...ponto acho que é essencial...! criar relações efetivas e fortes de confiança, embora uma abertura com as equipas em que há espaço para as pessoas poderem colocar as suas questões, os desafios, situações que não concordam...espaço para...para...para debate, mas para chegarmos a um consenso... sempre que a coordenação tem a sua palavra final, mas que vivemos num país democrático, mas acho que é essencial a ver com uma relação de confiança, abertura e respeito aí, mas eu sobre valorizo realmente o aspeto técnico e científico</p>
--	--	---	--

		<p>C5. Quais são as características e experiências que considera importantes para o desempenho das funções de coordenador/a pedagógico em Creche?</p> <p>C6. Como desenvolve as competências expressas no perfil de competências definido pela instituição?</p>	<p>S-Quais é que considera serem as características e as experiências importantes para o desempenho da função de coordenador pedagógico?</p> <p>2-Primeiro....primeiro as características.... pronto é ter.... ter -se perfil, não é? para primeiro eu... eu.... eu começaria pelo anterior que é: as experiências! seria a educação de infância, não é? porque estou na área da coordenação pedagógica na educação de infância, não é? Escolar, mas na área de Creche e pronto, que é e educação de infância, ter experiência enquanto educador de infância, ter experiência com as famílias, ter experiência é a base, mas no meu caso pronto... também há pouco tempo, não é? mas acho que a formação é essencial porque a pergunta era...? as experiências e as características...! características...? as características temos que ter características pessoais... é essencial termos características pessoais que consigam lidar com pessoas... aqui a questão da gestão de pessoas acho que é muito importante, muito importante... é gerir pessoas não é fácil esta instituição é muito grande... gerir muitas pessoas é muito difícil, mas características da organização de responsabilidade, de empatia...sei lá... características pessoais e isso é essencial... os soft skills não é que nós falamos muitas vezes e que cada vez se fala mais há que haver muitas soft skills específicas para lidar com pessoas essencialmente, e depois muita experiência na área de educação de infância, e depois formação dentro do possível, naquilo que é possível... naquilo que é possível, formação, muita formação e administração escolar, coordenação supervisão, que depois nos vai dar fundamentos e fortificar..... fortalecer a nossa ação prática</p> <p>S-E como é que desenvolve as competências expressas no perfil da instituição?</p> <p>2-Como eu disse primeiro que tudo é olhar para o bem-estar geral da instituição a.... cumprir claro que sim, cumprir toda a checklist e todas as funções, mas priorizo umas em funções de outras...claro que sim... por isso tem que se priorizar e muitas vezes fica para trás algumas questões, vai se priorizando algumas não é...? dar... dar acompanhamento ao diretor é sempre não é...? não é priorizada..., mas a.... priorizar aquilo que é a gestão global da escola, primeiro que tudo está</p>
--	--	---	---

		<p>C7. Das funções que desempenha, quais destacaria e porquê?</p>	<p>tudo a funcionar corretamente, é mais... é como eu disse da outra vez, é mais do macro para o micro infelizmente, porque nós temos que olhar um bocadinho para o global para depois ir um bocadinho para o específico... porque se não estiver tudo a correr bem a nível global, não é o específico... que vai correr mal acho que acaba por afetar tudo...tudo o resto, mas priorizo quer dizer há...há situações muito específicas, dar resposta a situações muito específicas, mas priorizo a gestão das equipas claro que sim, se as equipas estão...estão a funcionar corretamente em termos de recursos humanos principalmente, dar resposta às necessidades das crianças, depois priorizo a.... primeiro que tudo acho que é importante é a gestão global da escola uma visão global está tudo a correr bem, aqui, aqui, mas depois a equipa em si como é que a equipa está a funcionar está a funcionar de forma a que promova o bem-estar das crianças em primeiro lugar? o bem-estar da equipa? o bem-estar do funcionamento em geral? e depois vem tudo o resto, mais administrativo, mais burocrático embora fique um bocadinho para trás aquilo que também é de priorizar que é: ir ao encontro das equipas de uma forma mais técnica, mais pedagógica, mais.... que também é de priorizar aliás deveria ser prioritário que é: orientar a equipa mais pedagogicamente, mais tecnicamente mais pró ativamente... para projetos, para formação, para... eu acho que é isto que nos define...</p> <p>S-Das funções que desempenha qual é que destaca e porquê?</p> <p>2-As funções que eu desempenho qual é a destaca eu acho que sinceramente é...sei lá é... eu as funções é...é aqui várias coisas, mas ainda assim se calhar enquanto pessoa não é? Também, mas destaco a relação, ou pelo menos que quero destacar, é a relação que quero ter com as pessoas! Eu.... das funções...deixa-me pensar... nas funções deixa-me pensar um pouco nas funções... é mais um promover o bem-estar das equipas no fundo, promover a gestão e a organização e das equipas da propriamente das equipas que é para isso que nós também estamos aqui!</p>
Bloco D	Conhecer as práticas de liderança e de supervisão	D1. Como caracteriza a liderança e os processos de supervisão implementadas?	S-Sobre práticas de liderança e práticas de supervisão... como caracteriza os seus processos de liderança? e os seus processos de supervisão?

<p>A liderança do coordenador</p>	<p>que o coordenador tem implementadas</p>	<p>D2. Que fatores considera contribuir para uma liderança eficaz?</p>	<p>2-Eu tenho eu tenho perfil de líder... não parece...liderança não quer dizer mandar, para mim...mas eu tenho algum perfil de líder, eu acho que já fiz ver nas equipas e já falei disto e já abordei a de uma forma não muito imperativa não é...? mas já disse que eu tenho visão e conhecimento das equipas, eu já disse isso às equipas, eu tenho conhecimento em visão tenho feedbacks digo que estou a par daquilo que se passa nas equipas, se calhar não tanto quanto eu gostaria, mas já fiz isto já disse isto pronto.. acho que logo aí há um... há aqui uma abertura básica para perceberem: não...! há aqui uma pessoa que nos está a supervisionar, está a olhar para a equipa com olhos de... vu aos espaços falar com as pessoas ir aos espaços falar com as pessoas, perceber o que é que se está a passar, perceber como é que estão a atuar em determinada situação que geralmente até a necessidades específicas , com momentos em mais informais...momentos mais informais em que eu apareço sem... sem avisar as equipas, sem marcação... sem....sem previamente agendarmos reuniões , e vou às salas, entro nas salas falo com educadores, sento-me nos espaços com os educadores... quando é mais formal ou vou às reuniões de equipa...ou marco reunião no momento... ou apareço nas reuniões que sei que acontecem semanalmente... ou marco no momento... ou marco mais antecipadamente, mas são reuniões de equipa, ou ainda na equipa do no seu todo, ou com 2 ou 3 elementos da equipa.... são essas reuniões mais formais televisão</p> <p>S-E a supervisão...? como é que faz a supervisão?</p> <p>2-Tem a ver com no caso documentação que nos fazem chegar, planificações, o acesso às plataformas que nós temos e que controlamos aquilo que está a ser feito pelo educador ou pela equipa, e também há conversas mais verbais não é...? que não são só a nível de...de documentação, mas geralmente a supervisão é mais feita pela documentação que nos fazem chegar.... do que propriamente pela observação direta.... mas sim...que poderia também ser, mas que ainda não se não se consegue... pela... também pelo nível de funções que nós temos, as imensas funções que temos não nos permite por vezes ter tempo para fazer uma supervisão mais de observação</p>
-----------------------------------	--	--	--

		<p>D4. Como caracterizaria as interações com os seus pares, no que diz respeito à comunicação/interação, tomadas de decisões e gestão dos recursos humanos e materiais. (Isto é, como as define, nomeadamente, com a sua equipa)</p> <p>D5. Como intervém junto das equipas pedagógicas?</p>	<p>S-Como é que caracterizaria como caracterizaria as interações com os seus pares no que diz respeito à comunicação e interação, tomada de decisão, gestão de recursos humanos e material?</p> <p>2-Não... eu acho que nós funcionamos muito bem nesta área, nós temos as equipas muito bem organizadas, temos uma representante de equipa que trabalha connosco diretamente na gestão e organização das equipas, em termos de recursos humanos, em termos de recursos materiais... nós fazemos toda esta gestão global da equipa, mas depois temos elementos... ainda assim é um processo diretivo, embora que também participado... porque...vou dar um exemplo...na gestão de equipa...a equipa é autónoma quando falta pessoal alguém para se organizar...mas numa decisão mais difícil, sou que decido.... sim... então eu acho que é assim as ações são diretivas, embora nós damos diretrizes para as equipas serem autónomas, mas nós estamos sempre implicados neste processo de gestão de recursos humanos, gestão de materiais, gestão de horários.... gestão de toda a gestão da equipa! mas damos ferramentas e autonomia para elas conseguirem ser autónomas neste processo, mas estamos sempre de retaguarda... pronto! não precisamos ser sempre diretivas, mas somos, mas somos mais participativas.... acabamos.... inicialmente somos mais diretivas, numa primeira fase... de arranque ano letivo, de transição de qualquer coisa...de transição... de necessidade de materiais num determinado momento... somos mais diretivas... até somos nós que de que tomamos parte do processo todo, mas damos diretrizes e ferramentas para as equipas serem autónomas...pronto! sempre com a nossa supervisão claro...</p> <p>S-Como é que intervém dentro das suas equipas pedagógica...?</p> <p>2-Eu gostava de intervir mais! sinto que intervenho pouco a... devido mais uma vez a excesso de funções que temos na coordenação, mas intervenho na no estar com as equipas no principalmente... no.... intervenho primeiro que tudo na organização e gestão inicial, nós há sempre uma... há sempre reuniões iniciais que com toda a equipa que alinhava as linhas orientadoras para todo um início de ano letivo não é...? que que e aí há uma orientação com a equipa, depois no estar não</p>
--	--	--	---

		<p>D6. Que influencias considera exercer nas práticas das EI?</p> <p>D7. Que estratégias utiliza na gestão das suas equipas pedagógicas?</p>	<p>é ? como é que intervêm dentro como é que eu no início do ano letivo e depois há uma orientação para o ano não é...? e depois durante o ano vou intervindo diretamente com as equipas, percebendo o que está a ser feito através de um plano anual de atividades e ao acompanharmos esse plano não é...? isto também tem a ver com o acompanhar a nível de atividades, de como é que estamos organizados no durante o ano, depois vou ás equipas e refletirmos sobre o que é que como é que está a funcionar, mas é mais a nível de reuniões de equipa, a observação direta, conselhos decentes... conselhos decentes também... que que deveriam acontecer mais e que estão previstos na calendarização, os conselhos decentes, as reuniões semanais, os encontros individuais com as pessoas... no fundo avaliações de rotina que... sobre as práticas pedagógicas</p> <p>S-Que influências é que considera exercer na prática das educadoras de infância...?</p> <p>2-Eu quero crer que exerço.... quero crer que,,... acho que um coordenador tem ter uma influência muito positiva na ação do educador na sua prática tem que ter ser um...um... elemento de... confiança em que está de retaguarda na... quando é necessário... nós não sabemos tudo obviamente! e não quer dizer que um coordenador saiba mais que um educador! deveria saber... deveria estar mais preparado, mas um coordenador é quase que e é um orientador ...um o orientador... uma pessoa de confiança que o... que o educador tem para solucionar, resolver problemas... questionar... quando precisa de orientação...ação quando precisa de gestão de equipa.... o coordenador está lá para apoiar no trabalho e na prática da equipa!</p> <p>S-Que estratégias utiliza na gestão das tuas equipas pedagógicas...?</p> <p>2-Penso que já falamos muito disso aqui, mas a reforçar posso referir as reuniões de equipa... reuniões no pedido de documentação a comprovar aquilo que está a ser feito, aquilo que vai ser feito, aquilo que foi feito... nos... nas... nossos registos sim...</p>
--	--	--	---

		D8. Identifique 3 pontos fortes e três dificuldades no exercício destas funções?	<p>S- Aponte 3 pontos fortes e 3 dificuldades que sente...? 3 elementos que acha que são boas e que faz bem ou 3 pontos fortes da sua coordenação e 3 aspetos em que sentes dificuldade...?</p> <p>2-...3 aspetos positivos... eu penso que sou... sou organizada tenho uma boa comunicação com as pessoas, com as equipas, com as pessoas, com pais... uma boa comunicação em geral com famílias com equipas... a organização...a responsabilidade...dificuldades acho que tenho que que... que me fortalecer a nível académico... tenho que ter mais conhecimento académico tenho que também conhecer melhor as práticas da própria instituição...a regulamentação pronto não digo que sou fraca, mas sinto que isso tem que ser é um papel essencial para poder.... fazer.... conseguir ir ao encontro das expectativas de uma coordenação e supervisão pedagógica e mais proatividade naquilo que é pôr as equipas a....a.... trabalhar mais no âmbito formativo...</p>
Bloco E	<p>Validar a Entrevista</p> <p>Agradecer a Disponibilidade</p>	<p>Se achar oportuno, acrescente algum aspeto que considere importante e que não foi abordado nesta entrevista.</p> <p>Muito agradecida pela disponibilidade e pela participação</p>	<p>S-Se achar oportuno chegamos ao fim da entrevista tu já referiste aqui coisas todas muito importantes e assaz oportuno algum aspeto que queiras com se referir e que não tenha sido abordado aqui dentro do âmbito das funções de coordenação pedagógica na Creche que não tenha sido abordada na entrevista que tu queiras deixar referir</p> <p>2-Acho que a escola deveria promover a formação específica para os coordenadores pedagógicos pronto!</p> <p>S-Muito obrigada!!</p> <p>2-Deixar a ressalva que esta entrevista me ajudou a refletir sobre assuntos que eu não estava preparada para responde sobre eles ou consciente da sua importância.....!!</p>

<p><b>E3</b></p> <p>Bloco A</p> <p>Legitimação da entrevista</p>	<p>Legitimar a entrevista</p> <p>Motivar o entrevistado</p>	<p>Relembrar o tema e os objetivos do trabalho</p> <p>Solicitar a colaboração do entrevistado/a destacando a importância da sua colaboração na realização do trabalho.</p> <p>Assegurar o caráter anónimo das informações prestadas</p> <p>Solicitar autorização para realizar o registo audiográfico da entrevista</p>	<p>S-Agradecer a participação.... explicar os objetivos do estudo, dizendo que este estudo pretende estudar as funções dos coordenadores pedagógicos em Creche e vamos fazê-lo através do enquadramento teórico da legislação que existe, confrontando aquilo que vão ser os resultados e a análise de dados dos dos inquéritos feitos aos educadores os coordenados, e as opiniões a das coordenadoras que são reunidas em entrevistas como esta.... agradecer e dizer que pode a qualquer momento a desistir da entrevista...</p>
<p>Bloco B</p> <p>Perfil do Entrevistado</p>	<p>Conhecer o percurso académico do entrevistado/a.</p> <p>Conhecer as funções exercidas durante o seu percurso profissional</p>	<p>B1. Qual a sua formação inicial?</p> <p>B2. Quantos anos de serviço tem?</p> <p>B3. Qual a sua experiência profissional na área da educação e na educação de infância e há quanto tempo</p>	<p>S-(...) início a primeira pergunta é: qual é a sua formação inicial?</p> <p>3-Licenciatura em educação de infância...</p> <p>S-Quantos anos de serviço tem?</p> <p>3-13.....</p> <p>S-E qual é a sua experiência profissional na área da educação? e na educação de infância? ou seja, teve qualquer outra experiência profissional nesta área que lhe acrescentou conhecimento?... e, portanto, acrescentou experiência profissional...?</p>

		<p>trabalha nesta organização socioeducativa?</p> <p>B4. Há quanto tempo desempenha as funções de coordenador/a?</p> <p>B5. Acumula funções para além das de coordenador/a pedagógica? (experiência do coordenador/a nas funções de liderança e supervisão.....)</p> <p>B6. Conhece o enquadramento legal para as funções de coordenação pedagógica no âmbito da educação de infância (Creche)? Qual é a sua opinião sobre o mesmo?</p>	<p>3-É assim.... Eu chego á educação de infância através do meu primeiro emprego como ajudante de ação educativa, acabei por me apaixonar pela dinâmica, pelo trabalho em si, achei que o trabalho da AAE era muito pouquinho para aquilo que eu projetava na minha vida, fiz a licenciatura em educação de infância e....e.... exerci funções de coordenadora pedagógica</p> <p>S-Qual.... não! há quanto tempo desempenha funções de coordenadora pedagógica?</p> <p>3-2 anos....</p> <p>S-Acumula outras funções para além desta?</p> <p>3-Fui coordenadora pedagógica e educadora da Creche ...</p> <p>S-Portanto acumulou funções?</p> <p>3-Sim...!</p> <p>S-Conhece o enquadramento legal para as funções de coordenação pedagógica no âmbito da educação de infância? ou seja, se conhece a legislação no âmbito das da....da.... definição de daquilo que as funções de coordenador pedagógico especificamente em Creche...?</p> <p>3-Conheço de uma perspetiva geral... se calhar pormenorizadamente... só fazendo uma leitura na diagonal novamente para me lembrar de algumas informações mais específicas.... mas conheço de carácter geral ....</p> <p>S-E no âmbito daquilo que conhece de carácter geral, tem uma opinião sobre esse enquadramento legal...?</p>
--	--	---	---

		<p>B7. Como caracteriza, em traços gerais, o perfil de competências definido no regulamento interno da sua instituição para o cargo de coordenador/a pedagógico em Creche?</p>	<p>3-Sim.... de organização de equipas definição de horários...?</p> <p>S-Sim... qual é a sua opinião sobre isso...?</p> <p>3-É isso.... é claro espere aí... deixe-me lá pensar qual é a minha opinião sobre isso...!</p> <p>Sim... acaba por ser um prolongamento da família no sentido de assegurar cuidados, necessidades.....pode repetir a pergunta por favor...?</p> <p>S-Se conhece o enquadramento legal para as funções de coordenação pedagógica em Creche? e se conhece...qual é que é a sua opinião sobre esse... sobre esse enquadramento?</p> <p>3-É assim.... o enquadramento legal aquilo que nos traz são referências importantes... no sentido de a Creche ser um lugar que vai assegurar a continuidade dos primeiros cuidados prestados aos bebés.... nos primeiros anos de vida, remete muito para a tarefa que este contexto educativo tem enquanto oportunidades para dar também alguma estimulação às crianças, mas esta parte pedagógica vem efetivamente em menor expressão, são mais asseguradas estas informações ao nível dos cuidados, dos primeiros cuidados, e desta relação de parceria com as com a família, do que propriamente com as questões pedagógicas</p> <p>S-Como é que caracteriza em traços gerais, a haver... pode não haver... pode haver instituições onde não existe, o perfil de competências definido dentro da sua instituição para o exercício de coordenação pedagógica? as funções que estão definidas para o coordenador pedagógico? formal ou informalmente? porque podem não estar definidas num documento, mas estar definidas só pelo sim pelo habitual funcionamento da instituição...?</p> <p>3-Não..., mas nós temos funções definidas para essa para esse... para esse cargo... para essa... para essa função...! bom voltamos então a fazer a articulação também</p>
--	--	--	--

		<p>B8. Qual a formação específica que tem para o desempenho das funções de coordenador/a na Creche?</p> <p>B9. A formação especializada e/ou continua no âmbito dos processos de liderança e supervisão pedagógica são importantes para o desempenho das suas funções como</p>	<p>naquilo que está previsto um quadro normativo, aquilo que existe na instituição são várias orientações que contemplam mais uma vez, várias tarefas de âmbito administrativo, e as pedagógicas vêm novamente em menor expressão...</p> <p>S-E formalmente e com e qual é que é a tua opinião sobre essa posição que a instituição assume quando... quando... define formalmente essas funções?</p> <p>3-...Eu acho que as funções e aquilo que está previsto no âmbito administrativo acabam por sobrecarregar o coordenador pedagógico... dando-lhe por vezes pouco espaço para aquela que deve ser efetivamente a sua coordenação pedagógica. Isto é...isto foi algo que eu fui também sentido ao longo do tempo, um coordenador pedagógico deve estar muito mais vocacionado para a supervisão pedagógica das equipas, numa articulação sempre permanente enriquecida eu...eu... acredito que um coordenador pedagógico deve passar muito por um elemento que seja inspirador e motivador, numa relação de proximidade e parceria com cada educador, cada elemento e com cada equipa....</p> <p>S-Muito bem...olha tem formação específica para o desempenho das funções de coordenador em Creche...?</p> <p>3-Tenho uma pós-graduação em administração educacional</p> <p>S-Muito bem e acha que a formação especializada ou contínua... a no âmbito dos processos de liderança e supervisão pedagógica são importantes para o desempenho destas funções? Se sim porquê e se não porque não...?</p> <p>3-Descobri...na ...na pós-graduação que são efetivamente fundamentais, aquilo que a pós-graduação me trouxe foi uma ampliação dos meus conhecimentos e fez-me refletir sobre áreas específicas deste âmbito da administração educacional, formação pedagógica, supervisão pedagógica e afins... que eu, lá atrás com a minha formação inicial, não tinha de uma forma tão pormenorizada ou... tão rica em termos de</p>
--	--	--	--

		coordenador/a? Por favor justifique.	conteúdo... e também levou-me a refletir sobre alguns temas, nomeadamente políticas educativas em termos de avaliação... que se talvez não tivesse passado pela... pela... pós-graduação em administração educacional não os tinha compreendido da mesma forma não os compreendi...
Bloco C Funções do coordenador	<p>Conhecer as conceções que o coordenador/a tem sobre a valência de Creche</p> <p>Conhecer as conceções/representações que o coordenador tem sobre as suas funções</p>	<p>C1. Qual é o lugar e função da Creche na sociedade portuguesa?</p> <p>C2. Quais considera serem as funções de um/a coordenador pedagógico em Creche?</p> <p>C3. Qual a relação que estabelece entre o</p>	<p>S-E na sua opinião, qual é o lugar e a função da Creche na sociedade portuguesa...?</p> <p>3-Olhe.... é um lugar pequenino, pouco valorizado, pouco o respeitado... que as pessoas tendem sempre a fazer uma avaliação da educação da infância NOS primeiros anos a partir do seu senso comum. Se educação de infância fosse só aquilo que as pessoas pensam a partir do seu senso comum não seria necessário nós educadores desenvolvemos licenciaturas pós-graduações, mestrados...</p> <p>S-Da sua experiência, quais é que são, ou quais é que deviam ser as funções de um coordenador pedagógico em Creche...?</p> <p>Qual a sua perspetiva sobre quais deveriam ser num cenário ótimo...? estamos a falar de um cenário ideal...</p> <p>3-É assim.... eu acho que uma coordenação pedagógica deve sempre que possível começar pela escuta das equipas... daquilo que as equipas em termos de conhecimento de grupos e dinâmica até de nas próprias crianças, aquilo que elas ao longo do tempo gostariam de perspetivar e implementar junto dos grupos... percebermos como é que as equipas assim funcionam e de que forma nós enquanto coordenadores pedagógicos podemos alimentar, enriquecer e abrir... novas perspetivas e novas ideias...</p> <p>S-Qual é que é a relação que estabelece entre o exercício de um...de... funções de um coordenador pedagógico e a prática pedagógica das equipas...?</p>

		<p>exercício destas funções e as práticas pedagógicas do grupo de docentes da instituição? Enumere evidências.</p> <p>C4. Que fatores contribuem para uma coordenação pedagógica eficaz?</p>	<p>3-É assim.... se for.... se falarmos numa coordenação pedagógica aberta às pessoas, às ideias, em que a coordenação pedagógica faz aquilo que eu acabei de referir, que tenta ouvir as pessoas, mas enriquecer abrir novas ideias e novas oportunidades de...de...dinâmicas de trabalho que vai sendo realizado... o facto de as pessoas se sentirem ouvidas valorizadas e reconhecerem a coordenadora pedagógica como elemento dessa equipa e desse grupo... vai fazer, acredito eu, que as pessoas se sintam efetivamente mais motivadas para aquilo que acontece no dia a dia... eu acho que é eu acho... que este é um dos papéis fundamentais e não ser só alguém que é visto como alguém superior, mas um elemento dessa equipas que traz mais motivação, mais conteúdo, mais informação mais ideias....</p> <p>S-Mas é como é que isso reflete nas práticas? são diferenciadoras...? são.... como é que vê isso na prática pedagógica e na intervenção da educadora ou da equipa...?</p> <p>3-Olha....Não sei se é isto que quer saber, mas eu acho que começa logo na forma como cada uma de nós olha para a criança... se nós partilharmos estas... digo quando eu falo em diferentes ideias diferentes conhecimentos diferentes iniciativas é exatamente nisto, é levar um bocadinho deste pensamento um bocadinho mais aberto e mais divergente e às vezes até crítico sobre temáticas que já estão muito instaladas, é muito fechadas e..... devagarinho porque a construção de uma cultura dentro de uma instituição é uma coisa que acontece.... e leva algum tempo, ou seja, não é uma coisa que acontece de 1 dia para outro o outro, portanto eu acho que leva a trazer mais qualidade às práticas.... ou aquilo que vai sendo vivenciado em cada sala, em cada grupo, em cada equipa....</p> <p>S-Que fatores é que tu achas que podem contribuir para uma coordenação pedagógica eficaz...?</p> <p>3-Existem 2 âmbitos... 2 fatores que eu considero muito importantes... que é... fatores de âmbito pessoal, da pessoa da coordenadora do coordenador em si, mas também os</p>
--	--	--	---

		<p>C5. Quais são as características e experiências que considera importantes para o desempenho das funções de coordenador/a pedagógico em Creche?</p>	<p>conhecimentos técnicos, científicos que esses coordenadores têm da educação de... de... de infância que res que esmiúce um bocadinho...?</p> <p>S-Sim.... quero... porque a minha pergunta a seguir diz, dessa... desse primeiro âmbito que começou por referir... as questões pessoais e técnicas... pronto... nas questões pessoais quais considera que são as características ou as experiências profissionais ou até não sendo profissionais podem ser pessoais, que são importantes e que podem enriquecer que características pessoais e experiências é um coordenador pode ter que levam... que facilitam o seu exercício de coordenação?</p> <p>3-É um bocadinho aquilo já... já falei... tem que ser uma pessoa que esteja disponível para ouvir o outro, que seja flexível, que seja assertivo, que tenha boa capacidade de comunicação e que integre várias perspetivas e várias nuances daquilo que nós designamos por liderança... por exemplo...!</p> <p>S-Muito bem... e sem ser as características pessoais alguma experiência, houve alguma experiência profissional ou pessoal na sua vida facilitador desse exercício? De ser coordenador? que facilitou a...a... sua prática de coordenadora?</p> <p>3-Enriqueceu eu ter trabalhado e ter passado por várias equipas e ter me relacionado com muitas pessoas... muito diferentes nas suas características pessoais... eu tive que ter ao longo dessa passagem por essas diferentes equipas a capacidade de me adaptar e ajustar àquela realidade, àquele grupo, àquela equipa as... as... as... leituras que eu faço a pesquisa... ou a procura do conhecimento que eu faço, depois também ajuda-me a enriquecer aquilo que eu trago às equipas aquilo que eu partilho com as pessoas a... tive uma experiência Erasmus também me permitiu conhecer novas... novas... novas... realidades novas contextos e teve as suas coisas em que eu me identifiquei e outras que nem tanto, mas mesmo aquelas que nem tanto com que eu me identifiquei acabaram por ter impacto nas minhas práticas....</p> <p>S-E nas características técnicas... nas técnicas o que é que considera que é essencial para uma coordenação eficaz? tecnicamente ou academicamente?</p>
--	--	---	---

		<p>C6. Como desenvolve as competências expressas no perfil de competências definido pela instituição?</p> <p>C7. Das funções que desempenha, quais destacaria e porquê?</p>	<p>3-Eu acho que tem que ter conhecimento daquilo que é importante e necessário à coordenação pedagógica nessas... nessas... nessa nuance mais profissional não se deve cingir.....</p> <p>é assim... voltamos então a voltar a referir novamente aquilo que já tinha referido anteriormente, as leituras que fazemos, o conhecimento que adquirimos, a formação contínua parece-me um aspeto fundamental não só para o coordenador, mas também no educador portanto eu acho que a formação contínua ao longo do tempo é um elemento importante para uma coordenação eficaz...porque quanto mais conhecimento tens quanto mais... mais aberto é o teu conhecimento melhor...melhor... consegue se adaptar e fazer chegar esse mesmo conhecimento às pessoas e às equipas.... e até perceberes a as práticas e interpretar melhor interpretar as intenções sobre o ponto de vista da prática pedagógica esta questão</p> <p>S-Como é que desenvolve o perfil de competências definido dentro da instituição.... da instituição onde trabalha? como é que leva isso à prática?</p> <p>3-Deixe-me pensar... é assim um dos um dos um dos principais condicionantes para que nós possamos fazer uma coordenação pedagógica eficaz... é a questão do tempo, nós temos que ter a capacidade de saber priorizar para o tempo que temos disponível, aquilo que é efetivamente mais importante daquilo que tem menos importância.... a.... os constrangimentos com a gestão de recursos humanos é uma dificuldade dada a instabilidade do corpo docente e não docente... essa também pode ser uma variável que pode trazer alguns desafios à gestão do tempo a coordenação pedagógica.... sim priorizar e gerir tempo em função daquilo que vai surgindo...</p> <p>S-E das funções todas.... daquilo que é um coordenador... de todas as funções todas que desempenha....</p> <p>3-Uma coisa...deixe-me só acrescentar uma questão na anterior... outra questão para além do tempo é a sobrecarga em termos de procedimentos administrativos que estão</p>
--	--	---	---

		<p>inerentes a uma coordenação pedagógica, a minha experiência está sobrecarregada por estas solicitações e exigências administrativas, gerir isso.... é uma dificuldade... o tempo... recursos humanos e administrativamente são 3 aspetos que condicionam bastante</p> <p>S-E das funções que desempenhou quais é que destaca? e por quê? das funções todas que desempenha... e já falou aqui de administrativo, de supervisão pedagógica, de acompanhamento de equipas... já falastes de acompanhamento às famílias... dessas funções todas, quais é que destaca e porquê?</p> <p>3-Olhe destes 3 elementos... destaco o tempo porque.... o tempo a fazer coordenação pedagógica foi difícil de gerir pela situação pandémica que atravessamos... pela forma como tivemos que repensar as ideias do trabalho pedagógico das equipas, esta questão do tempo foi difícil de gerir, quando regressámos ao regime presencial a maior...o.... tempo voltou a ser outro condicionante para eu conseguir chegar às equipas...</p> <p>S-Mas no meio disto tudo, qual é a função, de supervisão pedagógica que é de acompanhamento às equipas, de gestão de recursos humanos, de carácter administrativo, de acompanhamento às famílias, a de assessoria da direção disto... qual destaca? Ou queira destacar pela importância que tem, pela dimensão que não tem....</p> <p>3-Talvez o aspeto que eu tenha para destacar talvez seja esta sobrecarga que eu agora acabei de mencionar no âmbito administrativo.... foi a parte administrativa que ao longo destes anos... também com a variável do tempo, que me impede de chegar às equipas com a qualidade de uma supervisão pedagógica que eu perspetivo....</p> <p>S-Então agora vou fazer a pergunta de outra forma...! se.... à parte das funções que desempenhou, das funções que considera que são, ou que deveriam ser as do... do.... do coordenador pedagógico há alguma que destaca? pela importância que tem? ou pela importância que acha que deveria ter?</p>
--	--	---

			<p>3-Sim! qual posso destacar 2?</p> <p>S-Pode!</p> <p>3-A relação estabelecida com as equipas, e a supervisão pedagógica que é feita pela coordenadora às respetivas equipas....</p> <p>S-Porto é que destaca essas 2?</p> <p>3-Pela importância... sim... pela importância que têm e pelo impacto que tem nas pessoas nas equipas e naquilo sai de lá!! quer dizer... naquilo que é a educação que é que é pensada e que é concebida nessas equipas!!</p>
<p>Bloco D</p> <p>A liderança do coordenador</p>	<p>Conhecer as práticas de liderança e de supervisão que o coordenador tem implementadas</p>	<p>D1. Como caracteriza a liderança e os processos de supervisão implementadas?</p>	<p>S-Agora.... como é que caracteriza a liderança e os processos de supervisão implementados na instituição?</p> <p>Por partes.... como caracteriza a liderança os processos de liderança implementados na instituição?... como é que os caracteriza? existem não existem? são viáveis não são viáveis? são fáceis não são fáceis?</p> <p>3-É assim.... os processos de liderança nem sempre são processos fáceis, tem que haver articulação tem que haver flexibilidade tem que haver uma boa comunicação, mas que são processos necessários!!</p> <p>S-São necessários?...São necessários porquê? e já não está aqui!! porque é que os processos de liderança são necessários nas equipas na coordenação pedagógica...?</p> <p>3-Se não senão isto fica tudo à solta...! fica tudo.... cada um vai para onde quer...!</p> <p>S-Como é que caracteriza os processos de supervisão pedagógica implementados na instituição...?</p>





		<p>D7. Que estratégias utiliza na gestão das suas equipas pedagógicas?</p> <p>D8. Identifique 3 pontos fortes e três dificuldades no exercício destas funções?</p>	<p>S-A pergunta pretende investigar um pouco sobre as ideias da influência exercida nas equipas...se acha que influencia as práticas.... que acho que influencia as pessoas com ...</p> <p>3-Nesse exatamente na perspetiva da sensibilidade com momentos para sensibilizar as pessoas para a necessidade de conhecerem mais de saberem mais porque na verdade se calhar coordenador pedagógico será de sensibilizar as equipas para atingirem determinado.... exatamente nesse nessa perspetiva que eu referi ao longo desta entrevista as questões ligadas com as relações, com a flexibilidade, nas dinâmicas das equipas ...eh pá... nesta assertividade... que tem que haver.... na gestão está pessoas, de processos de tarefas, de recursos humanos de que seja....</p> <p>S-Já para terminar.... gostava que referisse 3 pontos Fortes e 3 dificuldades nas funções no exercício de funções de coordenadora pedagógica</p> <p>3- Eu acho que para o exercício de... de.... coordenação pedagógica a pessoa tem que ter boas capacidades na organização, na comunicação com as pessoas, quer sejam ou educadoras ajudantes de ação educativas ou outras famílias e deve ter.... uma consciência... ou procurares ter uma consciência levada muito a sério naquilo que efetivamente é e significa educação de infância!! Os processos a responsabilidade que é ...a responsabilidade que está implícita em todas estas partes mais de relacionamento, de organização e gestão de recursos humanos, mas também a forma como se pensa sobre educação de infância, eu acho que se a coordenadora pedagógica tiver oportunidades, for capaz de fazer uma boa gestão do tempo, e procurar levar mais conhecimento às pessoas....levar as pessoas a refletir, a debater, a questionar, a desconstruir... tem um caminho mais facilitado para aquilo que deve ser, em termos de inspiração, influência e motivação para as pessoas....</p> <p>S-E....3...3... grandes dificuldades?</p>
--	--	--	--

			3-Bom voltamos outra vez a falar na gestão do tempo, a gestão do tempo é um drama sim... na gestão do pessoal... na gestão das características pessoais de cada interveniente... exato ... ah...e a sobrecarga administrativa...
Bloco E	Validar a Entrevista  Agradecer a Disponibilidade	Se achar oportuno, acrescente algum aspeto que considere importante e que não foi abordado nesta entrevista.  Muito agradecida pela disponibilidade e pela participação	S-muito bem...! a fica aqui aberto um espaço se achares oportuno acrescentar algum aspeto que consideres importante que não tenha sido abordado na entrevista, alguma questão que queiras deixar aqui referida, que não foi a verdade e que acha importante referir....  Referir-me a um tema que eu esqueci logo no início da entrevista... que é a entrevista depois de transcrita eu devolvo-ta.... tudo o que achares que falta acrescenta... tudo o que achar que está mais... pode retirar... e agradecer a disponibilidade! obrigada!!

<p style="text-align: center;"><b>E4</b></p> <p style="text-align: center;">Bloco A</p> <p style="text-align: center;">Legitimação da entrevista</p>	<p>Legitimar a entrevista</p> <p>Motivar o entrevistado</p>	<p>Relembrar o tema e os objetivos do trabalho</p> <p>Solicitar a colaboração do entrevistado/a destacando a importância da sua colaboração na realização do trabalho.</p> <p>Assegurar o caráter anónimo das informações prestadas</p> <p>Solicitar autorização para realizar o registo áudio-gráfico da entrevista</p>	<p>S-Antes obrigada eu já lhe agradeço pela disponibilidade de me ouvir e pela disponibilidade para colaborar...colaborou e depois de explicar qual é que é o objetivo do trabalho..., portanto aqui nós pretendemos estudar as funções de coordenação de Creche.... coordenação pedagógica em Creche para isso contamos com a colaboração das experientes.... De quem tem experiência na coordenação pedagógica...</p>
<p style="text-align: center;">Bloco B</p> <p style="text-align: center;">Perfil do Entrevistado</p>	<p>Conhecer o percurso académico do entrevistado/a.</p> <p>Conhecer as funções exercidas durante o seu percurso profissional</p>	<p>B1. Qual a sua formação inicial?</p> <p>B2. Quantos anos de serviço tem?</p> <p>B3. Qual a sua experiência profissional na área da educação e na educação de infância e há quanto tempo</p>	<p>S-Então primeira pergunta: qual é a formação inicial da....?</p> <p>4-Eu sou educadora de infância...</p> <p>S-Quantos anos de serviço tem?</p> <p>4-20....Eu terminei.....eu comecei a trabalhar em setembro de 2000 e..... 2! 2002, portanto 20 anos já vai para 21!</p> <p>S-Muito bem qual é a sua experiência na área de.... sua experiência profissional na área da educação de infância, na Creche propriamente dito?</p> <p>4-Então é assim.... eu sou educadora de infância sempre tive em Jardim de infância... nunca estive em Creche a..... nunca estive responsável por um grupo de</p>

		<p>trabalha nesta organização socioeducativa?</p> <p>B4. Há quanto tempo desempenha as funções de coordenador/a?</p> <p>B5. Acumula funções para além das de coordenador/a pedagógica?</p> <p>(experiência do coordenador/a nas funções de liderança e supervisão.....)</p> <p>B6. Conhece o enquadramento legal para as funções de coordenação pedagógica no âmbito da educação de infância (Creche)? Qual é a sua opinião sobre o mesmo?</p>	<p>Creche e exceto 2 anos em que acumulei com a direção técnica e estava no berçário, mas não...não a nível de Creche tenho mais a experiência da coordenação..... de coordenação... exatamente, em sala nunca estive....</p> <p>S-Há quanto tempo desempenha funções de coordenadora em Creche?</p> <p>4-8 anos...sim... 8 anos!</p> <p>S-Muito bem.... para além das funções de coordenação pedagógica acumula outras em simultâneo com a coordenação pedagógica?</p> <p>4-Diretora da escola.... diretora professora...ou seja diretora.... é assim a terminologia usada na (...) é diretora da escola, ou seja, eu sou responsável por toda a escola por isso vamos falar...vou falar...em diretora técnica a se calhar num público o equiparado a uma coordenadora de estabelecimento ao fim e ao cabo...</p> <p>S-Certíssimo...é esta mais uma pergunta...se conhece o enquadramento legal para as funções de coordenação pedagógica no âmbito da Creche?</p> <p>4-Sim!</p> <p>S-Conhece?</p> <p>4-Sim!</p> <p>S-Se conhece qual é a sua opinião sobre..... sobre esse enquadramento legal que existe para esta.... a para esta categoria profissional...ou para estas funções...?</p> <p>4-Para estas funções é..... para essas funções acaba por não haver uma diretriz... existe uma diretriz para a Creche.... mas, contudo, que acontece é que...não é...é... há uma sobrecarga de trabalho e uma sobrecarga de responsabilidades</p>
--	--	--	--

		<p>B7. Como caracteriza, em traços gerais, o perfil de competências definido no regulamento interno da sua instituição para o cargo de coordenador/a pedagógico em Creche?</p>	<p>porque juntam sempre as 2 respostas sociais juntam sempre a resposta social de Creche, com resposta social de pré-escolar e o que acontece é que independentemente de haver esse enquadramento legal ele... por vezes é abafado, se é assim que se possa dizer esse termo, pelas outras responsabilidades e pelo... e que pelas.... pelo excesso de funções e o excesso de responsabilidades... para voltar atrás noutra situação...no início fui coordenadora de Creche.... e a coordenadora do pré-escolar e tinha sala...pré-escolar...! tinha uma sala de pré-escolar 5 anos....</p> <p>S-5 anos? então fazia a coordenação pedagógica da Creche em simultâneo?</p> <p>4-Tudo em simultâneo por isso eu fazia eu fazia a coordenação de Creche, coordenação de Jardim de infância, educadora dos da sala dos 5 anos.... quando deixei de ter a sala dos 5 anos passei a ter....um estabelecimento toda minha responsabilidade por isso esse enquadramento legal não é...ahhhh um ele existe, para dizer que existe, porque não é praticado e não é.... a não é....não é não é trabalhado como como deveria ser...</p> <p>S-Muito bem, a como é que caracteriza assim em traços muito gerais o perfil de competências que é determinado na instituição onde trabalhou como coordenadora para as funções?... a existir qual é a sua opinião sobre a nível de perfil?</p> <p>4-Não....a nível de perfil não, mas, há os direitos e os deveres do coordenador no regulamento interno de Creche...só... Creche</p> <p>S-Relativamente a essa... a esse registo formal que havia sobre quais eram os direitos e quais eram os deveres do coordenador, qual é a sua opinião do sobre o que estava registado?</p> <p>4-.... Informativo para os pais!</p> <p>S-E na prática...?</p>
--	--	--	--



		<p>S-Agora vou-lhe fazer outra pergunta... já relacionada por outro aspeto que é: se acha que as formações especializadas ou contínuas, no âmbito da liderança e da supervisão pedagógica, são importantes para o desempenho dessas funções?</p> <p>4-Teriam sido importantes porque... eu ainda... eu ainda, eu estou a dizer que não tinha essa formação.... porque eu ainda tirei uma pós-graduação, a...., mas depois acabei por desistir ...porque tinha intenção de fazer um mestrado em supervisão pedagógica, mas fiquei só pela pós-graduação... só tive um ano! Mas também nem lá é muito debatida a Creche...a Creche.... porque a creche é como eu digo... a Creche é um pouco desrespeitada, no meu entender, quando... e isto serviu por isso... houve uma altura que quis fazer a minha certificação do último tempo de serviço e estamos a falar do Ministério da Educação, quando eu fiz a certificação do meu tempo de serviço ou...o tempo que eu estive sem turma, levantaram...perguntaram-me se eu tinha pedido turma e disse-lhe que não... e depois ligaram-me a dizer que aquele tempo tinha sido indeferido, porque na altura nós éramos 4 turmas de... de Creche e 3 turmas de Jardim de infância e o que eles dizem é se nós temos 3 grupos de Jardim de infância não há necessidade da coordenadora do Jardim de infância estar sem turma para gerir 3 de Jardim de infância.... e eu disse não, mas eu não tinha 3 turmas tinha 7!! porque exatamente... eu tinha 7 turmas!! Não....não aqui só está o registo de 3 turmas de Jardim de infância e a creche não conta! Disseram que não tinham acordo.... não é acordo... a capacidade dizia que nós tínhamos direito... tínhamos de tínhamos 75 crianças em Jardim de infância porque eram 3 turmas de 25 e para isto a coordenadora pedagógica não precisa... a diretora pedagógica não precisa de estar sem grupo... sim, não precisa está sem grupo, mas porque aqui desvalorizavam a questão de Creches porque efetivamente enquanto diretora pedagógica de Creche eu senti que havia lacuna, porque havia uma sobreposição, estou a coordenar pedagogicamente 7 turmas.... com turma é sempre difícil é e quando não tive, tinha as outras tinha todas as outras tinha...tinha o pré-escolar e o primeiro ciclo com todas as outras turmas, mas já sem grupo, tinha outras responsabilidades e tudo isso aos olhos do Ministério da Educação valem zero, enquanto eu fui educadora, tudo certo deixei de ser educador, a Creche não conta... é um mundo à parte.....</p>
--	--	--

<p>Bloco C</p> <p>Funções do coordenador</p>	<p>Conhecer as concepções que o coordenador/a tem sobre a valência de Creche</p> <p>Conhecer as concepções/representações que o coordenador tem sobre as suas funções</p>	<p>C1. Qual é o lugar e função da Creche na sociedade portuguesa?</p> <p>C2. Quais considera serem as funções de um/a coordenador pedagógico em Creche?</p>	<p>S-A propósito dessa observação que está a fazer, eu gostava de lhe fazer uma pergunta que é qual é que acha que é o lugar e a função da Creche na sociedade portuguesa?</p> <p>4-A.... função no lugar da Creche na sociedade portuguesa não é....? é assim eu acho que a Creche é algo muito importante no.... na.... na componente de apoio à família, porque efetivamente atendendo a às leis que o tempo tem vindo a aumentar, e eles precisam de estar num sítio seguro e num sítio que lhes dê qualidade e os motiva e os e os estimulem e satisfaçam as suas necessidades tanto fisiológicas, como emocionais, agora a..... eu sou apologista que os berçários deviam.... deviam de existir deixar, ou seja, a criança deveria estar com os pais até ao ano de idade e só ingressaram de partir de 1 ano...</p> <p>S-OK.... então considera que há aqui uma importância entre a faixa etária de 1 ano e dos 2? e dos 2 para os 3...?</p> <p>4-Fundamental muito importante! Isto é a minha opinião pessoal... é que até o primeiro ano para criar ali laços afetivos e laços emocionais.... porque.... deve ser com ...deve estar com as famílias, porque eu noto é que por vezes as famílias naqueles 3...naqueles 4 meses não foram.... não trazem...não conseguem fazer laços e responsabilizam toda a escola... e a escola não pode ser responsabilizada por funções que são parentais...</p> <p>S-Face à sua experiência, qual é que considera que são as funções de um coordenador pedagógico em Creche?... face à sua experiência, à luz daquilo que entende que é mais importante, quais é que considera que devem ser as funções de um coordenador pedagógico em Creche?</p> <p>4-Ahhhh...por isso.... fazer .....primeiro a antes de mais assegurar o bem-estar de bem-estar e de todas as crianças que nesta faixa etária tão baixa têm necessidades muito específicas, por isso depois assegurar sempre o limite.... o limite de capacidade da própria sala, beneficiar desse bem-estar.... por vezes as</p>
--	---	---	--

		<p>C3. Qual a relação que estabelece entre o exercício destas funções e as práticas pedagógicas do grupo de docentes da instituição? Enumere evidências.</p>	<p>colegas não tinham muita experiência ou muita experiência ou nenhuma experiência enquanto Creche, e dar-lhes algumas ferramentas que dispunha para... para tal... poder acompanhar também os planos de desenvolvimento com os pais e formar os pais do que do que da... da... da nossa...nossa metodologia que até por volta dos 2 anos já tem ali uma certa importância de falarmos dessa...dessa... dessa... metodologia e por isso fazer a ponte de informação a..... com a escola e a família acho que também é uma das... das... funções da ...do... do coordenador pedagógico e orientar as atividades da...das... das colegas.... tudo... e eu premeio muito toda a área sensorial e emocional, e não a parte de... de aprendizagens e....cognitivo</p> <p>S-Qual é que é a relação que...</p> <p>4-Outra coisa muito importante que eu acho que também é muito importante é sinais de alarme...acho que o coordenador também tem a tanto o coordenador pedagógico, claro que com a educadora e com e com.... a opinião dela poder alertar para sinais de alarme intervir...</p> <p>S-Face ao que descreveu de que forma o que.... que relação é que ela estabelece entre esse exercício das funções que acabou de descrever e que diz que devem ser as da coordenadora e as e as...as práticas das educadoras como é que isso como é que uma coisa reflete se reflete na outra...</p> <p>4-Em relação às reuniões...nós fazemos reuniões mensais e sempre que.... e sempre que possível e sempre que necessitamos a.... contou com todas as com todas as respostas sociais e sempre que havia necessidade fazemos reuniões com....a....só com a resposta de Creche, outra coisa que também eu...eu... eu faço, porque acho que muito fundamental que também me ajuda a mim que não conhece a experiência dentro de sala de Creche e a....a.... ir buscar a experiência das assistentes operacionais... das auxiliares de Creches, por vezes elas têm a experiência... têm também palavras a dar da... da.... dos seus os seus contributos, por isso também há muitas vezes necessidade de... dentro daquela sala gerir junto</p>
--	--	--	---

		<p>C4. Que fatores contribuem para uma coordenação pedagógica eficaz?</p> <p>C5. Quais são as características e experiências que considera importantes para o desempenho das funções de coordenador/a pedagógico em Creche?</p> <p>C6. Como desenvolve as competências expressas no perfil de competências definido pela instituição?</p>	<p>da educadora com a auxiliar qual era a melhor a melhor solução... a... por isso a... era através das reuniões e através de... através das informações aos pais e verificação depois dos planos dos planos individuais se está enquadrado... pronto ao fim um bocado eu dou a minha opinião se perante o que observava porque também permaneço algum tempo nas salas quando é possível... se é adequado ou não... no meu ponto de vista não é...?</p> <p>S-Que fatores é que considera que podem contribuir para uma coordenação eficaz?</p> <p>4-Hummmm....disponibilidade de tempo, e uma formação específica na área de Creche que tem outras necessidades e.... necessidades eu penso que quando chegamos.... somos todas educadoras, mas temos 2 ramos díspares com necessidades muito diferentes e que por vezes a.... realizamos... ou com o nosso interesse ou com a nossa vocação... ou intuitivamente ou com o nosso grau de proteção ao fim ao cabo é um pouco isso...</p> <p>S-Quais é que são as características que considera que são importantes para o desempenho das funções de coordenador?</p> <p>4-Um líder e não chefe...as educadoras tem que sentir que a coordenação não está ali a supervisionar ou a avaliar ou uma postura de.... criticar, não! tem que ser pensado em equipa e que possa dar uma sugestão para crescer mais como profissional por isso tem que ser no meu entender um líder...um líder democrático, um líder democrático, depois tem que ter efetivamente um poder de comunicação não é...? para poder comunicar tanto com as colegas como para com os pais e depois aqui se ter.... ser um bom comunicador, acho que é muito importante por isso disponibilidade de tempo, ser um bom comunicador e ser um líder democrático.... acho que são os 3 essenciais...</p> <p>S-Muito bem eu tinha aqui uma pergunta que é como é que desenvolve estas...as suas competências do coordenador com as equipas, mas já me falou que está muitas vezes em reunião de equipa, que está muitas vezes dentro das salas com as</p>
--	--	---	--

		<p>C7. Das funções que desempenha, quais destacaria e porquê?</p>	<p>educadoras e também me falou aqui na agregação de algumas considerações que vêm por parte dos assistentes operacionais e que também têm pela experiência e não pelo conhecimento técnico ou académico podem contribuir, será isso...?</p> <p>4-Ou se competências académicas infelizmente poucas... poucas... normalmente nenhuma delas têm competências académicas... eu gostaria sim...! reuniões de frequência mensal e sempre que necessário...reuniões com encarregados de educação...a.... início do ano fim do período de adaptação e final de trimestre e sempre que necessário... por isso nós fazemos a adaptação e quando havia adaptação... fazemos a avaliação da adaptação e damos conhecimento aos pais para traçar os objetivos do plano...no plano individual... isto é efetivamente ponto assente... eu sempre que tenho oportunidade vou às salas por onde isso vou muitas vezes ...eu gostaria de ir mais...sinto que há necessidade de ter mais disponibilidade de tempo para estar... muitas vezes quando vou à sala, já não via a sala...já é no final do dia... já é no fim do meu do meu horário de trabalho onde algumas crianças já...também já tinham saído, por isso eu acredito muito na dinâmica que os colegas me relatam não é...? porque às vezes consigo ver a sala sim... eu tinha sempre por vezes, eu ia no mínimo uma vez por 1 ou 1 ou 2 vezes por período passar 1 hora por sala mais ou menos e fazíamos um relatório de e (...) e discutimos essas situações...</p> <p>S-Agora de todas estas funções que nós temos estado aqui a falar, considerando que que são as funções do coordenador, qual destacaria e porquê? Qual destaca... e porquê...?</p> <p>4-Posso pôr 2??</p> <p>S-Claro...!! As que quiser!!</p> <p>4-Olha a liderança a comunicação que estão ao fim ao cabo interligadas não é...? estão ao fim ao cabo interligadas a..... convergir todas as... todos os... todos os educadores, aliás toda a comunidade educativa num único sentido, que é o bem-</p>
--	--	---	--

			<p>estar das crianças, sempre foi esse por onde eu me pautei, um com todas as minhas... com todas as os meus erros e com todas as coisas que eu faço bem e menos bem, era conduzir a comunidade para o bem-estar da criança que ao fim ao cabo era o meu principal... é a prioridade é o bem-estar deles..!</p>
<p>Bloco D</p> <p>A liderança do coordenador</p>	<p>Conhecer as práticas de liderança e de supervisão que o coordenador tem implementadas</p>	<p>D1. Como caracteriza a liderança e os processos de supervisão implementadas?</p> <p>D2. Que fatores considera contribuir para uma liderança eficaz?</p>	<p>S-Que fatores considera contribuir para uma liderança eficaz? que fatores e que considera que são essenciais para uma liderança eficaz?</p> <p>4-Ouvir os colegas... ouvir a opinião das colegas e envolvê-las nos papéis que cada uma desempenha e... e... eles terem uma palavra, ou seja, não sentirem que têm que obedecer ao que está estipulado numa folha, mas que elas sejam uma parte envolvente desse documento... pronto era isso que eu fazia...eu não gosto que as educadoras façam o que eu mando, eu gosto que que reflitam e debatam o que queremos fazer e porque é que vamos fazer....</p> <p>S-Já estamos quase no fim.... e eu já não já não lhe roubo muito mais tempo...! queria ainda perguntar-lhe perguntar me também lhe tinha perguntado que fatores considera para uma liderança eficaz e agora a mesma pergunta, mas relativamente à supervisão.... que fatores é que considera que podem resultar numa supervisão eficaz...? uma supervisão pedagógica</p> <p>4-Formalize outra vez a pergunta por favor...!</p> <p>S-Tivemos aqui a falar quais eram os fatores que contribuíram para uma liderança eficaz a pergunta é a mesma, mas agora em relação a supervisão pedagógica...!</p> <p>4-Exatamente....Quais são os fatores, mas agora para a supervisão...? eu acho que são exatamente os mesmos...refletir, debater, comunicar a fazer parte integrante e depois avaliar... avaliar ou se efetivamente...fazer a avaliação da...da daquele trabalho e reformular...e perceber... e depois vamos perceber facilmente que... pois é, mas isto o ano passado.... tomamos a mesma decisão de fazermos isto, ou fazermos aquela situação como foi o ano passado e no ano passado correu tão bem e este ano a.... não foi eficaz, porque está a adaptar uma coisa...o que nós</p>

		<p>D4. Como caracterizaria as interações com os seus pares, no que diz respeito à comunicação/interação, tomadas de decisões e gestão dos recursos humanos e materiais. (Isto é, como as define, nomeadamente, com a sua equipa)</p> <p>D5. Como intervém junto das equipas pedagógicas?</p>	<p>aprendemos com muita facilidade è: lá porque correu bem com um grupo não vai correr bem com outro grupo, por isso adaptar a cada realidade.... por exemplo eu lembro me por causa daqueles planos individuais as.... as.... as colegas tinham imensa pressa em fazer uma coisa que eu ainda hoje demoro tanto tempo a fazer, que é a avaliação de diagnóstico! (...) a burocracia é um bocadinho chato a burocracia...!</p> <p>S-Outra questão e que está um bocadinho... bom elas estão todas elencadas umas nas outras e a verdade é que à medida que nós vamos conversando, mesmo sem eu pôr a questão diretamente, as coordenadoras acabam numa resposta... dar uma resposta a várias perguntas...! não sei se me faço entender! E a pergunta que eu tenho aqui a seguir é: como é que caracteriza as interações com os seus pares no que diz respeito à forma como comunica ou interage...? a forma como toma decisão ou a forma como gere os recursos humanos e os recursos materiais do espaço de trabalho...?</p> <p>4-É...é...como acho que já respondi não é...? já! acho que já respondi ...! já respondi a essa questão...! a gestão de material pronto.... há...há situações que eram... que são transversais em todas as salas e em todas as salas, mas depois cada educadora tem a liberdade para junto de um orçamento, para requerer alguns materiais para a sua própria sala ou para aquele grupo, e que depois no próximo ano não têm que ficar naquela sala e podiam transferir sala consoante as necessidades a.... com os meus pares é essa a questão eu... eu... eu aposto muito de e...e...colaborava muito porque ao fim e ao cabo eu tinha perfeita consciência... e tinha muito esse discurso para com elas, eu sou coordenadora de pré-escolar e de Creches porque juntam os 2 não só... por questões monetárias... só é simplesmente isto, mas eu preciso da vossa ajuda porque vocês é que têm experiência enquanto Creche, eu sempre tive em Jardim de infância! E a Creche não era não era e não é...assim a coisa que eu mais ambicionava... não era a coisa que eu mais ambicionava a nível de...de... de... profissão não me sinto... porque eu acho que somos educadores, mas depois temos os 2 ramos, temos ali 2...2 vertentes em que nem sempre a nossa personalidade a nossa maneira de estar...claro, há</p>
--	--	--	--

		<p>D6. Que influencias considera exercer nas práticas das EI?</p> <p>D7. Que estratégias utiliza na gestão das suas equipas pedagógicas?</p> <p>D8. Identifique 3 pontos fortes e três dificuldades no exercício destas funções?</p>	<p>peçoas muito completas e acabam por desempenhar perfeitamente tanto uma...tanto...tanto é uma resposta social como na outra, mas o que me diz a minha experiência é que é quem é bom é bom em tudo, mas nós temos sempre algo que nos identificamos mais e eu tenho perfeita noção que eu identifico muito mais com o Jardim de infância do que propriamente com a Creche.... por isso é assim, essa essa relação com os pares era de muita proximidade porque eu tenho que as ouvir muito e eu preciso também de as ouvir e precisamos de refletir e pensar e...e... muitas vezes a nível de gestão de recursos humanos também oiço as assistentes operacionais porque elas com... elas conseguem me dizer o quais são os momentos em que há necessidade de estarem todas, ou quais são os momentos em que alguém pode não estar para poder fazer a sua hora de pausa, ou a sua hora de descanso e por isso eu tento reunir todas as...as informações com todos os pares, e depois tomar por vezes enquanto coordenadoras temos tomar uma decisão e eu tentava sempre tomar alguma decisão que fosse mais direcional...direcional sempre... escutar.... escuto todas filtro e decido o que é que é melhor para...para as crianças... ou no meu entender, no meu sentido de...de justiça, nem sempre consegui não é...? sim porque nós não conseguimos agradar a todos, mas por vezes temos que tomar decisões e por isso, eu também aqui há pouco não me disse, mas...mas uma das características para também ter um perfil de ser coordenadora é ser justas não é? é ter um sentido de justiça para tentarmos ser mais equilibradas possíveis... tentar promover um bom...um bom ambiente...</p> <p>S-Consegue identificar 3 pontos fortes e 3 grandes dificuldades no exercício das funções de coordenadora?</p> <p>4--3 dificuldades e 3 pontos fortes...? Primeiro os 3 pontos fortes...comunicação, liderança e organização.... 3 grandes dificuldades...? a formação específica em Creche.... a ...falta de experiência em Creche a disponibilidade do tempo...a gestão de tempo....</p> <p>S-Considera que em algum momento exerceu influência sobre as práticas das educadoras de infância...? e se sim, que influências exerceu...?</p>
--	--	--	--

			<p>4-Sem querer... penso que sim! por vezes tentava...tentava não o fazer, mas talvez a minha maneira de comunicar as leve a um tempo de influenciar...! posso influenciar em certas circunstâncias que não era esse o objetivo, mas reconheço que sim, que por vezes eu que as influencio, mas não era esse o objetivo, mas pela minha maneira de apresentar as coisas por vezes acontece isso, apesar de dêem-me a vossa opinião eu quero vos ouvir, mas por vezes há sempre aquela questão do..... se a coordenadora diz, quem sou eu para dizer que não.... e às vezes eu tentava fugir a isso e muitas vezes dava por mim...só falas no fim... falas no fim... falas no fim, só falas no fim, que era uma dificuldade que eu tinha porque acabo por expor as minhas ideias e depois.... que tinha que levar aquilo muito bem processado, ou seja, primeiro tens que as ouvir se elas já não se vão a.... já não se vão fazer ouvir e se tu não disseres nada elas têm mais liberdade, isso também foi uma coisa que foi ganhando.... a experiência e à vontade ...à vontade... elas começaram a perceber que não! não! isto é mesmo democrático e por isso é que eu posso falar independentemente de eu saber que ela não tem a mesma opinião que eu....</p> <p>S-Uma última pergunta, que estratégias utiliza na gestão das suas equipas pedagógicas?</p> <p>4-As estratégias que o utilizo é por vezes quando fazemos as reflexões, destacar ali um ponto forte e que tinha um ponto forte de...tudo...ou uma atividade, ou com uma situação em sala e por essa pessoa a trabalhar mais diretamente com aquela que nem sempre conseguia tanto sucesso na realização dessa atividade, porque é por vezes há sempre essa questão e então por vezes é pô-las em parcerias...</p>
Bloco E	Validar a Entrevista  Agradecer a Disponibilidade	Se achar oportuno, acrescente algum aspeto que considere importante e que não foi abordado nesta entrevista.	S-Vou deixar aqui um último ponto, se achar, tem aqui este espaço.... tem agora este espaço final da entrevista para acrescentar algum ponto relativamente às funções de coordenador pedagógico e cresce que não tenham sido abordadas durante entrevista que queira deixar registada...

		Muito agradecida pela disponibilidade e pela participação	<p>4-Não... não... penso que abordou os pontos fundamentais, a única questão que eu me debato há muito tempo é o reconhecimento dessas funções importantíssimas e sem acumulação de outros... de outros... de outras funções... e sermos reconhecidos enquanto docentes enquanto... enquanto educadoras.... enquanto resposta social de Creche tão importante e fundamental na sociedade portuguesa</p> <p>S-E pronto...estou muito agradecida pela sua disponibilidade pela sua atenção</p>
--	--	---	--

<p><b>E5</b> Bloco A Legitimação da entrevista</p>	<p>Legitimar a entrevista  Motivar o entrevistado</p>	<p>Relembrar o tema e os objetivos do trabalho</p> <p>Solicitar a colaboração do entrevistado/a destacando a importância da sua colaboração na realização do trabalho.</p> <p>Assegurar o caráter anônimo das informações prestadas Solicitar autorização para realizar o registo áudio gráfico da entrevista</p>	<p>S-Agradecer a sua colaboração nesta pequena investigação, explicar que, na recolha de informação contamos com a colaboração da experiência em coordenação pedagógica de Creche para depois confrontar com os inquiridos que estou a fazer às educadoras de infância que trabalham no direto nas Creches, portanto nesse sentido dizer-lhe.... fazer a apresentação da.....da entrevista, pedir autorização para poder fazer a gravação áudio...?</p> <p>5-Sim...sim...claro!</p> <p>S-Pronto... dizer-lhe que no final das entrevistas, eu tenho feito algumas estão todas guardadas, quando as transcrever eu vou devolvê-las às entrevistadas para que tenha oportunidade de ler, se achar que está bem ótimo, se achar que falta alguma coisa poder acrescentar ou se achar que alguma coisa que lá está que não quer que conste tirar... está bem...?</p>
<p>Bloco B  Perfil do Entrevistado</p>	<p>Conhecer o percurso académico do entrevistado/a.  Conhecer as funções exercidas durante o seu percurso profissional</p>	<p>B1. Qual a sua formação inicial?</p> <p>B2. Quantos anos de serviço tem?</p> <p>B3. Qual a sua experiência profissional na área da educação e na educação de</p>	<p>S-Pronto então para não a demorar muito mais tempo, iniciando o que entrevista perguntar qual é a sua formação inicial...?</p> <p>5-Então foi mesmo em educação de infância.... em educadora de infância... sim</p> <p>S-Quantos anos de serviço tem...?</p> <p>5-15...15 anos de serviço....</p> <p>S-Para além da educação de infância, se tem outras experiências profissionais...?</p>

		<p>infância e há quanto tempo trabalha nesta organização socioeducativa?</p> <p>B4. Há quanto tempo desempenha as funções de coordenador/a?</p> <p>B5. Acumula funções para além das de coordenador/a pedagógica?</p> <p>(experiência do coordenador/a nas funções de liderança e supervisão.....)</p>	<p>5-Tenho a animação de festas.... já o faço há 20 anos e....e pronto sou animadora... pinturas faciais... balões e workshops...</p> <p>S- Na área da educação de infância a em que áreas ou em que valência já trabalhou...ou já colaborou...?</p> <p>5-Só em Creches só em Creche...</p> <p>S-Não tem nenhuma experiência pré-escolar...?</p> <p>5-Não, a nossa a nossa valência é mesmo só Creche.... eu saí da faculdade diretamente para lá, fui abrir a Creche... fui abrir a Creche, ou seja, era um ano zero daquela instituição como Creche, nós somos uma instituição que já existe há 25 anos, mas ligado a jovens e crianças e adultos com deficiência e abriram uma Creche, pronto para todas as crianças e eu estou lá há 15 anos pronto...</p> <p>S-Muito bem há quanto tempo desempenha funções de coordenador...?</p> <p>5-4 anos como coordenadora...</p> <p>S-Para além das funções de coordenadora, acumulou outras funções...?</p> <p>5-Educadora de uma sala também... educadora titular sim... sim...</p>
--	--	--	---

		<p>B6. Conhece o enquadramento legal para as funções de coordenação pedagógica no âmbito da educação de infância (Creche)? Qual é a sua opinião sobre o mesmo?</p>	<p>S-Gostaríamos agora de saber se conhece o enquadramento legal para as funções de coordenação pedagógica em Creche...? se conhece... ou seja, se conhece a legislação que diz respeito à coordenação pedagógica em Creche...?</p> <p>5-É assim, o que eu... o que eu conheço é... é mesmo só a nível de...do que nós recebemos financeiramente.... porque o resto não, não.... sei que a Creche é pequenina, que eu tinha que ter outra sala não...não...não conheço assim grande enquadramento... pronto... sei que o que faria o que fazíamos tinha muito também a ver com a coordenação técnica, mas a nossa diretora técnica como tinha muitas outras valências, inclusive era também coordenadora da...do (...), ou seja, havia muita coisa que eu como coordenadora pedagógica tinha que assumir o papel dela, mas o enquadramento legal tem a ver com as funções...?</p> <p>S-Exatamente....</p> <p>5-Pronto sim.... mas eu fazia um bocadinho de tudo, na altura quando eu peguei a...a minha a minha coordenadora ela fazia até as participações, depois o que eu achei é que eu gosto muito de sala a gosto muito do grupo das crianças, do que eu achei que era correto era ver recursos humanos nós tínhamos na instituição e começar a dividir trabalho, portanto tudo o que era conta da parte financeira que não pertencia à coordenadora pedagógica... eu acho que deveria ser o contabilista e assim foi...! a parte mais inscrições deveria ser na secretariado...! e assim foi... a assistente social ajudava-nos na parte mais social da...da tudo o que era encaminhamentos da CPCJ, do tribunal ou de...de algum abono alguma ajuda ou seja tentei não ficar com o papel todo.... e distribuir um bocadinho e distribuir consoante a função, porque senão eu...eu além de ter a minha sala, de ter a coordenação eu...eu queria ter tudo muito bem dividido... ... para ser educadora no fundo também!! sim não queria que os papéis e que isto tudo se tirasse da sala e ocupasse demasiado tempo...</p>
--	--	--	---

		<p>B7. Como caracteriza, em traços gerais, o perfil de competências definido no regulamento interno da sua instituição para o cargo de coordenador/a pedagógico em Creche?</p>	<p>S-Seguindo.... não sei se a sua instituição tem ou não definido, algumas têm outras não um perfil de competências para os coordenadores pedagógicos...?</p> <p>5-Sim...temos....</p> <p>S-Então conhece esse perfil de competências para o coordenador pedagógico da sua instituição...?</p> <p>5-Sim...sim nós na altura eu estava há 1 ano na...na coordenação e com....com os coordenadores foi-nos proposto implementarmos um manual da qualidade e por isso nós tivemos 3 anos e isso tinha que estar tudo muito bem definido, o que é que cada um faz e tanto a nível de educadora... como coordenadora... como auxiliar... que tinha que estar tudo muito bem definido....</p> <p>S-Certo...conhecendo e havendo, qual é a opinião sobre esse perfil para o coordenador pedagógico...? para... especificamente para as funções de coordenação...?</p> <p>5-O que é que eu acho se se se tem muita coisa ou não...? pronto...eu acho que o que nos falta o que nos falta ali... tinha um bocadinho a ver com a alguém dos recursos humanos... porque eu vou dizer um bocadinho as funções... temos a função de fazer um mapa de férias...temos que fazer.... gerir as faltas...que tratar de assuntos de...ou reclamações ou não das famílias a mais..... os horários.... e pronto e basicamente é isto assim....</p> <p>S- Em sua opinião essas funções...?</p> <p>5-Há coisas que por exemplo.... eu ter que assinar as faltas todas e controlar as horas... isso tudo eu acho que isso tinha que ser mais alguém dos recursos humanos... pronto, era o que nós achamos que nos ocupa às vezes muito tempo e nós tendo uma sala a.... não faz sentido eu estar ali a assinar... há algum pronto....</p>
--	--	--	--

		<p>B8. Qual a formação específica que tem para o desempenho das funções de coordenador/a na Creche?</p>	<p>mas, lá está porque temos 1 hora de escritório por...por dia e...e são demasiadas coisas para nós fazermos... e depois com o facto de acumular um manual da qualidade a... o meu banco de horas ficou muito extenso...!! porque fazemos tudo.... não sei se consegui responder ou não...!!</p> <p>S-A pergunta está relacionada... já nos disse que sim... que a instituição tem um perfil, nesse perfil há uma listagem de funções do coordenador a...o objetivo da pergunta é perceber qual é que é a sua opinião sobre essa listagem...? ou seja se acha que está...</p> <p>5-É assim...a listagem foi feita por nós... ou seja... por isso aquilo que nós pusemos, em princípio tínhamos que concordar não é...? ou seja, nós fizemos...fizemos um levantamento de tudo o que ali naquela realidade, de instituição, o que é... o que é suposto, eu não entrei para a coordenação já com esse perfil criado, f... foi criado por mim e pelo gestor da qualidade e em reunião com as educadoras também, ou seja, no fundo nós adequamos aquele perfil àquilo que nós teríamos mesmo de fazer, se calhar era mais fácil eu dizer que concordo ou não concordo se me apresentassem uma lista... não é...? que já tivesse feita...e eu dizia há sim eu acho muito bem nós fazemos isso, eh pá mas isto aqui baseado no tempo que eu tenho eu acho que deveria ser....eu...eu fiz um bocadinho isso não é...? ou seja a gente quando fez o perfil para o manual da qualidade já não estava eu ter que fazer as participações... porque quando eu peguei na coordenação era tudo só por ouvido, não havia nada escrito, então foi a minha coordenação foi um bocadinho escrever tudo o que nós fazíamos, como dizia nosso gestor tínhamos que dar evidências de tudo, era organizar, assinar, validar, por datas... então tivemos que fazer esse processo todo... então adequamos um bocadinho aquilo que a gente acreditava também...</p> <p>S-Sim.... diga-me uma outra coisa...qual é a sua formação específica...se tem, para ser coordenadora de Creche...?</p>
--	--	---	---

		<p>B9. A formação especializada e/ou continua no âmbito dos processos de liderança e supervisão pedagógica são importantes para o desempenho das suas funções como coordenador/a? Por favor justifique.</p>	<p>5-Tinha 4 anos de serviço, não fiz... sim, não fiz nenhuma pós-graduação em coordenação não.... pronto e não tenho formação...</p> <p>S-E na sua opinião a formação especializada para os processos de liderança e de supervisão que estão relacionados com a coordenação são importantes ou não são...?</p> <p>5-Muito importantes, eu li muitos livros, eu sempre gostei muito de...de...de estar com pessoas, eu nasci numa igreja que coordenava já muitas pessoas desde os meus 15 anos e eu sempre me interessei muito pelo que o outro pensa, o que é que o outro sabe fazer, como eu como eu tenho que o valorizar para ser uma mais-valia para a equipa, e então eu sempre li muito... às vezes tinha vontade de fazer uma formação mais específica, mas com 2 filhas pequeninas na altura...pronto.... preferi dedicar-me também a ser mãe, mas eu acho que é muito importante, muito importante, porque a liderar os outros, não é fácil então, temos que estar munidos de muita coisa!!</p>
<p>Bloco C</p> <p>Funções do coordenador</p>	<p>Conhecer as conceções que o coordenador/a tem sobre a valência de Creche</p> <p>Conhecer as conceções/representações que o coordenador tem sobre as suas funções</p>	<p>C1. Qual é o lugar e função da Creche na sociedade portuguesa?</p>	<p>5-Passando aqui um bocadinho a questão da Creche, qual é que é na sua opinião qual é a função da Creche na sociedade portuguesa ...? hoje na atualidade...?</p> <p>5- Olha eu...eu acho e eu tento sempre transmitir isso aos pais da minha sala... e eu acho que a Creche deveria ser e às vezes não é, com pena nossa, um local só enquanto os pais estão a trabalhar pronto daí que nós trabalhamos muito pela parte de educação parental... a nós por exemplo, nós implementámos na altura também os pais desempregados o horário dos filhos só poderia ser das 9 às 4, ou seja eu acho que a Creche é muito importante porque... hoje em dia só temos 4 meses de licença de maternidade, as mães têm que trabalhar, as avós ainda continuam a trabalhar, não há aquele suporte como nós tínhamos antigamente não é...? que éramos... tínhamos as mães em casa, ou tínhamos as avós em casa, então acho que nós somos os grandes parceiros dos pais... não substitutos em tempo algum, mas somos mediadores da...da necessidade da criança, às vezes temos que alertar</p>

		<p>C2. Quais considera serem as funções de um/a coordenador pedagógico em Creche?</p>	<p>determinadas situações que para um pai de primeira viagem, não está habituado, então acho que somos parceiros na...na parte da...da educação não é...? do...do crescer saudável pronto, mas acima de tudo é bom implementar sempre o tempo que os pais têm que ter com os filhos...</p> <p>S-Quais considera ser e as funções de um coordenador em Creche...?</p> <p>5-É assim, o eu acho que um coordenador ou.... dos primeiros pontos tem que ser motivador da Creche, pronto! tem que tem que ter tem que criar momentos de...de...de relação com a equipa para que tudo funcione, porque um coordenador não pode estar em todo o lugar ao mesmo tempo, tem que coordenar à distância, que é o que é dificuldade não é...? eu falo da minha realidade por ter uma sala não é...? quem não tem sala, pode coordenar de outra maneira, mas também tem muitas salas...nunca está em todo o lado ao mesmo tempo, eu acho que é de... com as educadoras gerir a os objetivos que têm, e o que querem atingir naquele ano, ou...no projeto educativo... eu acho que as reuniões, e esquematizar tudo, e escrever e ouvir a opinião também dos auxiliares, eu acho que esse é o principal objetivo do coordenador, é coordenar mas ouvir, não mandar só, pronto!! e nós tínhamos a nós tínhamos e continuamos a ter por exemplo, nós fechamos em agosto, mas há três dias em agosto que nós, a equipa vai toda sem crianças e estamos só dedicados à formação pessoal e social, à formação específicas que nós queremos, fazemos um levantamento para a equipa o que é que eles acham que precisam de...de aprender, ou contadores de histórias, ou artes plásticas, alguma coisa assim, e estamos a fazer com eles, temos reuniões.... porque coordenar só com uma equipa que estamos quando temos crianças, não é fácil, então é importante haver momentos que estamos só com a equipa, isso é que eu acho que o coordenador tem que vestir a camisola.... depois, todo o resto vem por acréscimo não é...?</p>
--	--	---	---

		<p>C3. Qual a relação que estabelece entre o exercício destas funções e as práticas pedagógicas do grupo de docentes da instituição? Enumere evidências.</p>	<p>S-Estabelecendo um bocadinho agora aqui a relação entre a coordenação e os educadores, qual é a relação que estabelece entre o exercício das funções de coordenação e as práticas pedagógicas da docente...?</p> <p>5-Pode repetir se faz favor...? Repita la outra vez para eu assimilar!!</p> <p>S-Qual a relação que estabelece, entre o exercício das funções de coordenação e as práticas pedagógicas das educadoras...?</p> <p>5-De cada educador...?</p> <p>S-Sim....ou do grupo no geral se quiser considerar o grupo no geral...!</p> <p>5-Se calhar é mais fácil...pronto é assim eu acho que o se vou voltar a repetir não é....? mas eu acho que o saber ouvir a outra parte é sempre importante...eu se calhar não estou a entender a pergunta não é....?</p> <p>S-Como é que acha que a sua coordenação se reflete na prática delas...?</p> <p>5-Ahhh....ok....ok!! eu acho que tem tudo a ver...eu acho que a quando nós temos uma relação próxima e de valorização para com a nossa equipa de educadoras e eu acho que vai ajudá-las a brilhar, se temos uma relação muito de impor e mais de quase de ditador e não pedir opinião, vai refletir-se numa equipa mais fechada mais... mais...não tão agradada, ou seja eu acho que se houver uma coordenação que sabe respeitar e valorizar o outro, eu acho que facilita todas as partes, a nossa parte como coordenação e...e é uma relação de confiança eu acho que tem todo o sentido, faz todo o sentido já passamos por vários tipos de coordenação, somos todas diferentes e...e vemos os pontos fortes ou fracos de cada uma também não é...? conseguimos perceber que isto funciona mais para esta equipa, isto funciona mais para esta... não sei se tem a ver pronto...</p>
--	--	--	--

		<p>C4. Que fatores contribuem para uma coordenação pedagógica eficaz?</p> <p>C5. Quais são as características e experiências que considera importantes para o desempenho das funções de coordenador/a pedagógico em Creche?</p>	<p>S-Agora na sua opinião porque a coordenação depende de um conjunto de fatores uns mais internos da pessoa ou outro mais outros mais externos da...da do meio ambiente, na sua opinião quais são os fatores que contribuem para uma coordenação pedagógica eficaz...?</p> <p>5-É não julgar, perguntar primeiro.... pronto é...é termos momentos com elas não é...? Termos reuniões e algum tipo de...de...de reflexão conjunta, eu acho que quando refletimos conjunto ajuda a e...e deixar também um pouco as ideias de elas avançarem não queremos impor nada que seja nosso, mas respeitamos também um pouco a característica de cada uma a...., contudo cada coordenador também tem o seu... também tem às vezes os objetivos próprios que eu acho que... também temos que mostrar à equipa... pronto</p> <p>S-Acha que a pessoa, as características pessoais, para além da experiência profissional as características pessoais do coordenador, podem influenciar o exercício...?</p> <p>5-Muito, muito... muito, muito....</p> <p>S-Quais são as...as quais são as características que considera que colaboram ou que de alguma forma facilitam o trabalho de coordenação...?</p> <p>5-É o ser bom ouvinte.... eu ouço muito as equipas tanto de educadoras como de auxiliares.... que são fundamentais também, eu acho que temos que pensar nisso também, o ter muita calma verdade porque se nós estamos agitados e irritados perdemos a razão e perdemos a calma da equipa e já não conseguimos agarrar, eu acho que é...é aquilo que nós dizemos para os miúdos... é saber ouvir é respirar muito, o meu respirar fundo, refletir, pensar porque é que aquilo aconteceu não é...? ouvir as partes todas... antes de tirarmos o juízo de valor!! eu acho que é ...é...é muito por aí...é não julgar...não julgar...</p>
--	--	---	---

		<p>C6. Como desenvolve as competências expressas no perfil de competências definido pela instituição?</p>	<p>S-Acha que há experiências profissionais ou pessoais do coordenador que podem também contribuir para uma coordenação eficaz...?</p> <p>5-As experiências fora dali...? Eu acho que tudo...! no...no fundo nós aprendemos com tudo, é uma gestão de uma casa, uma gestão da família, dos pais, uma gestão de amigos, tudo contribui para nós sabermos ser melhores no...no que fazemos, por isso eu acho que tudo é importante... e acima de tudo também sabermos valorizar-nos não é....? como pessoas e...por vezes não esquecer que além de sermos educadoras, coordenadoras somos pessoas também.... por isso eu acho que é importante todas as nossas áreas emocionais estarem bem cimentadas...bem... e...e não nos esquecemos em prol dos outros ou de uma função, não nos esquecermos de nós acima de tudo...!!</p> <p>S-Voltando um bocadinho atrás, como é que desenvolve as competências que vem no perfil que também foi pensado e registado por si...? quais são as estratégias... como é que se organiza em termos de trabalho para pôr em prática aquilo que esta no papel....?</p> <p>5-Pronto... eu sou muito rigorosa em algumas coisas e eu para conseguir a cumprir não é....? e eu pronto, não sei se a nível prático, se se a pergunta é a nível prático...</p> <p>S-Sim...sim...!!</p> <p>5-Pronto, eu tenho um bloco de que eu assento todos os recados e vou riscando à medida que consigo... é quase um caderno de bolso... exato é quase um caderno de bolso e aquilo que as pessoas me vão dizendo.... podem dizer numa altura em que eu estou com um grupo de crianças, eu não consigo assimilar tudo, então eu escrevo rapidamente num momento assim, que é para eu conseguir saber... isto já fiz.... isto já fiz.... já fiz.... já tratei pronto.... esse esse caderninho para mim é milagroso que eu vou para trás e à frente para perceber se não me esqueci de nada, outra coisa era eu tento separar muito bem, às vezes às vezes é impossível porque acontece alguma coisa fora de...do...do meu controlo, mas eu tento organizar muito</p>
--	--	---	--

		<p>C7. Das funções que desempenha, quais destacaria e porquê?</p>	<p>bem... eu das 9 ao meio-dia eu não quero ser interrompida por nada na minha sala, eu não sou coordenadora nessa altura, eu não quero atender telefonemas... os pais sabem que temos horários específicos para...para atender telefonemas, a secretaria sabe que não...não pode ligar para mim só em caso mesmo urgência, e eu pedi aos colegas, às assistentes sociais para não irem lá bater à minha porta, eu ali sou educadora, depois tenho a hora.... eles tem a hora da sesta, estão na hora da sesta, às 2:30 eu vou para a sala, e a partir das 2:30 que é o levantar as crianças, o lanche já não já não era daquelas atividades mesmo...mesmo pedagógicas que nós fazemos, são mais de rotina e de cuidado, então é aí que eu me permito às vezes sair... pronto, contudo às vezes!! contudo a segunda e a sexta da parte da tarde, é o meu tempo de ser coordenadora no escritório e tento compartimentar tudo, organizar mentalmente, organizar a equipa que está comigo, os pais, a secretaria, a direção, para perceber que eu tenho ali 2 funções, que eu quero que ao mesmo tempo sejam muito distintas... quando eu sou coordenadora estou a ser coordenadora, quando eu sou educadora eu não quero que as crianças perciam a educadora só porque estou a acumular outra função.... é assim que eu me organizo...pronto...</p> <p>S- Diga-me uma coisa, das funções de coordenação pedagógica quais destaca, ao quais destacaria e porquê...?</p> <p>5-O tempo que nós passamos com a equipa sem as crianças, nós fazemos de 3 em 3 meses fazemos.... eu costumo dizer que é um jantar de negócios... às 7:30, fazemos um jantar na instituição ou fora, quando é na instituição até às vezes cada uma leva a sua iguaria estamos um tempo ali... 1 hora a jantar... e depois falamos, fazemos dinâmicas e depois de 3 meses estamos juntas e esse tempo é fundamental para podermos ser... a.... para podermos ser...temos uma vez por ano uma sessão fotográfica que agora é o <i>team building</i> não é...? é assim a gente fez isso fazemos isso há 10 anos, mas é o nosso momento de valorização...valorização pessoal e é quando nós podemos ser nós próprias e não só as profissionais e esse para mim</p>
--	--	---	--

			acho que é o tempo fundamental para conseguirmos crescer e fazer mais e melhor...
Bloco D  A liderança do coordenador	Conhecer as práticas de liderança e de supervisão que o coordenador tem implementadas	D1. Como caracteriza a liderança e os processos de supervisão implementadas?	<p>S-Vou passar ao último bloco da entrevista, estas perguntas que eu aqui vou colocar visam conhecer as práticas de liderança e de supervisão que o próprio coordenador tem ou teve implementadas e o objetivo é perceber os processos de liderança e de supervisão na escola e que estão implementados com o coordenador, portanto a primeira é como é que caracteriza a liderança e os processos de supervisão implementados...?</p> <p>5-É assim podemos sempre melhorar...não é fácil trabalharmos... somos 13 mulheres não é....? não é fácil essa gestão.... eu acho que o respeitar a individualidade de cada um é importante e não às vezes querer, querer.... não é impor.... é querer.... por exemplo às vezes nós queremos que uma colega ou outra fosse mais amável, que brincasse mais, que há pessoas que eu perfil delas é tão estanque que se nós forçamos muito, e depois é pior, eu não sei se me faço entender...eu não consigo...eu mais facilmente não...não obrigava alguém recortar eu até...às vezes elas não entendiam isso e até...até acusavam me de eu não...não....não....dar as oportunidades a todas por igual, porque eu acho que não somos todas iguais, por isso eu acho que, se em 13 se a 3 que tem muita dificuldade em recortar, eu posso colocá-las a recortar um trabalho qualquer, mas em termos de urgência não é elas que eu tenho que pedir, porque senão eu estou a pôr uma atividade de pressão a uma pessoa que é que não é a aptidão principal dela, então eu vou baralha-la, assim como eu acho que nem toda a gente tem perfil para estar num berçário e o berçário não tem uma educadora não é...? tem uma educadora à distância, porque eu também cheguei a dar apoio a sala dos 3 anos e educadora, e às vezes as pessoas não entendia porque é que eu dizia que aquela pessoa não tinha ainda competências para estar no berçário porque uma pessoa muito agitada uma pessoa que gosta de andar de um lado para o outro, num berçário não coincide no meu entender, mas elas às vezes não entendo não...não percebiam isso e diziam que eu estou a excluir, mas por outro lado havia coisas que eu queria que elas fossem... não sei por exemplo, é difícil é difícil pedir alguém que não é pontual, a ser pontual e havia coisas que eu... que eu... que eu queria exigir e há coisa</p>



		<p>define, nomeadamente, com a sua equipa)</p> <p>D5. Como intervém junto das equipas pedagógicas?</p> <p>D6. Que influencias considera exercer nas práticas das EI?</p> <p>D7. Que estratégias utiliza na gestão das suas equipas pedagógicas?</p> <p>D8. Identifique 3 pontos fortes e três dificuldades no exercício destas funções?</p>	<p>vamos... está na hora de começar os ensaios de Natal, temos que pedir isto à família, o dia do pai... ou seja o cronograma para mim é como o caderninho do bolso não é...? só que é uma coisa que está exposta no nosso escritório e nós vamos... eh pá, espera lá... em outubro é o quê...? Ah em outubro é isto, isto, isto, isto.... isso é a forma de eu conseguir coordenar e saber se elas estão a fazer ou não....</p> <p>S-Agora só 2 ou 3 perguntas para terminarmos, já me disse aqui uma das perguntas que eu tenho de seguir é como é que como é que anda caracteriza a sua interação com os pares ou seja o resto da equipa e tem vindo ao longo de toda a entrevista a explicar que a sua forma de intervir com as suas equipas tem muito a ver com a participação com a gestão democrática dos tempos, dos espaços, para valorização das ideias delas... portanto nesse aspeto estamos respondidas, também já me disse como é que intervém junto das equipas pedagógicas quando me explicou que se fazem...que faziam um jantar, que fazem reuniões de equipa... portanto isso também ficou explicado, há uma última pergunta: identifique 3 pontos fortes na sua coordenação pedagógica e 3 dificuldades no exercício das funções, para terminarmos!!</p> <p>5-...3 pontos fortes.... a... uma das dificuldades, foi ao longo da minha coordenação encontrar pontos fortes em mim própria... ponto!!! que eu acho que é importante nós nos valorizarmos, por isso é assim, quando nós, eu acho que ao longo da coordenação um dos pontos fortes fui eu aprender me valorizar, a perceber que a eu...eu porque o que eu faço parece que era sempre pouco, eu queria sempre mais, e esse é um ponto fraco não é...? então o ponto forte foi ao longo dos anos, foi eu aprender a saber que eu consigo... o que eu faço pode ser suficiente, não tenho que estar sempre a achar que...que...nunca fui boa...porque isso é muito mau e eu aprendi da pior maneira, por motivos de saúde e de estar em baixo a... mas não ajuda ninguém, um coordenador é um ponto fraco se achar que nunca faz bem!! Pronto!! por isso é um ponto fraco!! o que é o que é ponto forte é o repetir, porque não é inevitável não é....? saber e conhecer a equipa não é ...? ouvindo a sempre...eu vou me repetir sempre.... mas pronto porque acima de tudo</p>
--	--	---	---

			<p>é mesmo saber ouvir é...é termos objetivos definidos, saber por onde é que vamos, o rumo não é...? não andarmos só porque sim a... e...e acima de tudo não...não...não termos sempre, apesar da nossa rotina ser sempre fixa, não sermos pessoas que o ano anterior é igual a este, e para o ano vai ser igual, ou seja, darmos novidade... quase oxigénio cerebral, termos uma equipa dinâmica para ser pró ativa e não e não estagnar...ou seja se...se nós formos motivadores, nós vamos dar essa pró atividade e todos os anos estamos expectantes, descobrir no olho o que é que vai ser este ano e não estagnar!!</p>
Bloco E	<p>Validar a Entrevista</p> <p>Agradecer a Disponibilidade</p>	<p>Se achar oportuno, acrescente algum aspeto que considere importante e que não foi abordado nesta entrevista.</p> <p>Muito agradecida pela disponibilidade e pela participação</p>	<p>S- Esta foi a nossa a minha última pergunta!! desculpe se foi muito difícil, eu acho que isto não...não é exercício difícil...é um exercício...é uma reflexão que muitas vezes as coordenadoras não fazem muito conscientemente...! Agradecer-lhe muito a perguntar-lhe se há alguma questão aqui relativamente à coordenação pedagógica de Creche que não tenha sido abordada, mas que gostasse de deixar referido e registado...? se não se não há agradecer-lhe a sua colaboração!!</p> <p>Obrigada e bom trabalho!!!</p>

<p><b>E6</b> Bloco A</p> <p>Legitimação da entrevista</p>	<p>Legitimar a entrevista</p> <p>Motivar o entrevistado</p>	<p>Relembrar o tema e os objetivos do trabalho</p> <p>Solicitar a colaboração do entrevistado/a destacando a importância da sua colaboração na realização do trabalho.</p> <p>Assegurar o caráter anónimo das informações prestadas</p> <p>Solicitar autorização para realizar o registo audiográfico da entrevista</p>	<p>S- (..) Agradecer a sua colaboração, será muito importante explicar que o caráter da informação.... da.... desta nossa entrevista é absolutamente confidencial em nenhum momento da tese de mestrado da dissertação de mestrado, vem identificado os cursos, escolas ou as colegas coordenadores que participaram no estudo. Só vêm o conteúdo das nossas conversas e mais nada... está bem...? Muito obrigado e pronto...</p>
<p>Bloco B</p> <p>Perfil do Entrevistado</p>	<p>Conhecer o percurso académico do entrevistado/a.</p> <p>Conhecer as funções exercidas durante o seu percurso profissional</p>	<p>B1. Qual a sua formação inicial?</p> <p>B2. Quantos anos de serviço tem?</p> <p>B3. Qual a sua experiência profissional na área da educação e na educação de infância e há quanto tempo trabalha nesta</p>	<p>S-(...)avançamos então para a primeira pergunta: qual é a sua formação inicial ...?</p> <p>6- Licenciatura em educadores de infância.</p> <p>S- Licenciatura em educadores de infância! quantos anos de serviço tem?</p> <p>6-22! eu acabei em 2000 por isso é fácil fazer as contas!</p> <p>S-Qual a sua experiência profissional na área da educação de infância...?</p> <p>6-- Então até, portanto eu tive sempre no ativo, eu acabei o curso em junho e comecei logo a trabalhar em setembro, nesta instituição onde estou ainda no dia de hoje, e estive a como educadora até ao ano 2019 barra 2020, ou seja, a este é o terceiro ano na coordenação: exatamente!</p>

		<p>organização socioeducativa?</p> <p>B4. Há quanto tempo desempenha as funções de coordenador/a?</p> <p>B5. Acumula funções para além das de coordenador/a pedagógica?</p> <p>(experiência do coordenador/a nas funções de liderança e supervisão.....)</p>	<p>S- Muito bem..., portanto a minha pergunta a seguir era há quanto tempo desempenha funções de coordenação...E já respondeu!</p> <p>6-Sim...desde o ano 2019...2020, setembro de 2019 ...exatamente..., isso! fez agora 3 anos no início deste ano letivo!... exatamente...</p> <p>S-Queria também perguntar se acumula funções para além das da coordenação pedagógica?</p> <p>6- Primeiro eu tenho a coordenação técnica e pedagógica... e também tenho os recursos humanos OK? no primeiro ano 19/20...2019/2020 eu acumulei a uma turma que era minha do pré-escolar, primeiro ano de ATL com a coordenação, e foi completamente esgotante! Ahhhh tudo, tinha tudo! Portanto a partir do ano a seguir 2020/21 sim, sim eu só tive um ano em que tive no ativo como educadora e como coordenadora, a partir daí comecei só como coordenadora técnica e pedagógica....</p> <p>S-....Muito bem!</p> <p>6-Tenho também a parte dos recursos humanos folhas de ponto, logística de horários, essas coisas.... essas coisas associadas também ahhh.....</p> <p>S-....No fundo acabam por ser as funções administrativas dos coordenadores.... não é? um bocadinho muitas funções administrativas.....</p> <p>6- Sim....Há muitas funções administrativas sim, e porquê ? não sei se é importante depois a Sandra escrever ou não, nós também passamos por um processo de mudança de pessoal aqui da Secretaria e então, quem estava a par de toda a logística dentro da instituição era eu, e por isso é que tive ainda mais a fazer essas funções....agora a pouco e pouco eu estou a passar as funções de vencimentos por exemplo, que era eu também fazer o vencimento para a</p>
--	--	--	--

		<p>B6. Conhece o enquadramento legal para as funções de coordenação pedagógica no âmbito da educação de infância (Creche)? Qual é a sua opinião sobre o mesmo?</p>	<p>contabilidade, a passar para a Secretaria, portanto tivemos aqui num processo em que as pessoas da Secretaria não conheciam a logística, porque as duas que estavam tiveram que sair, uma porque saiu foi-se embora, outra porque ficou grávida com gravidez de risco, então foi aqui um processo de aprendizagem de todas as partes, daí eu também ficar com essa parte dos vencimentos..... as folhas de ponto e a logística dos horários eu faço ainda, a parte dos vencimentos já passei para a Secretaria.</p> <p>S-.... Muito bem! então vinha-lhe perguntar agora, ainda no âmbito do...da de conhecer um bocadinho o seu perfil de profissional e das suas funções, se conhece, se conhece, o enquadramento legal para as funções de coordenação pedagógica em Creche?.....e se conhece qual é a sua opinião sobre...?</p> <p>6-Eu acho que isso tem a ver com o decreto-lei que sai das orientações para a Creche? Certo...?</p> <p>Ahhhhh.... não concordo de todo com o número de pessoal que eles acham que é previsível a estar com as crianças numa sala.</p> <p>S-Sim! com....com a com o enquadramento, ou seja, com um rácio que vem... vem...o rácio...</p> <p>6- O rácio... exatamente! Não concordo de todo.....</p> <p>S-Sim....aqui a pergunta é mesmo nesse decreto-lei que se está a referir, há uma parte... um artigo, que diz respeito.... não fala da coordenação pedagógica, porque o que vem identificado neste decreto-lei é a direção técnica, a direção técnica, mas traz funções para o diretor.... a pergunta é: se conhece essas funções e conhecendo qual é que é a sua opinião sobre esta..... sobre o que está registado ...?</p> <p>6-Oh Sandra de momento não me estou a lembrar de algumas funções, mas eu já li esses decretos leis, até porque tive mesmo que os ler.....ia para agir de alguma forma, mas como diretora técnica....ahhhhh eu tenho que ser responsável</p>
--	--	--	--

		<p>por toda a logística que existe em Creche comportamentos, horários ,o bem-estar das crianças acima de tudo motivar a equipa a se calhar aqui posso meter um bocadinho aqui a colher de que na nossa instituição a equipa de educadoras que está, é fixa, portanto nós não rodamos, sim o que torna isto mais cansativo porque as pessoas começam a ficar mais.....mais cansadas, mas acima de tudo é ser responsável por tudo por toda a logística que acontece dentro de uma Creche, quer pelos pais quer com as crianças, situações que acontecem sim!</p> <p>S- Muito bem...! está muito bem, porque aquilo que se a entrevista o que pretende é...é falar um bocadinho com as pessoas que têm que detêm estas funções, perceber qual é que é a sua perceção sobre as mesmas e as suas ideias sobre as mesmas...</p> <p>6-Uma coisa em relação à Creche... há muitas coisas que infelizmente não são reconhecidas ainda, e eu sou.... e eu sou das primeiras a criticar, porque eu acho que é tão importante esta primeira fase da.... da.... da..... criança como é um pré-escolar, ou como é um CATL, não é....? pronto! e acho que aí, nós.... quem está com..... os educadores que estão em Creche, são um pouco.... um pouco não, são muito desfavorecidos e não são valorizados em relação aos outros. Temos outra questão que é contagem de tempo de serviço, em Creche não há contagem, ou seja, quando eu disse a Sandra que tenho 19 anos no ativo, se eu for contar na realidade, eu tenho 10 de pré-escolar e o resto de Creche e ATL e, portanto, não é contabilizado.... e isto é..... é muito mau, eu acho..... e depois a nível..... a nível de Creche ainda, acho que é muito importante manter uma equipa que consiga.... manter alguma harmonia na sala, estamos a falar de crianças muito pequeninas, estamos a falar de crianças que vêm de casa, que não nos conhecem, o cheiro, os objetos, tentar a pouco e pouco fazer com que esta adaptação seja o mais tranquila possível, claro que eu estou a dizer isto, mas muitas vezes não é fácil não é....? porque, o choro é.... é permanente, mas tem que se tentar manter um ambiente, e essa é a minha luta aqui dentro e eu também já estive do outro lado e vou voltar a estar, que é tentar manter a sala o mais harmoniosa possível..... uma música de som...com estratégias.... com algo sensorial que nos faça ali a tranquilizar, e....e....e. eu como educadora sou apologista que a</p>
--	--	--

		<p>B7. Como caracteriza, em traços gerais, o perfil de competências definido no regulamento interno da sua instituição para o cargo de coordenador/a pedagógico em Creche?</p>	<p>adaptação, se a criança ficar bem, deve ficar logo o dia inteiro, mas eu tenho colegas e respeito, que acham que no primeiro dia vir 1 hora no segundo dia deve ir 2 horas depois disso depois depende de cada um, mas sim a nível de Creche essencialmente acho que tem que se manter a confiança com os pais, a harmonia em sala, depois os contras é o número do rácio barra pessoas adultas em sala, e é o não contarem os anos de serviço..... porque cada vez mais nós notamos que a Creche é fundamental.....</p> <p>S-S. Sem dúvida, e já passando aqui para outro bloco de entrevista a minha pergunta é: se...se a existir, eu não sei se a instituição... se a organização onde trabalha, tem definido um perfil de competências para o coordenador, não sei se têm....</p> <p>6- Não, não temos.....</p> <p>S- Vocês não têm em nenhum sítio registado quais é que são as funções da coordenação pedagógica é isso?</p> <p>6- Nós não temos registado.... onde..... exatamente, não temos</p> <p>S-Mas acha que deviam ter....? por exemplo....</p> <p>6-Acho que sim, acho que devíamos ter sim, e acho que me vai calhar a mim fazer isso.... até porque até porque já está elaborado....</p> <p>S- Mas olhe que depois pode ser que eu consiga ajudar aqui com....com o resultado deste.... deste estudo.... talvez eu consiga ajudar!!</p> <p>6-.....Portanto acho que é importante até porque eu já estou a construir um documento de..., de manual de procedimentos para um coordenador, ou seja, diretor técnico e pedagógico, porque agora.... entretanto.... aqui está em fase de construção...</p>
--	--	--	---



			<p>6-Só a única coisa que eu... só mesmo educadora de infância, a única coisa que eu tirei foi depois uma formação em recursos humanos</p> <p>S-Então tem...!</p> <p>6-Achei muito importante saber como agir, ou perceber as... as respostas das pessoas, ou seja a ter o cuidado de haver aquela questão, resposta, pergunta, desde que não seja conflituosa, não é...? porque comportamento gera comportamento e portanto tirei uma formação de 50 horas em recursos humanos para perceber um pouco esta logística, a partir do momento que eu soube que iria ficar com o com os recursos humanos, mudança de horários, mexer com a vida das pessoas, então tirei essa formação, mas por mim sim! Já em pós-laboral...</p> <p>S- No âmbito dos processos de liderança, porque uma tem também associada a si o exercício de supervisão pedagógica...e de liderança... se acha que a formação nestas nestes 2 temas é importante?</p> <p>6- Se eu acho que é importante...sim ...eu acho que é importante.... sim eu tirei... não tem nada a ver com curso superior, mas eu tirei também a “liderança em equipa” porque precisava de ter algumas luzes, mas são aquelas formações.... eu acho que esta até foi de 25 horas! porque eu acho que nós deveríamos ter essas formações sim.... não é a mesma coisa estar em sala do que estar à frente de uma instituição, até pela responsabilidade que nós temos não só com o nosso com... a nossa equipa, com os nossos pais, como também com todos os parceiros com quem nós temos que lidar, portanto acho que sim, que deveria haver uma formação. obviamente que existe um curso de gestão escolar... claro que sim... há pessoas que tiram logo esse curso de gestão escolar, no meu caso... quem é escolhido para coordenação, eu fui convidada para vir para este cargo, ahhhh... deveria ter uma formação, sim sem dúvida...</p>
--	--	--	---

			<p>S-Muito bem e já explicou aqui porque é que é importante, porque a responsabilidade de coordenar e de liderar uma equipa, não é igual a responsabilidade de gerir uma sala...</p> <p>6-O que eu costumo dizer... é que eu gostava de saber há 3 anos atrás tudo aquilo que sei agora, porque eu acabei por cair aqui de paraquedas... uma colega... a colega anterior foi convidada a sair e por isso eu fui convidada a entrar, foi um desafio que eu também aceitei.... mas com uma PEN com alguns ficheiros de alguns passeios, e depois nós deparamos com uma série de problemas diários que têm que ser resolvidos na hora.....o que é que eu aconselho a quem vem para aqui... é calma! tudo tem solução, temos que ser racionais, pensar nas crianças e toda a logística, não podemos ser reativos logo numa numa resposta rápida, temos que pensar o que é que poderá ou não acontecer, mas sim ....</p> <p>S-Muito bem... está aqui a ajudar muito ...está aqui porquê porque estas coisas que vocês vão dizendo são muito importantes....</p> <p>6-É um bocadinho a experiência Sandra, porque quando eu vim para aqui não tinha a mínima noção... ou seja, nós quando estamos educadoras do outro lado, temos uma perspetiva, quando a gente passa para este lado, é que vê a papelada, a burocracia, as exigências, se calhar pensamos:” bolas não devia ter criticado isto ou aquilo!” porque realmente são exigências e nós temos que cumprir.... e a maior parte...eu digo isto às minhas colegas, quem não foi coordenadora, claro porque todas as coordenadoras são funcionárias as que passaram por aqui não... não foi ninguém de fora sim, de quem não passou deveria passar por aqui para perceber a logística que é.... não é só fazer horários e tratar de papéis e fazer assinaturas como responsável, não! temos que ter a noção do que é que estamos a fazer, sim.... sem dúvida aprendemos muito! Eu Não estou nada arrependida de ter aceite, agora já estou um pouco cansada já pedi para sair, mas até porque levei com o covid como foi... foi muito difícil, muito difícil muito mesmo.... é verdade, aprendemos muito! Tem prós e contras, mas aprendemos muito</p>
--	--	--	---

			verdade é verdade! lá está temos que ser um líder não é temos que levar o barco para a frente, verdade!
Bloco C  Funções do coordenador	<p>Conhecer as concepções que o coordenador/a tem sobre a valência de Creche</p> <p>Conhecer as concepções/representações que o coordenador tem sobre as suas funções</p>	<p>C1. Qual é o lugar e função da Creche na sociedade portuguesa?</p> <p>C2. Quais considera serem as funções de um/a coordenador pedagógico em Creche?</p>	<p>S- Foi uma fase de grande aprendizagem é verdade e de grande desafio de reinvenção completamente.....então agora aqui passando para as funções de coordenação, esta... estas primeiras perguntas tinham mais a ver com o seu perfil com a sua formação para o efeito, já falámos um bocadinho disso, e tentando conhecer um bocadinho as... as suas concepções sobre a Creche a primeira pergunta é: qual é o lugar e função da Creche na sociedade portuguesa? qual é a sua opinião, sobre qual é o lugar e a função da Creche na sociedade portuguesa?</p> <p>6-Eu vou ser o mais sincera possível... que é o que eu acho muita gente acha que a Creche é um depósito e um sítio onde só se muda fraldas depois...</p> <p>S-Mas e na sua opinião efetivamente?... qual é qual é o papel da.... da Creche na sociedade portuguesa...?</p> <p>6-A Creche vai... ou seja, nós tentamos mudar a mentalidade das pessoas... incutir alguma rotina e às vezes até a fazer algumas aprendizagens com os pais... ou melhor... os pais connosco, porque a Creche acho que é fundamental, acaba por ser o início de uma rotina que será a vida inteira da criança, portanto eu acho que a Creche é fundamental, se bem que perante a sociedade é aquilo que eu disse, é um depósito e pouco mais... mas também para mudar... é o lugar onde eles adquirem as primeiras aprendizagens, tentando pegar no falar, no andar, falando de berçário claro, porque nós temos berçário....</p> <p>S-Sim certíssimo!... o que é que considera, no mundo ideal, perfeito em que tudo é perfeito.... quais é que considera que são as funções de um coordenador pedagógico em Creche? ou quais deveriam ser?</p> <p>6- O que acho é que as funções do coordenador pedagógico em Creche seria conseguir estar mais tempo dentro das salas também, ou seja, passar pelas salas com as equipas.... ahhhhhh nós acabamos por fazer isso, mas um bocadinho a</p>

		<p>C3. Qual a relação que estabelece entre o exercício destas funções e as práticas pedagógicas do grupo de docentes da instituição? Enumere evidências.</p>	<p>correr, porque eu acho que o número de miúdos por sala é grande, se bem que é o protocolo que existe, mas eu acho que nós poderíamos ajudar mais... que... reunir se calhar até mais vezes com os pais, fazê-lo entrar, passar um bocadinho, perceber o que é que a logística da Creche, acho que podíamos os diretores técnicos, neste...neste caso, terem mais tempo para estar com cada uma das equipas de cada sala, de cada faixa etária acho que era importante perceber isto... estar no terreno como nós costumamos dizer...</p> <p>S-E diga-me uma coisa, para além disso que está a referir... são funções essencialmente supervisão pedagógica.... para além das funções de supervisão pedagógica considera alguma outra ou algumas outras para o coordenador de Creche? ou acha que essas num mundo ideal seria só isso que o coordenador de Creche fazia?</p> <p>6-Olha.... para já não me ocorre mais nada!! Mas tenho a certeza que há muito mais!!</p> <p>S-Não, não, não..., mas eu queria...o que importa aqui é saber o que efetivamente o que é que a Susana valoriza com base, e sempre com com..... com a sua experiência como ahhhhh como princípio não é!</p> <p>6-Eu valorizo muito o trabalhar em equipa escola-família, pronto... acho que é muito importante o trabalhar em equipa, ou fazer...nós nós.....por exemplo, nós tivemos a fazer começamos a fazer na altura do covid, chamávamos “as conversas com os pais”, e nós escolhíamos um tema, por exemplo: as mordidelas...e aí que nós falávamos com os pais e tentávamos pôr a nossa experiência.... e acho que havia de haver muito... muito mais estas conversas com os pais por exemplo, acho que era importante nós tentarmos engloba-los para que os pais percebessem um bocadinho também o trabalho da Creche, sim acho que a coordenação pedagógica, eu estive sempre presente, mas acho que devíamos fazer ainda muito mais sim!</p>
--	--	--	---

		<p>C4. Que fatores contribuem para uma coordenação pedagógica eficaz?</p> <p>C5. Quais são as características e experiências que considera importantes para o desempenho das funções de coordenador/a pedagógico em Creche</p> <p>C6. Como desenvolve as competências</p>	<p>S-Muito bem! e quais é que qual é que é a relação que a Susana estabelece entre o exercício das suas funções e as práticas pedagógicas das educadoras que a que a Susana coordena? acha que há uma relação entre o exercício das suas funções E a prática pedagógica delas? de alguma forma isto se reflete ou não?</p> <p>6-Então... a forma como elas trabalham na sala, em sala, elas desenvolvem os seus projetos de sala por elas.... depois nós temos diversas atividades que são propostas por mim em que nós trabalhamos em equipa... cada uma das salas tem uma determinada função para construir por exemplo um todo, vou dar um exemplo: nós vamos ter um aniversário, nós discutimos o que é que havíamos de fazer, ou por exemplo uma festa de final de ano, nós discutimos em equipa normalmente...normalmente não...! as ideias são sempre minhas e depois cada sala pensa no que é que vai fazer e depois nós construímos um bolo.... vá...! depois nós construímos um todo, mas no caso de ser uma festa... agora no dia a dia, cada uma trabalha como em sala sim... claro! Mas se ouvir alguma coisa que acho que não é tão própria como isso, falo com a colega e manifesto o meu..... a sua minha opinião... pronto! a minha opinião... exatamente, mas normalmente nós trabalhamos sempre, sempre em equipa, e nós sabemos e eu sei o que é que cada uma está a fazer.... sim...</p> <p>S-Muito bem agora diga-me que fatores é que considera que contribuem para uma coordenação eficaz? o que é que pode contribuir para uma coordenação eficaz?</p> <p>6-Ser verdadeira, ser objetiva, ser assertiva, não admitir não então não entrar no diz que diz... assim não funciona, portanto quando há situações duvidosas chamas 2 ou 3 ou 4 ou 5 pessoas em questão esclarecendo o assunto! está.... está relacionado com a comunicação e com a qualidade da comunicação certo? E a outra é nós darmos um exemplo! portanto eu como como responsável, se é uma atitude que a colega não está a fazer bem ou está a fazer menos bem digamos, eu posso dar um exemplo e dizer: “ eu faria desta forma!” ou seja, nós eu acho que nós acabamos por ter que ser o exemplo para uma colega que nós achamos que</p>
--	--	---	--

		<p>expressas no perfil de competências definido pela instituição?</p> <p>C7. Das funções que desempenha, quais destacaria e porquê?</p>	<p>não está a fazer de determinada maneira... nós somos todas diferentes e agimos de maneira diferente, mas se alguma coisa nós podemos dar é a nossa opinião e ser um exemplo! Sim...</p> <p>S-Muito bem... fantástico! agora diga-me outra coisa.... quais é que são as características ou as experiências, características ou experiências, que considera importantes para o desempenho das funções de coordenadora? portanto estamos a falar das suas, não é? do coordenador, das suas características ou de experiências profissionais ou pessoais que tenha tido, que de alguma forma trouxe.... impactaram na sua na prática de coordenadora?</p> <p>6-Então... as experiências acho que é .....é aquilo que eu estava a dizer há bocado, é o facto de a gente estar do outro lado, e se calhar algumas coordenadoras tomaram algumas decisões que a gente não concordou tanto... e é tentar melhorar, não fazer igual, ou tentar sempre fazer melhor, sim! Essa é uma...e depois é quando... quando...a coordenadora, nós temos que ter aqui um papel, não podemos ser demasiado explosivas, temos que ser ponderadas, saber ouvir para depois tentar digerir a situação, e tentar ser o mais assertivo possível e eu acho que este processo, e no outro dia nós discutimos isto em reunião porque havia colegas que diziam “ah tu tens o perfil para ser coordenadora... ah eu não tenho perfil...!” eu acho que verdadeiramente o perfil vai se construindo, ou seja, nós vamo-nos tornando mais fortes, quando estamos nesta posição... e posso confessar Sandra, que no início da minha coordenação barra sala, sim, houve muitas vezes que saí daqui quase a chorar e deitar a toalha para o chão, e depois pensei, mas lá está o que não nos deita abaixo, torna-nos mais fortes não é? eu pensei: não! Se eu quero tomar este desafio, então vou agir de forma correta e vou como eu penso!... pronto e nós assim vamo-nos tornando mais fortes, essencialmente...ou... por isso é que eu digo a eu acho que não existe um perfil adequado, nós damos um construindo o nosso perfil.... nós vamos crescendo enquanto coordenadoras.... eu tenho uma postura completamente diferente hoje em dia do que tinha há 3 anos atrás, não tem nada a ver, mais firme, mais assertiva se calhar.... há 3 anos por exemplo diria: “Oh... olha o que é que vocês acham de</p>
--	--	---	---

			<p>fazer, decorar o hall de entrada pelo Carnaval?... ahhhh eu acho que sim! ... eu acho que não!” não! neste momento a minha posição é: vamos fazer uma exposição sobre o Carnaval, eu quero que cada uma faça algo relacionado com o Carnaval para construirmos 1 megaexposição no hall de entrada: pronto! e lidar com pessoas também é isto.... é ser assertiva e não estar naquela dúvida, com paninhos quentes... não funciona, se nós queremos ter um trabalho de liderança, de coordenação como deve ser... temos mesmo de ser assertivas e dizer, sem ser mal-educada porque nunca o fui, às vezes pode me saltar a mola ou... ou não!! Mas, dizia eu quero isto desta forma!.... por exemplo: houve um houve um... agora estava-me a lembrar houve há pouco tempo uma colega a dizer que não fazia os PI’s e eu disse: “não! tu vais fazer os PI’s porque nós combinámos em reunião!” e se calhar há 3 anos eu nem sequer tinha esta abertura... eu dizia: “pronto OK, mas se vier uma inspeção.... olha... tu é que sabes! Não!...” tu vais ter que fazer porque todas as colegas nós combinamos a equipa que temos que fazer e é neste sentido que eu acho que nós nos tornamos mais firmes pronto! Portanto, perfil de coordenação, se calhar há! Sim, há... há pessoas que são extremamente rígidas, eu não quero ser extremamente rígida, eu quero dizer que sou mais assertiva nestas questões e depois este perfil vai se construindo a par e passo... ninguém nasce ensinado, eu costumo dizer, eu tirei o conhecido educador de infância onde é o meio que eu gosto de estar, isto foi um desafio, já percebi o que era, ganhei muito, cresci muito, mas para mim por exemplo, já chega! acho que já... já está na hora de mudarmos outra vez...</p> <p>S-Muito bem, das funções que desempenha atualmente, aquelas que realmente existem e que são da sua responsabilidade, quais é que destaca e porque é que as destaca?</p> <p>6-Olha, eu destaco, como.... o estar tudo bem dentro das salas, ou seja isto quer dizer, se eu tiver algum pai que queira falar comigo por alguma atitude menos positiva de alguma funcionária, aí eu dou prioridade eu retorno logo a chamada ou marque reunião logo no momento, porque costumo dizer que neste caso eu sou mãe, poderia não ser, mas nós temos que tratar os meninos das salas como</p>
--	--	--	---

			<p>se fossem nossos filhos, e o lugar que nós temos que fazer e eu tenho que tratar as outras crianças como se fosse minha filha. Se eu não gosto que façam à minha filha, então tem que agir da mesma forma, portanto uma das questões é: falar com os pais, ser assertiva com os pais que têm situações, para nomeadamente quando está sempre na moda, que falou mal, puxou o braço, que agrediu, na minha opinião não é agredir, mas que às vezes os pais nos acusam de estar a agredir... esta é uma das coisas. Outra coisa muito importante é a questão da... da... como é que se chama? da proteção de ter toda a instituição com as devidas medidas de proteção, todos os cuidados, que têm as questões do incêndio, questões das tomadas sim.... sim... sim</p> <p>S-A gestão do equipamento? se questão do equipamento é muito importante garantir que está atualizado? e isso?</p> <p>6-Temos uma colega que faz isso exatamente, mas eu tenho que ter a certeza que está a funcionar em condições... e depois é cumprir exatamente as exigências da segurança social, que se elas existem, apesar de nós às vezes acharmos que são chatinhas...demasiado chatinhas, mas se elas estão lá é para nós cumprirmos e temos que o fazer... sim</p>
<p>Bloco D</p> <p>A liderança do coordenador</p>	<p>Conhecer as práticas de liderança e de supervisão que o coordenador tem implementadas</p>	<p>D1. Como caracteriza a liderança e os processos de supervisão implementadas?</p>	<p>S-Muito bem...agora passando um bocadinho para o tema da liderança e da liderança do coordenador... que coordenador corresponde também ao exercício de coordenação a liderança, não é? da sua equipa! e tentando aqui conhecer um pouco as práticas de liderança e de supervisão implementadas...que a Susana implementou ou fazem parte da sua dinâmica de trabalho e a pergunta é: como é que caracteriza a liderança e os processos de supervisão que tem implementados aí na sua na sua Creche?</p> <p>6-Na (...)..... na situação é assim, esses processos não estão escritos eles vão sendo criados a pouco e pouco eu acho não...</p> <p>S-Mas aqui é só mesmo.... não precisam estar escritos .... refletindo um bocadinho sobre a sua prática como é que faz, estas como é que faz esta gestão</p>

		<p>D2. Que fatores considera contribuir para uma liderança eficaz?</p> <p>D4. Como caracterizaria as interações com os seus pares, no que diz respeito à comunicação/interação, tomadas de decisões e gestão dos recursos humanos e materiais. (Isto é, como as define,</p>	<p>de liderança? já falou um bocadinho sobre isso hoje quando disse que faz muitas reuniões, que está muitas vezes na sala, é essencialmente as questões práticas que queremos saber!!</p> <p>6-Eu acho que acima de tudo é passar pelas salas e estar no terreno, não é? quando eu vejo que a equipa, e nós sabemos que nós educadoras acabamos por estar um pouco desmotivadas nomeadamente no nosso caso com esta questão da Creche, assim como as auxiliares passam a vida a queixar-se que recebem pouco, mas eu ...eu percebo, mas é o que é..... e tentar motivar as pessoas para..... a que as coisas são assim e que os miúdos não têm culpa é que nós estamos cá para levar o barco para a frente.... e é acima de tudo o que eu tento dizer é temos que ser nós a levar AAAA para a frente se não formos nós a levar AAA para a frente ninguém leva e temos aqui uma situação que acaba por ser um grande entrave, não sei se acontece.... aí não que vocês são fundação acho eu, mas nós temos uma direção que é voluntária</p> <p>nós temos uma direção que é voluntária, ou seja, eles têm os seus empregos são elementos, têm os seus empregos e fazem isto com o gosto, vá lá por desafio, é e há muitas decisões que a direção toma e as funcionárias não gostam que a equipa não gosta, e por isso às vezes andam aqui um pouco desmotivadas e normalmente quem traz estas más notícias sou eu! Não é? em reuniões sou eu que as faço às vezes, o que eu sinto é que as pessoas são impulsivas e às vezes até mal-educadas comigo porque eu trago a informação... aquilo que eu já expliquei é que quando tiram para elas tiram para mim, eu também sou funcionária e, portanto, é de igual forma, pronto apesar disto tudo e de nós sabermos.... e também já disse, nunca.... nunca houve nenhuma direção que as funcionárias todas tivessem agradadas não, não, nunca houve, mas acima de tudo é tentar incentivar as colegas e pensar no bem-estar da escola e no nome da instituição se temos um bom nome lá fora então vamos continuar a levar o barco para frente pronto! basicamente é isto que eu tento sempre fazer e motivá-las... Hoje é um dia menos positivo amanhã será melhor, tentar motivar desta forma</p>
--	--	---	--

		<p>nomeadamente, com a sua equipa)</p>	<p>S-Agora aqui uma outra questão.... era.... como é que caracteriza a comunicação e a interação entre a Susana e os seus pares?...e por seus pares entenda-se as educadoras que estão na sua equipa e o pessoal auxiliar que está na sua equipa, como é que a Susana caracteriza a interação que tem com elas com elas, no que diz respeito à comunicação, à tomada de decisão à gestão de recursos humanos, e à gestão de materiais? como é que a Susana gere estes 4 temas com as suas equipas?</p> <p>6-Olha...felizmente nós temos uma boa relação.... eu acho que acima de tudo é aquilo que eu disse no início, porque quando eu tenho alguma dúvida, ahhhh eu esclareço a dúvida na hora e portanto, eu tenho que ter confiança na minha equipa.... quando eu não tenho confiança na minha equipa.... chamo a equipa... vamos pensar num dos elementos... chamo para tentar perceber o que é que está a passar, sim, eu acho que é positiva de parte a parte, também posso... posso afirmar que já houve colegas que foram extremamente mal-educadas comigo por decisões da direção... pronto lá está! e o que eu costumo dizer é que eu não sou um saco de boxe! não tenho culpa, pronto, mas tento sempre ser o mais assertivo.... e ter e tenho.... uma boa relação com todas elas, portanto não... não, eu acho que mesmo a nível de horários, consultas médicos, faltar isto e aquilo eu tento sempre arranjar uma solução e, portanto, tento.... basicamente eu tento fazer com as minhas colegas aquilo... aquilo que eu gostaria que fizessem comigo</p> <p>S- Portanto... por exemplo.... no âmbito da tomada de decisão é unilateral? é mais participada? e mais democrática? como é que a gere esse tema? na comunicação já percebemos que é positiva... conversa interage, dialoga positivamente e com abertura com todas as colegas... e na tomada de decisão? como é que faz a gestão deste tema?</p> <p>6-Neste momento sou mais assertiva.... quando há decisões para tomar eu tomo e se é para o bem da instituição e para o bem das crianças então vamos em frente... sim!</p>
--	--	--	--

		<p>D5. Como intervém junto das equipas pedagógicas?</p> <p>D6. Que influencias considera exercer nas práticas das EI?</p> <p>D7. Que estratégias utiliza na gestão das suas equipas pedagógicas?</p>	<p>S-E no âmbito da gestão dos recursos humanos também?</p> <p>6-Também, também sim... sim... desde que seja dentro do horário nosso... da instituição, não seja nada fora, sim, sim, sou assertiva com elas e é para fazer é para fazer, sim...</p> <p>S-Muito bem e na gestão por exemplo dos materiais? que já é uma coisa que é um bocadinho diferente a nível de...de materiais de desgaste, por exemplo? a gestão por exemplo do equipamento das salas do...do espaço que vocês têm disponível? como é que faz essa gestão?</p> <p>6-A nível da gestão das salas eu deixo elas ser completamente autónomas.... nós o que temos é.... nós temos por exemplo, no retroprojeter, vou dar um exemplo, por exemplo nesse exemplo não temos um registo das pessoas quando levam... e registam quando trazem, mas as pessoas estão autónomas para utilizar, mas isso claro que se houver uma pessoa a usar o retroprojeter todos os dias, vou questionar: não há mais nada para fazer? não achas que está a ser demais? ainda para mais tendo em conta que as crianças vêm muitos telemóveis em casa, e todos nós temos a noção disso, mas há um registo desse esse equipamento que tipo de equipamentos de computadores portáteis ou retroprojeter, plastificadora .....materiais de desgaste é feito com a minha colega..... é um material desgaste as pessoas no início do ano tentam pedir o maior o maior número de material possível, e depois ao longo do ano vão gerindo isso da melhor forma sim, mas normalmente não há..... a não ser que a pessoa leva uma papelaria inteira... pronto! mas por norma nós conseguimos agilizar isto da melhor forma, sim...</p> <p>S- Então íamos agora aqui para a para...para uma para já para a fase final do... do... da entrevista nós estávamos aqui a falar como é que caracteriza as suas interações, já falamos da forma como comunica, como gere o tema da tomada de decisão e a próxima pergunta é: como é que a Susana intervém junto das suas equipas pedagógicas?</p>
--	--	--	--

		<p>D8. Identifique 3 pontos fortes e três dificuldades no exercício destas funções?</p>	<p>6-Se for um assunto geral, reúno, normalmente, faço reuniões de docentes e na hora de planeamento delas para discutir o assunto, se for algum caso individual, chamo as pessoas ao gabinete para reunir com elas e tentar perceber o que é que se passou o que é que há a resolver... muito na base da comunicação ...sim!</p> <p>S-Muito bem.... que influências considere exercer na prática das educadoras da sua equipa?</p> <p>6-ahhhhhh.....</p> <p>S-Se considerar que tem alguma influência.... pode considerar que não tem influência...</p> <p>6-A nível da opinião normalmente quando elas fazem alguma coisa pedem a minha opinião... ahhh... como educadora e por norma eu dou a minha opinião basicamente é isto, eu acho que é essencialmente haver esta.... esta.... química, esta colaboração, não na posição de coordenadora, mas de uma colega que está de fora e como é que faria, e a nível da opinião e da execução de algo que seja uma decisão, ou referência de uma criança, ou a elaboração de alguma coisa....</p> <p>S-Muito bem! portanto exemplo sim a que estratégias utiliza na gestão das suas equipas?...como é que faz as como é que estratégias utiliza, mas já falou um bocadinho disso aqui ao longo de toda a entrevista...então que estratégias utiliza na gestão das suas equipas pedagógicas...?</p> <p>6-A comunicação, a avaliação de alguma atividade que fizemos ou de algum comportamento ou de alguma reunião, portanto.... fazer.... nós não temos avaliação de desempenho, mas a equipa nas reuniões, nós costumamos fazer uma avaliação de alguma coisa que a gente tenha feito em equipa que têm mostrado para alguém.... sempre que há formações que eu tenha conhecimento gratuitas essencialmente, eu posso informação.... às vezes muitas delas são pós-laborais,</p>
--	--	---	--

			<p>mas...ahhhh...e esta foi outra coisa que eu adquiri Sandra com o facto de vir para aqui porque eu acho que nós quando tiramos o curso focamo-nos muito na nossa profissão do dia a dia ahhhh.... nossa logística de família e trabalho, casa, família e encostamo-nos um bocadinho à sombra da bananeira... eu falo por mim eu e pelo que eu vejo aqui dentro, e a determinada altura pensamos: “mas eu não faço uma formação há quanto tempo??” e acho que isto é importante, a gente deve fazer formações constantemente.... e isto foi outra aprendizagem que eu tive também neste lugar, e então eu tenho.... tenho tirado várias, pós laborais claro que sim, depende de nós fora do nosso tempo, mas tenho que ter tentado tirar porque acho que é importante, só o facto de estarmos noutra sala, seja online ou seja presencial com outras pessoas, e ouvir as experiências, nós já estamos a aprender, ainda para mais discutindo um novo tema, portanto acho que sempre que há a formação das pessoas também é importante, sempre que eu tenho conhecimento de alguma formação que haja para tirar, a eu passo eu passo informação..... é a nível da organização também, seja em sala seja de horários, mas às vezes também é importante nós estamos de fora, dar o nosso ponto de vista a nível da organização por exemplo de sala dos materiais dos equipamentos, da posição dos cantinhos por exemplo, sim.... neste ir sim muito bem</p> <p>S-Para terminar, identifique 3 pontos Fortes e 3 dificuldades o exercício das funções de coordenação!</p> <p>6-Olha 3 pontos fortes.... é.... o trabalho em equipa acho que quando temos uma boa equipa conseguimos fortalecer aqui os nossos laços ahhh e confiar na equipa, pronto conseguimos ficar mais próximas, há momentos em que estamos mais longe, mas em trabalho de equipa de trabalho pedagógico acho que ficamos mais.... mais perto! outro ponto forte da do exercício desta função ahhhhh o facto de conseguirmos envolver a equipa e às vezes termos conhecimento de algumas coisas que não tínhamos porque, às vezes quando vêm falar connosco precisam de desabafar algumas coisas, às vezes acabamos por criar aqui laços que se calhar se tivéssemos do outro lado, cada uma na sua sala, não tínhamos! também acho que é positivo e depois um grande ponto positivo é a nível pessoal</p>
--	--	--	--

		<p>que é ahhhh.... crescer muito a todos aquilo que já disse há pouco crescer muito a todos os níveis, seja intelectual, seja a nível de formação, seja a nível de perceber o ponto de vista da outra pessoa.....ahhhh Sei Lá! interpretar documentos da segurança social que têm leis, não sei quê...! às vezes eu costumo dizer que do outro lado eu já era psicóloga, médica, etc..... agora aqui deste lado eu começo a ser médica psicóloga, advogada, ou seja nós ganhamos estrutura que se não passarmos por aqui não sabemos e passa-nos completamente ao lado! Ela é que é coordenadora, ela que leia, ela que se preocupe e pronto, eu acho que o pensar é este! e não! é importante estas questões das exigências da segurança social para a Creche ou para a Creche ou para o pré para o ATL.... é importante todos nós termos conhecimento, e de certeza, certeza, não! eu já os passei as minhas colegas porque podem não ler, mas pelo menos eu passei essa informação, só não lêem se não quiserem!</p> <p>S-Então e as 3 dificuldades que sente? as maiores dificuldades que sente?</p> <p>6-Esse lado as maiores dificuldades?... é agradar a toda a gente... ahhhh mais.... às vezes é organizar o tempo, quando tenho, como estamos a passar agora 6 e 7 baixas ao mesmo tempo, organizar o pessoal, assim é que é sim ou seja uma questão de gestão de horários, pronto é horrível quando temos 5 e 6 pessoas de baixa, e não podemos substituir porque não sabemos se é durante 15 dias, se é o mês ou se é 10 meses, pronto a nível da logística do pessoal é muito complicado a do pessoal..... não agradar a toda a gente.... e outra parte eu acho que me aborrece muito é: a educadora é responsável de sala, quando eu sou responsável certo? certo, portanto ela tem que tomar uma decisão na sua sala, ela é responsável por tomar a decisão na sua sala.... e o que eu acho que acontece, pelo menos aqui, é que eu vou perguntar a Susana a ver se é possível, e a minha resposta normalmente é: “não tens que perguntar a Susana tu és educadora tu és responsável, tu tens que dar a tua opinião, dar o teu parecer!” pronto! que é isto que eu acho que é um bocadinho o eterno problema.... eu acho que acontece em todo o lado que é: é ela é chefe ela que assine por baixo! se correr mal é ela que vai falar sobre correr mal, e isto acho que nos magoam um bocadinho, porque e</p>
--	--	--

			<p>como eu disse a Sandra, eu sou educadora como elas e eu não tenho formação nenhuma especializada para estar aqui, eu fui aprendendo dia após dia, e teria muito mais aprendizagens a fazer, e portanto se há uma decisão a tomar..... então por exemplo, que aconteceu há bocado: uma criança abriu a cabeça... abriu a cabeça precisa de pontos, qual é a decisão? ir ao hospital...não! chamam de urgência a Susana para a Susana decidir se a menina vai ou não ao hospital, pronto! isto faz-me um bocado de confusão, ou seja, eu como responsável se a menina tem a cabeça aberta eu vou fazer o quê? é a susana que vai colar? não! é isto! outro exemplo, só para perceber aquilo eu acho que isto é quando acontece em todos os trabalhos.... aqui há tempos tivemos uma mãe que agrediu uma colega verbalmente e colocou as mãos no pescoço, mas sem marcas, ela estava a dar o exemplo do que a outra tinha feito ao filho, ninguém tomou... ninguém agiu de forma nenhuma! às 8:30 da manhã sensivelmente, estavam a ligar para a Susana a dizer o que é que tinha acontecido e eu perguntei:" mas eu sou polícia? então o que nós temos que fazer é isso.... isso é um crime público....temos que chamar a escola segura...blá blá blá blá blá blá! mas eu continuo a achar que isto é o que se deve fazer! ninguém me ensinou eu fiz aquilo que eu acho que tem de ser feito! sim, pronto! é um bocadinho isto, ela é chefe, como costumam chamar, ela é chefe ela que decida, se correr bem está tudo bem, se correr mal ela que responda por isso....ainda é uma das dificuldades e as pessoas perceberem que somos todos responsáveis pelo bem-estar das crianças que estão na AAA, e por fazer crianças felizes, pais satisfeitos, e às vezes de responsabilizam se um bocadinho para alguém que de alguma forma, tem o seu nome a ser responsável por uma instituição, sim! é isto!</p>
Bloco E	<p>Validar a Entrevista</p> <p>Agradecer a Disponibilidade</p>	<p>Se achar oportuno, acrescentar algum aspeto que considere importante e que não foi abordado nesta entrevista.</p>	<p>S-Muito bem! olhe.... terminamos esta era a última pergunta que eu tinha para si não sei se há alguma questão que queira deixar que Eu Não tenha perguntado e que a Susana acha importante referir ahhhhh.... como conteúdo para esta possa ajudar aqui a este estudo das funções de coordenação pedagógica em Creche, a dizer-lhe que..... no final da transcrição ainda vou levar eu ainda ainda.....ainda tenho mais 2 entrevistas marcadas e depois é que vou transcrevê-las todas, mas fica o compromisso Susana de lhe enviar a transcrição ipsis verbis aquilo que a Susana disse, aquilo que eu perguntei á Susana, e se entender que está bem está</p>

		<p>Muito agradecida pela disponibilidade e pela participação</p>	<p>tudo ótimo se validar, se achar que falta alguma coisa acrescenta! se achar que há coisas que não estão bem, nós retiramos! está bem? e só depois da sua validação é que vai para estudo!</p> <p>6-Combinado! eu acho eu acho que não tenho nada a acrescentar acho que é acho que quem deveria ocupar estes lugares sim há quem tem formação em gestão escolar, mas isso cada vez é mais é mais difícil, e as direções quando trabalham como nós que a IPSS, acabam por ir buscar as educadoras que têm ou não mais confiança pelo menos aqui funciona assim eu fui convidada a apostar em mim, e acho que estou a desempenhar bem as minhas funções pelo menos deram louvor, vale o que vale, para mim vale muito, para os outros vale o que vale, é mas é...é muito complicado, é muito complicado esta questão das nossas colegas, que não deixam de ser nossas colegas pois não acharem que nós somos coordenadora então temos que responder por tudo pelo bem e pelo mal quando se for bem elas respondem se for mal, então vamos chamar a Suzana mas é isto mas.... sim, mas.... como eu disse no início, no início custou-me um bocadinho lidar com esta parte, mas agora já estou habituíssima..... pronto.... pronto então, obrigada</p> <p>S-Então vamos terminar e obrigada!</p>
--	--	--	---

<p><b>E7</b> Bloco A Legitimação da entrevista</p>	<p>Legitimar a entrevista Motivar o entrevistado</p>	<p>Relembrar o tema e os objetivos do trabalho Solicitar a colaboração do entrevistado/a destacando a importância da sua colaboração na realização do trabalho. Assegurar o caráter anónimo das informações prestadas Solicitar autorização para realizar o registo audiográfico da entrevista</p>	<p>S-Agradecer-lhe a participação e a disponibilidade! Explicar que a entrevista vai ser gravada em áudio e posteriormente transcrita, quando terminar a transcrição da entrevista eu reencaminho aos entrevistados, se houver se houver nesse registo escrito alguma questão que não quer que seja considerada ou qualquer outra que não esteja considerada que, entretanto, se lembre e que acha que é adequado acrescentar, devolve-me a correção e eu considero a correção do entrevistado... está bem? Também é importante explicar também quais são os objetivos da... do estudo... o estudo se trabalha procura estudar a valência de Creche no âmbito da...da coordenação pedagógica... não há nada e eu tinha que fazer um estudo um estudo e que tivesse circunscrito à área da administração educacional, e pareceu-me, porque sou educadora de infância e porque tenho especial atenção e especial carinho pela Valência de Creche e pela Valência de pré-escolar também, mas acho sempre que a Creche está desfavorecida em relação a todas as outras valências e as educadoras em relação a todos os outros docentes e se nós não formos nós a estudar a nossa área e se não formos nós a valorizar a nossa intervenção com... e a importância que temos no sistema educativo português como têm os estudos como este ninguém vai fazer por nós, portanto....</p> <p>7-Eu também achei que era interessante participar...!</p> <p>S-Depois devolvarei todas as...as...as conclusões a que chegar do...do...do...do estudo depois na análise de conteúdo eu depois partilho com todos para que vocês até se se conseguirem em cada uma das instituições que participou encontrarem um referencial para determinar efetivamente quais é que são as funções ou refletir um pouco sobre aquilo que vão ser as conclusões para aplicar a vossa prática.... o objetivo é esse está bem pronto então assim a...B....</p>
<p>Bloco B Perfil do Entrevistado</p>	<p>Conhecer o percurso académico do entrevistado/a. Conhecer as funções exercidas durante o seu percurso profissional</p>	<p>B1. Qual a sua formação inicial?</p>	<p>S-já leu o guião da entrevista, vou então iniciar a entrevista, na primeira parte da entrevista vamos conhecer o seu percurso académico e a sua formação.... portanto qual é a sua formação inicial...?</p> <p>7-Então eu sou... formei-me como educadora de infância da Escola Superior de Educação Almeida Garrett a... estou só explicar um bocadinho o contexto da...da</p>

		<p>B2. Quantos anos de serviço tem?</p> <p>B3. Qual a sua experiência profissional na área da educação e na educação de infância e há quanto tempo trabalha nesta organização socioeducativa?</p> <p>B4. Há quanto tempo desempenha as funções de coordenador/a?</p>	<p>formação... eu comecei a trabalhar como monitora de Campos de férias com 16 anos e como e dava explicação no centro de estudos a partir dos 16 anos e...e... quando perto dos 18 convidaram me a ficar na...na instituição como como auxiliar e o gosto já existia, portanto já desde pequenina queria ser professora do primeiro ciclo, era aquilo que eu achava que queria, e com esta experiência que tive desde desta idade, e sou mais velha de 14 primos, portanto também... e com esta experiência e o gosto pelas crianças desde muito cedo, acabei por quando cheguei ao final do...do secundário escolher então a licenciatura em educação de infância...iniciei em 2003 na Escola Superior de Almeida Garrett como já tinha referido, e... fui sempre trabalhando, fui sempre trabalhadora estudante quer.... e... sempre em sala de Creche maioritariamente...o que acabou por também me dar alguma bagagem, digamos assim, porque foi aprendendo muito felizmente com as educadoras com quem trabalhei a.... depois em 2007 quando terminei a licenciatura estava nas AEC's tinha iniciado, foi no ano antes, iniciaram as AEC's em Portugal sim e...e... eu fui pioneira nesse...nesse projeto das AEC's numa... numa... num agrupamento de escolas e...e.. por coincidência depois a.... conheci alguns elementos da direção da (...) e convidaram me para...para assim que a formação terminasse, portanto no final da licenciatura, para...para ingressar na equipa e fiquei com um grupo de Creche de 1 ano, portanto acabadinhos de sair do berçário alguns ainda tinha... eram muito pequeninos... miúdos com 10... 12... 11 meses e foi a minha primeira experiência...oficialmente...continuo...?</p> <p>S-Até aqui já me respondeu uma série de coisas...! porque eu tinha aqui qual era a sua formação inicial, é educadora, portanto.... fez a licenciatura em educação de infância e eu tenho aqui uma determinada altura uma pergunta sobre qual é a sua experiência profissional.... a A também já me explicou que começou como monitora, passou para auxiliar, durante esse tempo fez o curso e depois entrou no (...) e a determinada altura só, só me falta explicar aqui... e já agora terminamos esta questão, como é que passou de educadora coordenadora...?</p> <p>7-Então eu iniciei na (...) noutra polo em 2007 quando... quando terminei a licenciatura e...e.. em 2009 a nossa diretora pedagógica foi de licença de maternidade e de entre o grupo de educadoras que já estavam a... na casa fui convidada a ficar com um cargo</p>
--	--	--	--

		<p>B5. Acumula funções para além das de coordenador/a pedagógica?</p> <p>(experiência do coordenador/a nas funções de liderança e supervisão.....)</p> <p>B6. Conhece o enquadramento legal para as funções de coordenação pedagógica no âmbito da educação de infância (Creche)? Qual é a sua opinião sobre o mesmo?</p> <p>B7. Como caracteriza, em traços gerais, o perfil de competências definido no regulamento interno da sua instituição para o</p>	<p>temporário na ausência da colega, a.... em 2010 abrimos aqui e eu transitei para cá...portanto ela ficou lá quando regressou da licença de maternidade e lá continua... e eu passei para cá também como diretora pedagógica a acumular funções de educadora até 2018.... a escola até 2018 estive a acumular funções a escola começou a crescer muito desde 2015 porque abrimos a valência de Jardim de infância e...e... já era impossível as duas coisas...falhava sempre alguma coisa... inicialmente falhava muito a parte pedagógica... portanto a parte da.... da direção pedagógica havia sempre muita coisa que ia ficando para fazer à noite, não havia qualquer tipo de supervisão da...da das salas porque eu não conseguia, ou estava na minha, ou estava na...na delas e...a dada altura era mesmo necessário coordenar e portanto os miúdos acabavam por passar mais tempo auxiliar a... com indicações daquilo que era para fazer do comigo... e não dava não estava a ser um serviço de qualidade, nem de um lado nem do outro, eu estava a ficar e estava cansadíssima... estava grávida do meu segundo filho nesta altura também, estava...estava a ser demasiada coisa para fazer ao mesmo tempo e a direção optou então por...por colocar apenas como tendo... deixei de ter sala, com alguma pena minha.... por um lado, mas como com o sentimento de não estar a falhar mais bem definido dentro da minha cabeça, digamos assim....!</p> <p>S-Então há...há aqui já também já me respondeu desde quando é que está a trabalhar está a trabalhar desde 2007?</p> <p>7-Neste caso sim!</p> <p>S-Pronto sim senhor! para responder aqui ao tema de quantos anos de serviço e que também tem! e já me disse que foi em 2018 que passou só a coordenadora?</p> <p>7-Exato!</p> <p>S-Uma última pergunta aqui ainda neste bloco se conhece o enquadramento legal para as funções de coordenação pedagógica no âmbito da educação de infância?</p>
--	--	---	--

	cargo de coordenador/a pedagógico em Creche?	<p>7-Eu confesso que até fui procurar!! Confesso que pensei assim: eu não conheço muito bem isto!! Deixa-me procurar e confesso que não encontrei grande coisa ok...? Pronto se é que existe!! Que fiquei com a dúvida e pronto e não existe!! Que eu pensei enquadramento legal?? Onde é que eu encontro isto?? Porque nunca me passou pelas mãos!!</p> <p>S-Neste caso procurou e não encontrou não encontrou nada...!! ora bem então avançar daqui um bocadinho na nossa entrevista há ainda dentro deste bloco, como caracteriza em traços gerais o perfil de componente de competências definido no seu regulamento interno para o coordenador de pedagógico? se existe...e se tem conhecimento e qual é a sua opinião sobre esse assunto...?</p> <p>7-...Existe... vem é apenas num único documento da instituição, que é no projeto educativo da escola, que eu digo da escola foi a forma que nós não gostamos da instituição e, portanto, as palavras “escola” surge constantemente aqui está bem...? e é por essa razão não está associado ao escolarizar é só porque essa é uma palavra que nunca... nunca se utilizou muito aqui na (...) mas no projeto educativo, eu até trouxe comigo, para vermos juntas, no projeto educativo vem aqui uma referência às competências da direção pedagógica... não sei se quer que eu enumere...?</p> <p>S-Mais do que o descrever...eu poderia ter acrescentado aqui uma análise documental dos documentos de algumas escolas participantes, mas como eu não sabia quais eram as escolas que irão participar optámos por ficar...ou seja, circunscrever o estudo só a participação de quem coordena e de quem é coordenado a..... no entanto, mais do que me dizer quais é que são as funções que aí descritas eu gostava de saber qual é que é a sua opinião sobre esse perfil, o que está descrito, e o que é que entende do que aí está, que é válido...o que acontece...o que é o utópico o que é interessante...</p> <p>7-Algumas coisas acontecem... outras acontecem muito mais para além disso... é assim...a direção pedagógica faz muito mais muito mais.... portanto...embora o que vem descrito seja muito na base do apoio aos educadores.... da supervisão do... do... trabalho de sala, nós temos planificação cá na escola em cada sala, e serve muito para</p>
--	--	---

		<p>B8. Qual a formação específica que tem para o desempenho das funções de coordenador/a na Creche?</p> <p>B9. A formação especializada e/ou continua no âmbito dos</p>	<p>nos ajudar e para me ajudar a mim a perceber o que cada uma está a fazer.... porque nem todas não há um tema comum a funcionar na escola ao mesmo tempo.... portanto cada sala... as salas normalmente estão a trabalhar de coisas diferentes consoante as faixas etárias... e...e...a planificação ajuda-me a ser o que vai ser feito e se está a ser feito, no fundo e ajuda os pais também de alguma forma a terem alguma possibilidade.... dos pais gostam de saber o que está a ser feito, e que vai ser feito cada vez mais... feliz ou infelizmente, mas pronto, os miúdos têm que estar sempre a fazer alguma... coisa sim e, portanto, quando prestamos um serviço quando temos um serviço prestado aos pais neste caso, temos que lhes agradar não é....? um bocadinho por aqui.... também talvez esta seja uma diferença entre privado e IPSS, mas isso seria conversa para outra... aqui no que no que toca ao perfil de competências do previstas pela...pela minha instituição sim, aquilo que vem descrito faz parte daquilo que eu tento ao máximo fazer todos os dias, mas está muito ligado a supervisão das... da.... trabalho das educadoras o cumprimento por parte das educadoras do projeto e do... e dos...do...do regulamento interno da escola a.... assenta muito sobre o adulto OK...? Eu não acento só sobre o adulto, e eu acho que a direção pedagógica, acima de tudo isso nós temos também nas reuniões num outro documento que entregamos aos pais, que qualquer questão do foro pedagógico evolutivo da criança, os pais podem falar comigo ou com a educadora da sala, e se os pais vêm falar comigo sobre o desenvolvimento da sua criança ou sobre alguma preocupação da sua criança, eu tenho que conhecer muito bem a criança, e portanto não se trata só supervisionar o trabalho pedagógico, mas de estar envolvida nas salas de forma a conseguir a ....que um pai me faça uma pergunta qualquer sobre o seu filho e que eu saiba responder...nós fazemos 2 momentos de entrega de observação das crianças por ano....do desenvolvimento evolutivo da criança e eu leio todas OK...? são...são 140, mas ainda assim são 140... 140 fichas de observação com 11 páginas ...depende da... depende da... da faixa etária e também depende da educadora e depende da criança não é...? está muito mais para dizer eu faço questão de ler todas... seria estaria a mentir se dissesse que sei tudo o que lá está escrito, mas esses pontos essenciais daquilo que é necessário e...e...ajuda-me também a poder questionar a educadora sobre e ajudá-la no sentido de perceber o que é que vamos fazer com este, e o que vamos fazer com aquele.... depois de teres feito isto achas que melhorou...? ou seja, para mim é muito importante este conhecimento das crianças... e</p>
--	--	---	--

		<p>processos de liderança e supervisão pedagógica são importantes para o desempenho das suas funções como coordenador/a? Por favor justifique.</p>	<p>depois é toda uma relação com os pais, que quase não vem aqui descrita nas funções, mas a diretora pedagógica pelo menos aqui, eu não tenho bem uma noção, não costumo falar com muitas diretoras técnicas OK...? mas eu não sei se... se... é geral, mas nós somos quase um RP para os pais, porque às vezes são questões da sala, são questões do funcionamento geral da escola, são questões mais burocráticas são questões que têm a ver com a parte financeira e no entanto veem falar connosco! é sempre com a coordenadora! Mostrar a escola aos pais, receber novas crianças a faz tudo parte das suas funções, tudo parte das nossas funções e não vêm descritas, a preparar o ano letivo seguinte por exemplo...a... ou pegar as crianças novas que vão entrar na escola organizadas pelas diferentes salas a ter toda essa organização em termos de... nós... nós aqui organizamos por faixa etária e... depois em segundo lugar por desenvolvimento às vezes há necessidade de alguma criança ficar mais tempo numa sala porque tem alguma necessidade especial ou algo do género, ou transitar portanto demasiado evoluído e não faz muito sentido... e todo esse cuidado é feito por nós! sim é as reuniões semanais com as educadoras, as reuniões quinzenais com as auxiliares, as reuniões algumas com direção, portanto é todo é um movimento que não para...! não é verdade, mas olhe fica este caberia numa página como cabe aqui...!</p> <p>S- Mais uma pergunta...qual é que é, a haver, a formação específica que tem para o desempenho de coordenador pedagógico em Creche...?</p> <p>7-Não tenho...! Não tenho...tenho apenas a licenciatura e a experiência a...e... sinto sem dúvida alguma falta ...de... alguma falta de formação na área dos recursos humanos... de alguma forma... do saber lidar, no fundo é...é...é recursos humanos não, se bem que também faço parte do recrutamento... portanto se calhar não... não...não... deixa de ser recurso humano mesmo verdadeiramente falando, mas no... na questão da gestão de equipas.... de como é que hei de explicar, na... numa gestão positiva de equipas OK? E nesta falta de formação, aquilo que eu tenho vindo a procurar é sempre que existem algumas formações nesta área, eu tento...tento fazê-las sim....com alguma leitura associada a este tipo de...de tema</p>
--	--	--	--

			<p>S- Levantou aí uma questão sobre as formações e a próxima pergunta diz respeito a esse tema... se conhece ou se frequentou a formação especializada e ou contínua, no âmbito dos processos de liderança e supervisão pedagógica e se considera que são importantes para o desempenho das suas funções...?</p> <p>7-Considero muito, mas não existe muito não é...? Vou para a faculdade talvez...! e tiro um Mestrado...? já passou por mim...mas ainda não tenho disponibilidade enquanto as crianças são pequenas, mas é algo que eu quero muito fazer, porque sinto às vezes sinto que não basta a experiência... não basta a formação na área... não...não bastam estas pequenas formações que se vão fazendo porque no fundo são gerais... e gestão de equipas mas as suas estão de equipas generalizando não está ligada à educação... está ligado a gestão de equipas pedagógicas, e portanto vai NOS dando algumas bases vai NOS dando alguns conceitos necessários para lidar com pessoas e ajudar a às boas práticas de uma forma geral, mas não é suficiente...</p> <p>S-Temos estado sempre aqui a falar no âmbito da supervisão pedagógica ficou aqui o tema da liderança um bocadinho no ar como... e se também se tem alguma formação especializada... se considera que é importante...?</p> <p>7-Eu não falei eu escrevi, mas não disse... mas sim mas fiz uma formação...uma formação destas do...do...IEFP.... que claro está que não acabam por ser um bocadinho generalizados, mas relativamente à liderança e também algumas leituras relativas à liderança que vão ajudando, mas que sinto na mesma que é uma lacuna a preencher exatamente...</p>
<p>Bloco C</p> <p>Funções do coordenador</p>	<p>Conhecer as conceções que o coordenador/a tem sobre a valência de Creche</p> <p>Conhecer as conceções/representações</p>	<p>C1. Qual é o lugar e função da Creche na sociedade portuguesa?</p>	<p>S-Mudando aqui do bloco, e passando a falar especificamente das funções de coordenação qual considera ser o lugar e a função da Creche na sociedade portuguesa...?</p> <p>7-Infelizmente correndo o risco de repetir tudo aquilo que tem vindo a ser dito nos últimos 20 ou 30 ou 40 anos continua a ser infelizmente o espaço onde os pais deixam as suas crianças para poderem trabalhar... principalmente e infelizmente não é....? e eu</p>

	<p>que o coordenador tem sobre as suas funções</p>	<p>C2. Quais considera serem as funções de um/a coordenador pedagógico em Creche?</p>	<p>acho que daí a necessidade que nós às vezes sentimos de mostrar trabalho... de mostrar que as crianças têm muitas competências a adquirir nesta faixa etária.... de preencher tantos projetos educativos projetos pedagógicos e os sumários que vão para casa no dia a dia para mostrar que é importante ...que eles não vieram cá só brincar com as meninas que têm muita paciência para estar com crianças pequenas, eles vieram cá aprender alguma coisa estão a crescer estão-se a desenvolver, há coisas que têm que ser trabalhadas há coisas que.... porque eles não nascem aos 3 anos não é...? e às vezes que dizem a ele agora vai para a escola dos crescidos e na escola dos crescidos aquilo já vai ser a sério...! e eu pergunto se nós aqui tivemos mesmo só brincar!! às vezes digo mesmo... mesmo que hoje tivemos só brincar...!! embora o nosso tema a nossa o nosso princípio da escola seja o “crescer a brincar”, mas é mesmo para crescer e para aprender na mesma, embora estejam a brincar, mas infelizmente eu acho que ainda é muito visto apesar dos pais procurarem e nós temos muitos pais que dizem ai eu tenho a oportunidade de termos em casa os avós, mas eu acho que eles precisam muito disto eles precisam de crescer e de de aprender... e já temos muitos pais assim, mas eu acho que de uma forma geral ainda é muito depósito infelizmente a começar pelo mistério e pela e pela nossa pela forma como as educadoras de Creches são vistas pela sociedade... temos um uns órgãos superiores que nos veem como meras cuidadoras de crianças e para ocupar o tempo das mesmas enquanto os pais trabalham.... então não há muito a fazer pelo resto da sociedade não é....?</p> <p>S-Passando aqui á pergunta seguinte eu vou fazê-la, mas eu até acho que já falou sobre isso..., mas se quiser fazer um resumo porque eu acho que ela está já falou disto quais é que considera serem as funções de um coordenador pedagógico em Creche...?</p> <p>7-É assim acho que é um bocadinho repetir aquilo que já disse de alguma forma, mas acho que é necessário conhecer todas as crianças e conhecer as suas necessidades e estar atento às evidências.... a ajudar a gerir algumas destas.... algum... algumas destas intervenções por vezes junto das educadoras, a... garantir todos que estão assegurados os cuidados todas as crianças e também no fundo todas as educadoras e todas as auxiliares, no fundo lá está a nossa participação de recursos humanos a...a supervisão sem ..sem...sem... nunca poder esquecer obviamente a supervisão, a... e de...como Eu</p>
--	--	---	---

		<p>C3. Qual a relação que estabelece entre o exercício destas funções e as práticas pedagógicas do grupo de docentes da instituição? Enumere evidências.</p>	<p>já tinha dito anteriormente não é...? mas pronto... e a supervisão quer da planificação quer do projeto educativo quer das rotinas a do dia da criança.... de vez em quando aparece-nos educadoras que não estão tão atentas aos horários.... e crianças de 1 ano por exemplo, se não vão à casa de banho mudar a fralda em determinada hora, e se não estão no refeitório para almoçar, vai correr tudo mal, porque estão cheias de sono e cheias de fome pronto.... e às vezes estes pequenos pormenores são precisos supervisionar, assim como toda a gestão da escola no fundo... nós somos gestoras e não eu...eu acho que a palavra... nós já não somos diretoras que nós somos gestoras pedagógicas!! há imensa coisa sempre para gerir.... no ambiente de Creche não é..? faltou aquele elemento, temos que falar colocar outro.... tem que se assegurar os horários, tem que se assegurar que as crianças estão com os 2 elementos dentro de sala pelo menos... têm que se assegurar há tanta coisa... há tanta coisa para gerir... tínhamos aqui para aí 1 hora de...de enumeração de funções a....e... depois pronto... toda...toda a boa prática que eu acho que é necessário cumprir e nós...</p> <p>S-Voltando ao tema sobre coordenação a próxima pergunta é se estabelece alguma relação entre o exercício das suas funções sejam as que estão registadas são as que existem verdadeiramente e as práticas pedagógicas do seu grupo de educadoras...?</p> <p>7-Ahhh.... sim! eu não sei se eu percebi a pergunta, mas..., mas a por exemplo.... não sei se vai responder para responder, mas se não responder mande-me calar!! mas por exemplo, nós reunimos... nós acabamos por conseguir reunir diariamente ok...? porque almoçamos todos ao mesmo tempo propositadamente e acaba sempre por haver um momento mais informal mais informal em que vão surgindo questões sempre pedagógicas no fundo... nós não conseguimos falar de outra coisa não é...? quando nos juntamos a não ser sobre.... sempre há qualquer coisa que correu menos bem, qualquer coisa correu muito bem, uma atividade que tencionam fazer e que não sabem bem como de realizar, pedir alguma opinião não só a mim com mais colegas ok...? as planificações que elas fazem semanalmente acabam também por ser um bocadinho debatidas neste...neste momento informais e muitas vezes acabo por as...as ajudar a estruturar, no entanto a única sala onde eu acabo por colocar em prática é no berçário...! estou a responder ou não...?</p>
--	--	--	---

			<p>S-Está! está sim senhor...! está perfeitamente...!</p> <p>7-Eu o berçário não tenho nenhuma educadora, neste momento lá fisicamente ok...? são 4 auxiliares 2 responsáveis de sala... portanto nós temos 2 berçários uma responsável de sala em cada berçário e depois as respetivas auxiliares e eu sou a educadora de berçário... a...como em muitas instituições acontece que a diretora pedagógica acaba por é...? eu não falei nisto há pouco porque na prática não... porque na prática não estou lá não é...? que é que acontece é que no berçário como sabemos tem uma rotina muito... e aqui no nosso berçário só para para...para...para perceber um bocadinho, no nosso berçário cada bebé tem a sua rotina independente dos outros.... os pais dizem de manhã dizem-nos quando é que comeram, quando é que dormiram...e nós já sabemos, este come de 3 em 3, aquele come de 4 em 4, aquele come 2 em 2... elas vão fazendo um horário desse bebé consoante a necessidade... ou seja nós nunca temos todos os bebés acordados, nunca temos todos os bebés a dormir, e portanto a minha intervenção no berçário acaba por ser sempre que elas precisam de apoio extra, como por exemplo nas horas da refeição... há ali 1 hora em que entre as 11 e o meio-dia há muitos bebés almoçarem por exemplo, e que eu vou dar apoio e todas as atividades pedagógicas desenvolvidas no berçário sou eu que faço... não com a mesma frequência diária com que é feita nas outras salas, mas acabamos por fazer uma a duas vezes por semana porque não há mais tempo... basicamente também, não é...? sejamos sinceros eu não tenho tempo para lá ir todos os dias a fazer, e portanto acabamos por tirar aqui 1 ou 2 dias da semana que eles têm música, um dia tem inglês, nos outros 2 dias da semana eu vou...outro dia complementam elas com aquilo que não tiver ficado terminado e estamos a falar de coisas muito básicas não é...? de a... sensoriais e agora tivemos que fazer a prenda para o dia do pai... por exemplo... houve alguma participação da mãozinha, do pezinho do bebé... muito...muito nesta base exploratória... a... até porque estamos com bebés muito pequeninos mesmo, alguns ainda nem abrem a mãozinha coitadinhos... para conseguirmos a calçar estamos 3 horas para fazer uma mão... a... mas a minha a minha intervenção ativa na parte pedagógica acaba por ser muito mais no berçário do que em qualquer outra sala, nas outras salas acontece sempre que as educadoras faltam.... quando a educadora falta ou esta de</p>
--	--	--	--

		<p>C4. Que fatores contribuem para uma coordenação pedagógica eficaz?</p>	<p>férias... quando está ausente por doença que seja um período pequeno que não haja uma substituição, acabo por ser eu a pôr em prática juntamente com a auxiliar da sala, que acaba por ser sempre depois o ponto mais importante da...da equipa porque é o elo de ligação e depois com a... com as crianças, mas acabo por ser eu a dar esse apoio era essa a essa isso mesmo</p> <p>S-Agora que fatores é que considera que contribuem para uma coordenação eficaz...?</p> <p>7-Eu acho que esta esta...esta organização que nós arranjamos de almoçamos sempre todas juntas, ajuda muito... e eu sinto que por exemplo, quando ando mais assoberbado de trabalho que não consigo almoçar ou pelo menos não consigo almoçar na hora de almoço e que não estou presente... dou conta de que há coisas que estão a perder... elas falaram eu não ouvi... elas estão preocupadas com coisas eu não estive presente para ouvir... e acabo por acabou por depois me mandar mensagem com mais frequência é preciso esclarecer, isto preciso de falar sobre isto, preciso de resolver isto e o bater à porta do gabinete acaba por surgir com muito mais frequência... sinto que quando consigo fazer horas de almoço com elas e vamos logo ajustando... olha a sei lá... precisei de usar o refeitório para...que é a nossa sala polivalente para fazer ginástica, mas não estava coordenado ainda lá estavam as mesas... às vezes são coisas muito simples, mas que se conseguirmos uma intervenção imediata, todos se sentem sempre melhor, elas sentem ouvidas...que o problema que tinham foi resolvido e às vezes não há tempo para isto e eu sinto essa pressão depois... é e a carga nelas... mais tensas ou então... portanto eu acho que a compreensão acima de tudo às vezes está planificado qualquer coisa não deu para cumprir eu às vezes...basta olhar... as vezes basta-me chegar à a porta da sala e perceber porque é que a atividade não foi feita, porque há uma criança que está mais chorosa, porque o grupo está mais irrequieto, porque houve a necessidade de ir antes para o recreio porque não conseguiram ter um grupo dentro da sala... por alguma coisa falhou... e portanto eu acho que a compreensão e a flexibilidade é algo que tem que existir nesta neste cargo... neste...nesta função, o diálogo constante... eu costumo dizer que não temos que ser amigas porque dificilmente a diretora pedagógica consegue ter um nível de amizade muito grande, mas quero... que foi uma coisa que me custou muito aceitar ao início esta...distancia...</p>
--	--	---	---

		<p>C5. Quais são as características e experiências que considera importantes para o desempenho das funções de coordenador/a pedagógico em Creche?</p> <p>C6. Como desenvolve as competências expressas no perfil de</p>	<p>acima de tudo.... aquilo que nós.... aquilo que a instituição quer, tem que ser levado a cabo não é...? e às vezes concordemos ou não com tudo, mas temos que levar a pessoa a fazê-lo.... e às vezes a amizade leva... ah, mas agora vens-me dizer isto...e às vezes nós próprios queremos ter essa amizade, temos dificuldade em dizer aquilo que realmente temos que dizer...</p> <p>S-Mas agora o que falou vem mesmo...mesmo a jeito da pergunta a seguir... que são... quais é que são as características, ou as experiências que teve profissionais, que considera que podem ajudar o exercício de coordenação...?</p> <p>7-Lá está.... como pessoa com pessoa tinha muita necessidade de ser amiga e de ter uma relação muito próxima um as minhas colegas, porque era assim enquanto educadora ok...? e agora o que eu sinto é que tem que ter uma relação mais cordial do que emocional.... é mais ou menos isto... acima de tudo ter uma visão geral da escola, não ter não estarmos focado só nestas competências que vem aqui escritas mas ter uma visão geral acho que é uma competência com o coordenador tem que ter a.... tem que ter algum conhecimento pedagógico como é óbvio, isso nunca pode deixar de testar a presente, e de se ir mantendo atual... atualizado nas práticas a....capacidade de liderança... e esta capacidade de liderança acho que junta estas 2 coisas que é o saber distinguir o emocional do...do esqueci-me da palavra que utilizei ainda agora... do pragmatismo...porque a capacidade de liderança acho passa um bocadinho por aí... e de gestão.... porque isto é uma coisa... está sempre em movimento, é uma necessidade de gestão e de articulação constante... temos 3 pessoas que vão à terça-feira à natação, 2 delas hoje não estão cá...quem é que vai...?? e há aqui logo todo um trabalho que tem que ser feito de gestão.... e por isso deve-se ter.... lá está, a visão como um todo.... posso tirar esta, não posso tirar aquela, aquela tem meninos muito pequenos, aquela tem uma criança adaptação, aquela tem... e, portanto, esta capacidade de ver a escola como um todo e uma visão coletiva... e de gestão.... gestão imediata... dar uma resposta imediata....</p> <p>S-A pergunta que vem a seguir, já me respondeu.... como é que desenvolve as competências expressas no perfil de competências definido pela instituição... logo na</p>
--	--	---	---

		<p>competências definido pela instituição?</p> <p>C7. Das funções que desempenha, quais destacaria e porquê?</p>	<p>primeira pergunta já me fez esta descrição.... e agora gostava de lhe perguntar das funções que desempenha quais é que destacaria e porquê...?</p> <p>7-Então a primeira que eu destaco talvez seja a.... a....a.... tal relação de proximidade com todos os pais, com as crianças e com a equipa.... porque acima de tudo eu acho que nós enquanto diretoras, enquanto coordenadoras precisamos de estar coordenadas com todos estas ...com estes 3 pontos, a família, a as crianças e as...as colegas não é...? a equipa a acima de tudo esta coordenação constante a.... a parte da supervisão, o que me rouba sempre aqui pelo menos um dia da semana com...com o envio das planificações delas e de alguns documentos que querem que eu... que eu veja para a implementação das atividades da semana seguinte, porque quero conhecer e às vezes há coisas que algumas reflexões que eu lhes colocou a...que eu lhes colocou do lado delas, na resposta àquilo que é o documento que me enviam... não será carga a mais..? ou... achas que esta atividade se relaciona tanto com aquilo que foi feito no dia anterior...? haver ali alguma ...alguma reflexão da parte delas e tento sempre dar esse feedback...e e...e lá está, esta visão, esta visão do todo, do que está a acontecer em todas as salas e...e.... do que se pode fazer para melhorar, que às vezes não conseguimos fazer não é....? também não se pode fazer omeletes sem ovos, mas..., mas acho que são essas 3 essas 3....</p>
<p>Bloco D</p> <p>A liderança do coordenador</p>	<p>Conhecer as práticas de liderança e de supervisão que o coordenador tem implementadas</p>	<p>D1. Como caracteriza a liderança e os processos de supervisão implementadas?</p>	<p>S-Agora aqui já no bloco D...como é que caracteriza a liderança e os processos de supervisão que têm implementado veículo com o seu grupo de trabalho...?</p> <p>7-Eu espero que sejam positivos!! que seja uma avaliação positiva!! ninguém melhor do que elas para dizer, mas eu acho que é em grande parte positivo ok...? o facto acaba por estar a repetir um bocadinho, mas o facto de nós nos reunimos diariamente, o facto conseguimos estar ali durante 1 hora 1 hora e meia juntas acabamos sempre por... por.... serve para elas enquanto equipa não é....? de docente e serve também para eu ir me apercebendo mais das necessidades e...e de tudo o que o que...o que é necessário a minha intervenção, a minha ajuda... e eu tinha escrito aqui qualquer coisa vou só recuperar... isso ajuda-me essa essa proximidade acaba por me ajudar a perceber as necessidades e as dificuldades que de cada uma e também em conjunto conseguimos procurar soluções para para...para o que estiver em cima da mesa nesse...nesse</p>



		<p>(Isto é, como as define, nomeadamente, com a sua equipa)</p> <p>D5. Como intervém junto das equipas pedagógicas?</p>	<p>comigo e me fizessem assim tipo explicassem um pouco como é que gerem estas questões com a equipa a... com as equipas pedagógicas...?</p> <p>7-Em relação a que a comunicação... lá está... já...já disse que nós conseguimos estar juntas todos os dias o que facilita muito a comunicação entre os educadores, sendo depois as auxiliares estão todas juntas também numa hora de almoço delas, portanto às vezes quando também queremos dar algum recado alguma coisa, quando queremos fazer alguma mudança de alguma de alguma coisa na escola, conseguimos numa primeira hora conversar com todas as educadoras, numa segunda hora apanhar todas as auxiliares, para além disso nós temos uma responsável do mês, uma educadora responsável do mês que vai rodando todos os meses por uma isto para quê...? para que a liderança lá está não passa só de um único elemento, para que todas entendam o difícil que é liderar a.... para que... e para ser mais fácil às vezes e para e para que os assuntos mais importantes cheguem rapidamente a todos porque dizemos àquela e aquela transmite às restantes... e nas auxiliares também! também existe uma auxiliar responsável todos os meses por ajudar na comunicação, ajudar na organização dos horários quando há algumas faltas ou férias ou qualquer coisa e... lá está....a gestão dos recursos humanos mais nessa parte do quando há faltas quando há... é nesse sentido não é...? dentre outras coisas por exemplo se a falta de material.... se...se... é preciso fazer um levantamento de alguma coisa.... essas tarefas estão delegadas a outra pessoa para não recair sempre tudo sobre nós.... a rodar por todas também acaba por ser uma forma de todos perceberem o difícil que é.....</p> <p>S-Uma outra pergunta e de seguida é.... como é que intervém junto das suas equipas pedagógicas...?</p> <p>7-Normalmente o que eu faço quando chego de manhã é ir a todas as salas... passo por todas as salas ver se está tudo bem... se há alguma coisa que tenho para dizer se acredito noutras instituições como a vossa seja um bocadinho mais difícil de fazer isso... eu tento fazê-lo diário, mas pronto também estamos a falar de uma escola com 10 salas...de manhã quando chego vou a todas as suas perguntas se está tudo bem, se há</p>
--	--	---	--

		<p>D6. Que influências considera exercer nas práticas das EI</p> <p>D7. Que estratégias utiliza na gestão das suas equipas pedagógicas?</p>	<p>alguma coisa... se ficou alguma coisa pendente do dia anterior resolvemos, se elas mandaram, entretanto, algum e-mail respondo diretamente àquilo em vez de responder por e-mail que eu respondo presencialmente àquilo que que foi sendo colocado.... as reuniões semanais lá está, apesar dos encontros informais diários temos um dia da semana em que tratamos de alguns assuntos que vêm por exemplo da nossa diretora, ou que surgiram entretanto mas é preciso estarmos realmente mais concentrados a tratar deles a.... temos um grupo no WhatsApp..... também facilita um bocadinho, temos um geral e depois temos um mais pequenino com as educadoras onde também vamos partilhando algumas.... às vezes alguns exemplos de algumas ideias de atividades... algumas ideias de visitas de estudo... a alguns livros ...olha comprei este livro...! se estiverem a trabalhar esta temática podem pedir que eu empresto sei lá...! coisas deste género, mas já de uma forma mais informal, mas normalmente a forma de intervir normalmente é o contato direto... por e-mail é mesmo só em resposta a.... normalmente às planificações e a documentos assim mais oficiais...</p> <p>S-Avançando mais um bocadinho...que influências é que considera exercer na prática das suas educadoras...? que tipo de influência...? O que é que vê na prática das suas educadoras que acha que reflete a sua ação e o seu trabalho como coordenadora...?</p> <p>7-É assim..... eu acho que muitas vezes a estrutura das atividades da semana a.... muitas vezes e noto isso, pronto as que já cá estão no fundo já fazem todas mais ou menos assim.... como...como... não quero dizer “como eu ensinei...”, mas não esta a palavra ok...? mas como foi sugerido que se fizesse.....e...a... as que chegam de novo de novo vêm de outros sítios com outras formas de trabalhar e aos poucos nós vamos dizendo: “olha aqui costumamos fazer assim...!” nunca digo: “eu faço assim...” e costumamos fazer desta forma ou aqui implementamos assim, aqui eles comem a fruta desta maneira e eles cantam os bons dias todos os dias de manhã quando marcam as presenças... algumas práticas da rotina diária principalmente... e...e... alguns princípios como por exemplo a hora das refeições, que acaba por ser o momento mais stressante para todos e algumas práticas como não insistir demasiado para comer, não forçar... este tipo de coisas... eu acho que tem vindo a ficar e eu fico contente com isso...! é bom</p>
--	--	---	---

		<p>D8. Identifique 3 pontos fortes e três dificuldades no exercício destas funções?</p>	<p>S-A penúltima pergunta eu acho que já respondeu porque tem vindo sempre a falar muitas estratégias que usa... sim.... é só mesmo a última pergunta para terminar...! então é identifique 3 pontos fortes e 3 dificuldades que sente no exercício das suas funções...!</p> <p>7-Então esta... esta faz-me pensar um bocadinho!! Ok...? em termos de... em termos de capacidade.... em termos de os pontos Fortes eu acho a capacidade de liderança... embora ela não seja sempre efetiva OK...? mas a capacidade de liderança e acho que na maioria das vezes acontece de forma positiva.... agora tenho aqui a diretora a ouvir e fico constrangida...! a dizer isto á frente dela!! a experiência...a experiência, não só como educadora, com uma experiência ...eu acho que ao fim de alguns anos nesta função a mesmo que mudemos de educadoras e isso acho que é um processo que vai acontecendo de uma forma também natural em todas as escolas, vão saindo dos sítios pode outros, vai havendo alguma rotatividade... e eu acho que que a experiência ao longo destes anos em lidar com diferentes tipos de pessoas e integrar pessoas diferentes na equipa.... e formar entre aspas, as educadoras a imagem daquilo que nós queremos na.... que temos como princípios cá na escola, como principais objetivos acho que é também algo que me orgulho lhe conseguir fazer de uma forma geral.... e a disponibilidade embora não seja sempre efetiva porque há alturas em que nós estamos mais assoberbados de trabalho e não conseguimos ter tanta disponibilidade, mas acho que a disponibilidade é uma coisa... é um ponto a favor, em termos de pontos menos positivos a uma das coisas que me custa, mais passem os anos que passarem é ter que chamar a atenção com frequência, ou ter que fazer uma supervisão mais a assertiva.... mais interventiva...naquilo que sei lá... a sala a sala é nossa.... nossa enquanto educadora... e ter um elemento, ainda que a direção... ainda que seja a...a coordenadora a fazer ali uma supervisão...a estar tão presente dentro da sala a dizer “não faça assim”... “vê lá se não é melhor assim” há coisas que ainda tenho alguma dificuldade, mas eu acho que isto acaba por vir aqui ao encontro daquela parte da... das relações interpessoais e acho que tem a ver com isso, e com aquilo que não queremos... que como é quer dizer...o constrangimento não queremos criar no outro e o tipo de relação que queremos manter com ele... a oposição quando pedimos 1000 vezes que seja feita uma coisa e que essa coisa não continua a ser feita de forma oposta àquilo que é suposto acontecer, e que acaba depois por ter que haver a tal chamada de atenção e... os pontos...</p>
--	--	---	--

			estão aqui todos muito ligados uns aos outros e às vezes a falta de tempo... lá esta!! São os três pontos negativos da função...!
Bloco E	Validar a Entrevista  Agradecer a Disponibilidade	Se achar oportuno, acrescente algum aspeto que considere importante e que não foi abordado nesta entrevista.  Muito agradecida pela disponibilidade e pela participação	S-Só para terminar fica agora para se tiver havido em algum momento desta conversa alguma questão que não tenha sido abordada e que gostasse de deixar registada dar aqui essa oportunidade alguma questão que queira acrescentar 7-Eu acho que no fundo fomos falando sempre ao longo da conversa...eu acho que já foi tudo dito...!!  S-Muito obrigada pela sua participação!!

## Anexo 4-Análise conteúdo entrevistas-Sistema de categorização

Categorias Subcategorias		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Perfil do entrevistado	Percurso acadêmico	formação na época do bacharelato e posteriormente fiz o complemento da licenciatura	educação de infância	Licenciatura em educação de infância.	Eu sou educadora de infância...	em educação de infância....	Licenciatura em educadores de infância.	educadora de infância
	Funções exercidas	coordenação partilhada em Creche e pré-escola; tenho também titularidade sala em Creche	educadora de infância na Creche familiar e coordenadora pedagógica de Creche	primeiro emprego como ajudante de ação educativa; coordenadora pedagógica e educadora	Diretora da escola; coordenadora de Creche.... e a coordenadora do pré-escolar e tinha sala...pré-escolar	Educadora de uma sala também...	tenho a coordenação técnica e pedagógica... e também tenho os recursos humanos; 2019/2020 eu acumulei a uma turma	diretora pedagógica a acumular funções de educadora até 2018; vou dar apoio e todas as atividades pedagógicas desenvolvidas no berçário
	Experiência profissional	Anos de serviço 28	15 anos de curso	13.....	já vai para 21	15 anos de serviço.... 4 anos como coordenadora	22! eu acabei em 2000	Então eu iniciei (...) em 2007

<b>Categorias Subcategorias</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>
Formação específica para as funções de coordenador pedagógico	formações feitas no âmbito exatamente da.... da..... direção da e da coordenação específica de Creche	não tenho formação específica; tive uma cadeira de administração escolar no meu curso	pós-graduação em administração educacional	não...! basei-me sempre na experiência profissional e na formação inicial	não fiz nenhuma pós-graduação em coordenação não	Não.... formação de 50 horas em recursos humanos; tirei também a “liderança em equipa”	Não tenho...tenho apenas a licenciatura e a experiência
Importância da formação especializada para o processo de liderança e supervisão pedagógica	reconheço que é urgente e fundamental e de certa forma uma preocupação	vamos é essencial...é essencial temos que ter uma abrangência de conhecimento que não temos na nossa formação inicial	são efetivamente fundamentais, aquilo que a pós-graduação me trouxe foi uma ampliação dos meus conhecimentos	teriam sido importantes porque acrescentam conhecimento	eu acho que é muito importante, muito importante,	eu acho que é importante.... sim eu tirei... não tem nada a ver com curso superior, mas eu tirei também a “liderança em equipa”	sinto sem dúvida alguma falta

Categorias Subcategorias		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Funções do coordenador	Conceções sobre o lugar e função da Creche na sociedade portuguesa	importância das aprendizagens múltiplas que são feitas nos 3 primeiros anos de vida; tem uma função social da Creche e da outra função educativa	mantém-se a necessidade que foi a qual da qual foi criada que é: dar resposta às famílias para poderem as mães poderem trabalhar e os pais; porque a criança tem muito mais acompanhamento específico no desenvolvimento no enquadramento Creche	é um lugar pequenino, pouco valorizado, pouco o respeitado.  Se educação de infância fosse só aquilo que as pessoas pensam a partir do seu senso comum não seria necessário nós educadores desenvolvemos licenciaturas pós-graduações, mestrados...	a Creche é um pouco desrespeitada; a Creche é algo muito importante na componente de apoio à família; sítio que lhes dê qualidade e os motiva e os e os estimulem e satisfaçam as suas necessidades tanto fisiológicas, como emocionais	eu acho que a Creche é muito importante; acho que nós somos os grandes parceiros dos pais; acho que somos parceiros na...na parte da...da educação	que é o que eu acho muita gente acha que a Creche é um depósito e um sítio onde só se muda fraldas; porque a Creche acho que é fundamental, acaba por ser o início de uma rotina que será a vida inteira da criança,	meras cuidadoras de crianças e para ocupar o tempo das mesmas enquanto os pais trabalham....

<p>Conceções sobre quais são as funções de coordenador(a) pedagógico(a)</p>	<p>gestão do espaço; coadjuvante disponível para que todos os educadores; observação direta; trabalho de orientação, ser também de congregar de.... de unificar uma resposta reunir consenso, fazer com que as pessoas...entendam o seu papel na organização cumprir todo um projeto</p>	<p>promover um bem-estar da própria instituição; responder à necessidade da escola, o bem-estar das equipas, a gestão das equipas, organização e gestão de horários recursos humanos; planificações, formação</p>	<p>supervisão pedagógica das equipas; elemento que seja inspirador e motivador, numa relação de proximidade e parceria com cada educador, e com cada equipa; começar pela escuta das equipas enriquecer e abrir... novas perspetivas e novas ideias; fazer uma boa gestão do tempo, e procurar levar mais conhecimento às pessoas...levar as pessoas a refletir, a debater, a questionar, a desconstruir.</p>	<p>assegurar o bem-estar de bem-estar e de todas as crianças acompanhar também os planos de desenvolvimento com os pais e formar os pais; fazer a ponte de informação a..... com a escola e a família; orientar as atividades poder alertar para sinais de alarme intervir...</p>	<p>tem que ser motivador da Creche; criar momentos de...de...de relação com a equipa com as educadoras; gerir os objetivos que têm; é coordenar, mas ouvir respeitar e valorizar o outro,</p>	<p>conseguir estar mais tempo dentro das salas; reunir se calhar até mais vezes com os pais; trabalhar em equipa escola-família; muito mais estas conversas com os pais</p>	<p>relação com os pais; mostrar a escola aos pais, receber novas crianças; preparar o ano letivo seguinte; reuniões semanais com as educadoras, as reuniões quinzenais com as auxiliares; conhecer todas as crianças e conhecer as suas necessidades e estar atento à evidência; garantir todos que estão assegurados os cuidados todas as crianças; supervisão quer da planificação quer do projeto educativo</p>
---	--	---	---	---	---	---	--

Categorias Subcategorias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<p>Relação que se estabelece entre as funções de coordenação e a PP das equipas</p>	<p>unificar uma resposta por forma a que uma família, tenha conhecimento da resposta educativa que aquela escola dá às crianças todas</p>	<p>ainda não me revejo muito...</p>	<p>eu acho que leva a trazer mais qualidade às práticas....</p>	<p>comunidade educativa num único sentido, que é o bem-estar das crianças, sempre foi esse por onde eu me pautei;</p> <p>conduzir a comunidade para o bem-estar da criança que ao fim ao cabo era o meu principal... é a prioridade</p>	<p>uma relação próxima e de valorização para com a nossa equipa de educadoras e eu acho que vai ajudá-las a brilhar uma coordenação que sabe respeitar e valorizar o outro, eu acho que facilita todas as partes</p>	<p>a forma como elas trabalham na sala, em sala, elas desenvolvem os seus projetos de sala ajudar a estruturar</p>	

<p>Fatores de uma coordenação eficaz</p>	<p>é fundamental a liderança, a relação estabelecida entre as equipas; reconhecimento do coordenador confiança sensibilidade para gerir todas estas situações de interesses, motivações a confiança, o conhecimento, a forma a assertiva</p>	<p>base técnico científica, o conhecimento; criar relações efetivas e fortes de confiança abertura com o espaço para as pessoas poderem colocar as suas questões, os desafios, situações que não concordam; formação, muita formação equipas técnico</p>	<p>fatores de âmbito disponível para ouvir o outro, que seja flexível, que seja assertivo, que tenha boa capacidade de comunicação e que integre várias perspetivas pessoal as leituras que fazemos, o conhecimento que adquirimos, a formação contínua parece-me um aspeto fundamental um dos principais condicionantes para que nós possamos fazer uma coordenação pedagógica eficaz... é a questão do tempo</p>	<p>disponibilidade de tempo, e uma formação específica na área de Creche; mais disponibilidade de tempo para estar...</p>	<p>uma relação de confiança É não julgar, perguntar primeiro; reflexão conjunta, respeitamos também um pouco a característica de cada uma</p>	<p>Ser verdadeira, ser objetiva, ser assertiva; está relacionado com a comunicação e com a qualidade da comunicação; dar a nossa opinião e ser um exemplo</p>	<p>acho que a compreensão acima de tudo, a compreensão e a flexibilidade é algo que tem que existir nesta neste cargo, diálogo constante tem que ter uma relação mais cordial do que emocional; conhecimento pedagógico; capacidade de liderança; capacidade de ver a escola como um todo e uma visão coletiva, estar coordenadas com todos estas ...com estes 3 pontos, a família, a as crianças e as...para as colegas, tão</p>
--	--	--	--	---	---	---	---

categorias Subcategorias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
							importante que é o reforço positivo; reunimos diariamente
Características e experiências pessoais importantes para o desempenho das funções de coordenação pedagógica em Creche	tempo de serviço; sensibilidade para perceber os outros ouvir os outros capacidade de sintetizar capacidade de compreender; ser recetivos, tolerantes; conseguirmos congregar opiniões; forma assertiva; amadurecimento pessoal	ter experiência enquanto educador de infância, ter experiência organização de responsabilidade, de empatia com as famílias; muita experiência na área de educação de infância; muita formação e administração escolar, coordenação supervisão	disponível para ouvir o outro, flexível, assertiva, boa capacidade de comunicação; ter trabalhado e ter passado por várias equipas e ter me relacionado com muitas pessoas; capacidade de me adaptar e ajustar	um líder democrático; poder de comunicação; sentido de justiça para tentarmos ser mais equilibradas possíveis	ser bom ouvinte.... refletir, pensar... é não julgar...	não podemos ser demasiado explosivas, temos que ser ponderadas, saber ouvir, ser o mais assertivo possível	ter uma relação mais cordial do que emocional ; ler muito sobre educação de infância; a experiência, não só como educadora

Categorias Subcategorias		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
	Concretização das competências expressas no perfil de competências da Instituição	fazer uma autoavaliação, tentar levar as coisas de umas situações para as outras; observar muitas vezes a resposta que obtive com as coisas que fiz; reflexão, diária, semanal, mensal, anual	priorizo umas em funções de outras; dar acompanhamento ao diretor; priorizar aquilo que é a gestão global da escola; priorizo a gestão das equipas; dar resposta às necessidades das crianças; encontro das equipas de uma forma mais técnica, mais pedagógica	saber priorizar para o tempo que temos disponível; sim, priorizar e gerir tempo em função daquilo que vai surgindo	reuniões mensais; verificação depois dos planos dos planos individuais; permaneço algum tempo nas salas; reuniões com encarregados de educação	eu tento organizar muito bem, tento compartimentar tudo, organizar mentalmente, organizar a equipa que está comigo, os pais, a secretaria, a direção		a planificação, supervisão, supervisionar o trabalho pedagógico; relação com os pais; algumas reflexões que eu coloco do lado delas

Categorias Subcategorias		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
	Funções destacadas	gestão da resposta às diferentes necessidades; fazer a gestão dos interesses, quer de pessoal, quer de encarregados de educação	promover o bem-estar das equipas, promover a gestão e a organização e das equipas	destaco o tempo, esta questão do tempo é difícil de gerir ; sobrecarga que eu agora acabei de mencionar no âmbito administrativo.... A relação estabelecida com as equipas, e a supervisão pedagógica que é feita pela coordenadora às respetivas equipas...	Olha, a liderança a comunicação convergir todas as.... todos os... todos os educadores conduzir a comunidade para o bem-estar da criança	O tempo que nós passamos com a equipa; o tempo fundamental para conseguirmos crescer e fazer mais e melhor	estar tudo bem dentro das salas, ter a certeza que está a funcionar em condições	relação de proximidade com todos os pais, com as crianças e com a equipa...

Categorias Subcategorias		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Práticas de liderança e de supervisão	Caracterização dos processos de liderança e supervisão implementados	ganhar confiança, seduzir, envolver	vou aos espaços falar com as pessoas; momentos mais informais em que eu apareço; mais formal em reuniões convocadas; documentação que nos fazem chegar planificações, o acesso às plataformas que nós temos; é mais feita pela documentação que nos fazem chegar; uma supervisão mais de observação	tem que haver flexibilidade, tem que haver uma boa comunicação; a supervisão feita em termos de documentação pedagógica desenvolvida	envolvê-las nos papéis que cada uma desempenha, para que reflitam e debatam o que queremos fazer e porque é que vamos fazer	respeitar a individualidade de cada um, dar as oportunidades diferentes, mas a todas por igual	acima de tudo é passar pelas salas e estar no terreno, motivar as pessoas incentivar as colegas e pensar no bem-estar da escola	perceber as necessidades e as dificuldades que de cada uma e também em conjunto conseguimos procurar soluções; a proximidade

Categories Subcategories	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Fatores que contribuem para uma liderança eficaz	gerir necessidades, o gerir sentimentos, o gerir disponibilidades equipa e a estrutura capacidade do saber estar do líder boa gestão de pessoal, da equipa de.... de relacionamentos	é essencial a ver com uma relação de confiança, abertura e respeito; valorizo realmente o aspeto técnico e científico; características de organização, de responsabilidade, de empatia formação dentro do possível	um líder tem entre várias funções, a função de coordenação comunicação, com relação, com coordenação, neste caso com organização interligar... nestes 3 âmbitos... de supervisão de coordenação e de liderança, existem e.... desafios que são na minha ótica... são muito idênticos, se cruzam muito	pensar em equipa ouvir a opinião das colegas e envolvê-las refletir, debater, comunicar a fazer parte integrante e depois avaliar; ter um sentido de justiça, um bom ambiente	é a organização, termos os tempos e os timings, um cronograma em que sabemos exatamente o que é que temos que fazer	temos mesmo de ser assertivas	juntar estas 2 coisas que é o saber distinguir o emocional do... do pragmatismo... articulação constante; a parte da supervisão... capacidade de escuta, o reforço positivo, capacidade e a disponibilidade para ouvir e para... embora seja sempre preciso alguma firmeza

Categories Subcategories	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Características das interações com as equipas pedagógicas	deixei de orientar tanto e passei muito mais a solicitar a opinião em conjunto tomarmos decisões	é um processo diretivo, embora que também participado; inicialmente somos mais diretivas, numa primeira fase... de arranque ano letivo, de transição, damos diretrizes e ferramentas para as equipas serem autónomas	é a mais democrático procuro sempre que possível que fosse mais horizontal questões ligadas com as relações, com a flexibilidade, nas dinâmicas das equipas ...eh pá... nesta assertividade... que tem que haver... na gestão está pessoas, de processos de tarefas, de recursos humanos	relação com os pares de muita proximidade preciso também de as ouvir e precisávamos de refletir e pensar	participação com a gestão democrática dos tempos, dos espaços, para valorização das ideias delas...	confiança na minha equipa, ser o mais assertivo; a nível da gestão das salas eu deixo elas ser completamente autónomas	tarefas estão delegadas a outra pessoa para não recair sempre tudo sobre nós.... a rodar por todas também acaba por ser uma forma de todos perceberem o difícil que é.... nós temos uma responsável do mês, uma educadora responsável do mês que vai rodando todos os meses, também existe uma auxiliar responsável todos os meses por ajudar na comunicação, ajudar na organização dos horários

Categorias Subcategorias		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
	Intervenção junto das equipas pedagógicas	em coadjuvação com o trabalho de sala; trabalho de orientação mais efetiva, e de uma partilha de dificuldades; reunir com meia dúzia de educadores, formar, modelar adaptar e ouvir a opinião dos outros	Eu gostava de intervir mais ...intervenho primeiro que tudo na organização e gestão inicial, vou intervindo diretamente com as equipas reuniões de equipa, a observação direta, conselhos decentes, encontros individuais, avaliações de rotina sobre as práticas pedagógicas	intervenho como resultado da minha supervisão pedagógica com conversas informais, com observação que vou fazendo nas salas em reuniões de equipa	sempre que possível e sempre que necessitamos	fazemos reuniões de equipa	faço reuniões de docentes se for algum caso individual, chamo as pessoas ao gabinete	de manhã é ir a todas as salas... as reuniões semanais normalmente é o contato direto...

Categories Subcategories	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Influências exercidas nas equipas pedagógicas	hei de ter influenciado umas vezes bem, outras vezes menos bem tem a ver com a organização	um coordenador tem de ter uma influência muito positiva na ação do educador na sua prática	esta influência que eu quis ter nas equipas, nem sempre foi um processo fácil sensibilizar as pessoas para a necessidade de conhecerem mais de saberem mais	reconheço que sim, que por vezes eu que as influencio, mas não é esse o objetivo		quando elas fazem alguma coisa pedem a minha opinião	algumas práticas da rotina diária , alguns princípios
Gestão das equipas pedagógicas	A gestão é feita em coadjuvação com o trabalho de sala, com a observação direta; reuniões de equipa	reuniões de equipa. reuniões no pedido de documentação.	na coordenação, procuro sempre que possível que seja mais horizontal.... ou seja, mais democrático, mais partilhado...	fazemos as reflexões; trabalhar mais diretamente com aquela que nem sempre conseguia tanto sucesso; pô-las em parcerias	reuniões de equipa	A comunicação, a avaliação nas reuniões, dar o nosso ponto de vista a nível da organização...por exemplo, de sala dos materiais dos equipamentos	de manhã é ir a todas as salas

Categorias Subcategorias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Pontos fortes no exercício das funções de coordenação pedagógica	sou a determinada, os meus objetivos são normalmente para alcançar ter a capacidade de a escutar. Sou curiosa e atenta às atualizações da nossa área	sou organizada, boa comunicação com as pessoas, com as equipas boa comunicação em geral com famílias a responsabilidade	boas capacidades na organização, comunicação com as pessoas; uma consciência... ou procurares ter uma consciência levada muito a sério naquilo que efetivamente é e significa educação de infância; a responsabilidade que está implícita em todas estas partes mais de relacionamento, de organização e gestão de recursos humanos	comunicação, liderança e organização	saber e conhecer a equipa ouvindo a sempre. objetivos definidos se nós formos motivadores	o trabalho em equipa confiar na equipa envolver a equipa crescer muito a todos os níveis, seja intelectual, seja a nível de formação, seja a nível de perceber o ponto de vista da outra pessoa	capacidade de liderança; eu acho que que a experiência ao longo destes anos em lidar com diferentes tipos de pessoas e integrar pessoas diferentes na equipa.... e formar entre aspas, as educadoras a imagem daquilo que nós queremos;  a disponibilidade

Categorias Subcategorias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Dificuldades no exercício das funções de coordenação pedagógica	necessidade de estar sempre a dar resposta ao imediate impulsiva persistente	mais conhecimento académico, trabalhar mais no âmbito formativo	sobrecarga em termos de procedimentos administrativos, gestão do tempo, gestão do pessoal	formação específica em Creche, falta de experiência em Creche, a gestão de tempo...		organizar o tempo, organizar o pessoal uma das dificuldades é as pessoas perceberem que somos todos responsáveis pelo bem-estar das crianças	falta de tempo; fazer uma supervisão mais a assertiva

## Anexo 5-Exemplo de consentimento informado

### **Termo de consentimento informado**

Eu, \_\_\_\_\_ declaro ter sido informada/o por Sandra de Freitas e estar ciente dos propósitos e termos em que decorrerá o presente estudo, da participação voluntária no mesmo, dos limites da confidencialidade e das demais questões, disponho-me a participar no projeto de investigação *liderança na Creche: o papel da coordenação pedagógica*.

O objetivo desta investigação pretende conhecer as representações que os/as coordenadores/as pedagógicos/as têm da Creche, das suas funções e do trabalho desenvolvido naquele contexto socioeducativo.

A minha participação assentará na participação numa entrevista conduzida pela investigadora.

Este estudo não me trará qualquer despesa ou risco. Foi-me assegurada total confidencialidade e proteção da informação que forneço à investigadora.

**Em suma, declaro que entendi os objetivos e benefícios da minha participação e concordo, voluntariamente, participar neste projeto de investigação.**

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

## Anexo 6-Questionário aplicados às educadoras de infância em Creche

### *Liderança na Creche: conceções de educadores/as de infância a trabalhar em Creche*

Este questionário tem como objetivo: caraterizar como as funções do/a coordenador/a da Creche, o exercício de liderança e a sua supervisão, influenciam as práticas pedagógicas das educadoras de infância. Os resultados do estudo serão usados para efeitos académicos, disseminados sob a forma de publicações científicas e de uma dissertação que será alojada no site da Escola Superior de Educação de Lisboa. O questionário é preenchido de forma anónima, até ao dia 15 de fevereiro de 2023, e os dados serão tratados de forma agrupada e nunca individual. Isto é, não será possível identificar as respostas individualmente. Pode desistir do preenchimento do questionário em qualquer altura.

A equipa de investigação: Sandra Freitas, estudante do 2.º ano do Mestrado em Administração Educacional, Escola Superior de Educação de Lisboa, Catarina Tomás, orientadora, Escola Superior de Educação de Lisboa

Agradecemos, desde já, o seu contributo!

\* Indica uma pergunta obrigatória

#### **Consentimento informado**

Declaro ter lido e compreendido as informações que me foram fornecidas sobre o estudo e o questionário. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pela investigadora. Compreendo que posso desistir do preenchimento do questionário a qualquer momento sem ter que justificar a desistência. Compreendo como é que os resultados do estudo vão ser divulgados e como terei acesso a eles.

Concordo em participar nos termos acima descritos. \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

## **1- Caracterização sociográfica**

1.1 Indique a sua idade. \*

---

1.2 Indique o seu sexo. \*

*Marcar apenas uma oval.*

Feminino

Masculino

Prefiro não indicar

1.3 Indique o seu grau académico atual. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Pós-graduação

1.4 Há quantos anos trabalha como educador/a de infância? \*

---

1.5 Há quantos anos trabalha como educador/a de infância em Creche \*

(total de tempo de serviço em Creche em anos)?

---

1.6 Na sua formação inicial, teve alguma(s) unidade(s) curricular(es) no âmbito \*  
da educação com crianças dos 0 aos 3 anos/Creche? Se sim, qual/quais?

---

---

---

---

---

1.7 No presente ano letivo trabalha em que sala:

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Berçário
- Sala de aquisição da marcha
- Sala entre a aquisição da marcha e os 24 meses
- Sala entre os 24 e os 36 meses
- Sala de grupos heterogéneos a partir da aquisição da marcha
- Outra situação

1.8 Indique a natureza jurídica da Creche onde trabalha: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Instituição Privada de Solidariedade Social (IPSS)
- Instituição com fins lucrativos
- Outra: \_\_\_\_\_

1.9 Indique a natureza jurídica do seu contrato de trabalho?

*Marcar apenas uma oval.*

- Contrato de trabalho a termo certo (contratos de substituição)
- Contrato sem termo (efetivo)
- Contrato de trabalho a termo incerto (contratos sem data de fim)
- Trabalho temporário
- Contrato de muita curta duração
- Prestação de serviços (trabalhadores independentes)
- Outra situação

1.9.1 Se assinalou "Outra situação"

Por favor, indique qual. \*

---

## **2. Conceções dos educadores de infância sobre as funções de coordenação pedagógica em Creche**

2.1 Quais considera serem as funções de um/a coordenador/a pedagógica em Creche?

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- De carácter administrativo
- De organização e supervisão pedagógica das equipas
- Gestão e liderança
- Outra

Se assinalou a opção "Outra" por favor, indique qual.

---

## 2.2 Qual considera ser a mais importante

\* Classifique cada função por ordem de importância. (Considere

1 "nada importante" e 10 "muito importante").

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intervenção Pedagógica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supervisão Pedagógica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.3 Com base na sua experiência profissional considera que as funções do/a coordenador/a pedagógico/a valorizam a resposta educativa da Creche? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

2.3.1 Por favor justifique a sua resposta. \*

---

---

---

---

---

**3. Concepções que os/as educadores/as de infância têm sobre o trabalho que a coordenação pedagógica em Creche desenvolve com as equipas pedagógicas.**

3.1 Considera que o/a coordenador/a pedagógico/a pode intervir nas dimensões referidas? \*

Classifique por grau de intervenção em que 1 "não intervém" e 3 "intervém muito".

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1	2	3
Finalidades e objetivos do trabalho em Creche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prática Pedagógica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualificação das equipas pedagógicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho entre as equipas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação da família	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação da comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.2 Se considera outra dimensão de intervenção para além das referidas na pergunta 3.1, por favor indique qual.

\_\_\_\_\_

3.3 Com base na sua experiência profissional reconhece que as funções de coordenação pedagógica influenciam a intervenção das equipas pedagógicas? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

3.3.1 Por favor justifique a sua resposta. \*

---

---

---

---

---

3.4 Considera que a ação do/a coordenador/a pedagógico/a é importante para desenvolvimento profissional das equipas pedagógicas?

(Classifique por grau de importância em que 1 é "nada importante" e 10 "muito importante")

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No domínio pedagógico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No domínio da comunicação (com os pares com as famílias e com a comunidade)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na promoção de práticas reflexivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No domínio da articulação entre equipas e docentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na promoção de práticas inovadoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No pensamento e práticas criativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na promoção de práticas inclusivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

3.5 Com base na sua experiência profissional em Creche, considera que as

\*estratégias descritas em baixo constituem uma ação efetiva e planeada da coordenação pedagógica em relação às equipas pedagógicas?

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Sim	Não
Reuniões de equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formação contínua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunidade de práticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.6 Considera que o/a coordenador/a pedagógico/a promove a participação das equipas pedagógicas nas seguintes funções? \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Sim	Não
Tomada de decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação com a comunidade educativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão dos recursos materiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

3.7 Considera que cabe o/a coordenador/a pedagógico/a em Creche o papel de supervisor/a das práticas pedagógicas? \*

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

3.7.1 Por favor justifique a sua resposta. \*

---

---

---

---

---

3.8 Que práticas de supervisão a coordenação pedagógica tem implementadas na instituição onde trabalha? \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sim	Não
Monitorização das reuniões de equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Observação em sala de atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniões de reflexão e análise das práticas observadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação de desempenho docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

3.8.1 Se considerou a opção "Outras", por favor indique sumariamente quais.

---

\* 3.9 Identifique três fatores que contribuem para uma coordenação pedagógica eficaz?

---

---

---

---

---

\* 3.10 Em relação às funções da coordenação pedagógica, indique dois aspetos positivos

---

---

---

---

---

\* 3.11 Em relação às funções da coordenação pedagógica, indique dois aspetos a melhorar

---

---

---

---

---

3.12 Sugestões ou assuntos que não foram considerados no questionário, mas que gostaria de deixar registrados para serem analisados neste estudo.

---

Gratas pela sua colaboração e disponibilidade.

Anexo 7- Sistema de categorias da análise de conteúdo das respostas abertas do questionário aplicado aos educadores de infância

<b>Categorias e Subcategorias</b>			Nº de referências identificadas		
<b>Caracterização sociográfica</b>	<b>A Creche como área de estudo na formação inicial</b>	Iniciação à prática profissional	estágio presencial de uma semana; prática pedagógica em Creche prática pedagógica prática pedagógica estágio em Creche estágio nesta valência	6	13
		Áreas estudadas na formação inicial	crescimento e desenvolvimento da criança dos 0 aos 3 anos desenvolvimento em Creche psicologia evolutiva da criança dos 0 aos 3 anos	3	
			didáticas específicas da Creche; expressão nas primeiras idades; atendimento em Creche primeiro ano dedicado à valência de Creche	4	

Categorias e Subcategorias			Nº de referências identificadas	
Conceções dos educadores de infância sobre as funções de coordenação pedagógica em Creche	Funções do coordenador pedagógico que valorizam a resposta educativa da Creche	<p>Supervisão Pedagógica</p> <p>orientar um grupo de trabalho alguma supervisão reflexão conjunta sobre as práticas orientar uma equipa educativa saber onde precisa atuar e com que finalidade parte integrante de aprendizagem facilitar a tomada de decisões do educador de infância que por sua vez promovem a qualidade no contexto de Creche proporcionando-lhes estratégias para o pleno desenvolvimento da criança auxilia e orienta a equipa segundo as diretivas pedagógicas responsável em prestar assistência didático-pedagógica aos educadores supervisão acompanhamento pedagógico. valoriza o desempenho dos docentes na abordagem ao currículo na reflexão dos modelos e processos pedagógicos valorizam na medida em que temos um espaço supervisionado concertar práticas pedagógicas dentro da mesma Creche promover a reflexão sobre essas mesmas práticas supervisione e oriente a equipa pessoa que veja o lado de fora da intervenção pedagógica para que possamos melhorar a nossa prática realçar a intencionalidade pedagógica dinamizar reuniões de equipa</p>	21	61
		<p>Desenvolvimento profissional das equipas pedagógicas</p> <p>programar com a equipa a oferta pedagógica resposta mais qualificada às diferentes necessidades da Creche suporte dos educadores proporcionar formação contínua.</p>	4	

Categorias e Subcategorias			Nº de referências identificadas
	Cooperação e colaboração	cooperação com as equipas parceria com o educador	2
	Esclarecimento	esclarecer dúvidas	1
	Apoio às equipas pedagógicas	apoio e suporte nas situações do dia a dia apoio	2
	Mediador	mediador do processo educativo. criar um bom ambiente entre o pessoal docente e não docente poderá fazer a diferença na união e no desempenho dos profissionais, docentes e não docentes coordenador pedagógico tem um papel interventivo na mediação gestão de conflitos mediador e orientador no âmbito de todo o trabalho técnico pedagógico principal mediador e suporte dos educadores elemento de conexão entre os profissionais de educação	8
	Gestão dos recursos disponíveis	faça com que existam todos os meios para dar resposta às necessidades das crianças e famílias na seleção de materiais e ambientes uma gestão de recursos humanos formação de equipas pedagógicas organize horários coordenar eventos	6

Categorias e Subcategorias			Nº de referências identificadas
	Comunicação	fazer a ponte de comunicação entre todos os envolvidos no processo educativo deve contribuir para criar uma ponte entre a administração e as educadoras estabelecer uma boa comunicação com os encarregados de educação. forma como comunica com as equipas, comunica com os encarregados de educação. na forma como articula, media e comunica com a comunidade escolar e famílias na articulação com outros níveis de ensino promover a comunicação com a comunidade educativa.	8
	Organização	organização (...) o bom funcionamento organizam e orientam as equipas	2
	Promover práticas inovadoras	o coordenador “abre” ou deveria ser porta aberta de mudanças iniciativas inovação de projetos a implementar	2
Conceções que os/as educadores/as de infância sobre o trabalho que a coordenação pedagógica em Creche desenvolve com as equipas pedagógicas.	Áreas de intervenção do coordenador pedagógico	valorização da valência de Creche no universo educativo do sistema de ensino gestão de horários necessidades do grupo articulação da Creche com o pré-escolar	4
	A influência que as funções do coordenador pedagógico exercem na intervenção das equipas pedagógicas	Práticas pedagógicas equipas seguem muitas das indicações/orientações que vêm do da coordenação gestão das práticas dos educadores intervenção da equipa orientadores e facilitadores do trabalho ou projetos a serem desenvolvidos pelas equipas que lideram quantidade de métodos dá orientações como base na sua experiência ao comunicar as suas ideias ou sugestões, indiretamente vai influenciar as práticas das equipas pedagógicas reflete com as equipas pedagógicas sobre as mesmas, acaba por influenciar de forma indireta as suas práticas de forma a promover melhores práticas pedagógicas facilita em muito boas práticas	13
			23

<b>Categorias e Subcategorias</b>			Nº de referências identificadas
	Desenvolvimento profissional	troca de ideias e de partilha de informações envolve, motiva e estimula a equipa pedagógica coordenador pedagógico motiva, reconhece o trabalho e dá esse feedback a uma equipa, contribui para o sucesso e proatividade de uma equipa é a pessoa que coordena o trabalho e dá diretrizes partilha ideias e saberes	5
	Níveis de motivação	intervir sempre de forma positiva torna coesa a equipa apoio e reconhecimento pela equipa criar união	4
	Ambiente de trabalho	influencia o bom trabalho na Creche	1

Categorias e Subcategorias			Nº de referências identificadas
O coordenador pedagógico e a supervisão pedagógica	Orientação das práticas pedagógicas das equipas	<p>propõe propostas que possam ter passado na execução do projeto pedagógico não influência, orienta e aglutina saber e praticas</p> <p>estar informado sobre o trabalho a desenvolver na sala de atividade</p> <p>o coordenador deve ser um elemento de apoio na prática</p> <p>assegurar-se de que os elementos da mesma, embora com abordagens diferentes, têm uma boa prática pedagógica</p> <p>realização de atividades,</p> <p>orientador</p> <p>deve supervisionar, acompanhar, assessorar, apoiar</p> <p>como forma de melhorar a prática pedagógica.</p> <p>orientador e mediador das práticas</p> <p>deverá estar a par do que acontece e participar na melhoria das práticas pedagógicas</p> <p>promover conjuntamente com as equipas um melhoramento do trabalho pedagógico</p> <p>coordenador/a supervisionar o trabalho pedagógico</p> <p>orienta</p> <p>desenvolvam o seu trabalho.</p> <p>importante na garantia da eficácia das mesmas práticas</p> <p>deve estar a par das práticas pedagógicas da sua equipa</p> <p>definir as intenções/estratégias da equipa</p> <p>melhorar algumas atitudes de algumas educadoras</p>	19
	Promove a reflexão	<p>intuito de ajudar o educador a melhorar/refletir sobre a sua prática</p> <p>mais do que supervisor, um parceiro de equipa</p> <p>a coordenação poderá dar ideias</p> <p>proporcionar momentos de reflexão sobre essas mesmas prática</p> <p>supervisionar e se necessário encontrar com os técnicos, novas e melhores abordagens pedagógicas</p> <p>momentos e exercícios de reflexão conjunta.</p> <p>promovendo a reflexão</p> <p>dando liberdade às equipas para exporem as suas ideias e desenvolverem o seu trabalho pedagógico.</p> <p>partindo das suas observações refletir com as equipas</p> <p>reflexão feita nas reuniões de equipa</p> <p>reflexão sobre currículos e práticas desenvolvidas</p> <p>incentivar a equipa</p>	12

<b>Categorias e Subcategorias</b>				Nº de referências identificadas
	Ação formativa	enriquecer o conhecimento de conteúdos pedagógico para a faixa etária com a qual a educadora está a trabalhar no momento. partilhar vivências e práticas que nos ajudem a melhorar cada vez mais a nossa própria prática ajudar a formar é parceiro do educador supervisionando e corrigindo alguma prática menos positiva formações apresentadas para que seja feita uma formação contínua. o coordenador deverá apoiar e criar estratégias.	6	
	Avaliação do desempenho docente	avaliar toda a ação docente	1	
	Observação direta	contribui a análise feita do dia a dia através de observação direta observação das práticas verificar que na prática é praticado boas praticas pedagógicas supervisão geral	4	
	Gestão dos recursos materiais	aval em termos materiais	1	
<b>Práticas de supervisão pedagógica implementadas pelo coordenador pedagógico, nas organizações participantes</b>	trabalho administrativo equipa EMAE reuniões de equipa comunicação reuniões; gestão horários			5

<b>Categorias e Subcategorias</b>				Nº de referências identificadas
<b>Fatores que contribuem para uma coordenação pedagógica eficaz</b>	Disponibilidade <sup>e</sup>	Disponibilidade e Interesse Disponibilidade para apoiar as equipas disponibilidade Disponibilidade e sensibilidade disponibilidade Tempo	6	127
	Comunicação	Comunicação/ intervenção Comunicação e supervisão Boa capacidade de comunicação, estabelecer uma relação de confiança comunicação, colaboração comunicação Capacidade de comunicação e conhecimento das várias áreas de intervenção Boa comunicação, promove uma relação de confiança comunicação Comunicação capacidade de comunicação estabelecer boa comunicação Boa comunicação discurso claro Comunicação Diálogo boa comunicação. comunicar de forma positiva Boa comunicação comunicação Comunicação	20	
	Empatia	empatia Empatia Empatia empatia; empatia. Empatia	6	

Categorias e Subcategorias			Nº de referências identificadas
	Cooperação/colaboração e Apoio à equipa	<p>valorização de espaços de encontro/reflexão de práticas pedagógicas</p> <p>promoção de troca de ideias</p> <p>entreaajuda</p> <p>Partilha/reflexão de experiências e novas práticas</p> <p>Entreaajuda</p> <p>Proximidade com as equipas pedagógicas e fluidez na partilha de informações e procedimentos dentro da estrutura de ensino;</p> <p>Proximidade</p> <p>Compreensão das necessidades da equipa</p> <p>Trabalhar em equipa</p> <p>reforçar positivamente as atitudes da equipa</p> <p>ajudar e apoiar individualmente</p> <p>Espírito de equipa</p> <p>Trabalho de equipa</p> <p>incentivo</p> <p>colaboração</p> <p>Trabalho d equipe</p> <p>partilha</p> <p>dinâmica e próxima das pessoas</p> <p>O trabalho em equipa é fundamental</p> <p>Reuniões regulares</p> <p>Valorização/validação das práticas pedagógicas diferenciadas e reuniões semanais</p> <p>trabalho de equipa/parceria</p> <p>Reuniões</p> <p>postura agregadora e inclusiva</p> <p>diálogo construtivo.</p> <p>habilidade para criar um ambiente positivo de trabalho</p>	28
	Liderança	<p>Conseguir estabelecer uma boa relação com a equipa pedagógica e ter capacidade de liderança</p> <p>Capacidade de liderança, gestão e decisão</p> <p>espírito de liderança</p> <p>capacidade de liderança</p> <p>liderança</p> <p>capacidade de liderança</p> <p>Saber liderar</p> <p>saber liderar</p> <p>líder motivador e aglutinador</p> <p>Liderança</p> <p>liderança</p> <p>Capacidade de liderança</p>	12

<b>Categorias e Subcategorias</b>			Nº de referências identificadas
	Conhecimento	<p>formação estudo conhecimento formação pessoal e profissional Conhecimento; Formação/conhecimentos em educação em Creche formação Conhecimento conhecimento das várias áreas de intervenção formação académica para o exercício da função Formação do coordenador coordenador que seja sensível aos aspetos pedagógicos</p>	12
	Escuta ativa	<p>Capacidade de ouvir Oirça os intervenientes escuta</p>	3
	Criatividade	<p>espírito criativo.</p>	1
	Sensibilidade	<p>sensibilidade</p>	1
	Assertividade	<p>Assertiva Uma supervisão forte e assertiva Assertividade Ser uma pessoa assertiva</p>	4

<b>Categorias e Subcategorias</b>			Nº de referências identificadas
	Organização	organização capacidade de organização Organização organização	4
	Supervisão	Boa observação Observação intervenção e avaliação de processos pedagógicos Supervisão/ Envolvimento no terreno observação Uma supervisão forte e assertiva Um coordenador/a atento supervisão; Observação observador da sua realidade	10
	Versatilidade	O coordenador deve ser versátil e intuitivo boa capacidade de interação social capacidade de integrar todas as áreas de atuação Articulação Gestão Confiança Gestão de recursos humanos. Eficácia na resolução de problemas.	7
	Capacidade para motivar	Motivação	1
	Experiência	Experiência know-how existente	2

<b>Categorias e Subcategorias</b>			Nº de referências identificadas
	Objetividade	objetiva	1
	Ética Profissional	justiça Imparcialidade Igualdade assiduidade imparcial. exemplo Respeito rigor sentido de responsabilidade postura Respeito/Educação Presença; Segurança	13
<b>Funções da coordenação pedagógica- aspetos positivos</b>	Comunicação	Comunicação entre docentes A comunicação	2
	Desenvolvimento e crescimento profissional	esclarecimento de dúvidas. Orientação capacidade de resposta auxílio na gestão de assuntos complexos Liberdade de ação pedagógica A avaliação da criança é mais objetiva, Promover e potencializar a aprendizagem Possibilidade de maiores aprendizagens e crescimento profissional	8
			15

<b>Categorias e Subcategorias</b>					Nº de referências identificadas
		Escuta ativa	A escuta ativa Saber ouvir	2	
		Liderança	liderança	1	
		Disponibilidade	Disponibilidade;	1	
		Empatia	empatia	1	
	<b>Funções da coordenação pedagógica- aspetos a melhorar</b>	Gestão do tempo	Tempo para estar com a equipa; Tempo de reuniões Gestão de tempo e organização Ter menos trabalho administrativo e mais tempo para promover projetos. A regularidade das reuniões Mais tempo p comunicação entre a equipa pedagógica	6	25

<b>Categorias e Subcategorias</b>			Nº de referências identificadas
	Comunicação	falta de diálogo. Comunicação comunicação entre a equipa docente e a coordenação	3
	Conhecimento	mais formação específica	1
	Trabalho em equipa	Participação nas reuniões de equipa Participação em reuniões de equipa Reuniões frequentes	3
	Escuta ativa	A disponibilidade para a escuta e partilha de vivências individuais e/ou coletivas escutar a equipa Ouvir mais os outros colaboradores,	3
	Liderança	a gestão de Poder de liderança pessoas	1

<b>Categorias e Subcategorias</b>			Nº de referências identificadas
	Empatia	postura de superioridade, tanto em atitudes com a equipa como com as famílias e empatia	2
	Supervisão Pedagógica	Mais tempo para supervisionar ao detalhe cada uma das salas, melhorar algumas atitudes de algumas educadoras Maior supervisão Maior observação de práticas e impulso a formação continuada Tempo e estratégias	5
	Envolvimento	A proximidade e o tempo dedicado às equipas Proximidade com as equipas pedagógicas/ envolvimento dos docentes incentivar a equipa Proximidade, envolvimento	4
	Disponibilidade	estar disponível para as mudanças necessárias disponibilidade	2