



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO

**O Departamento Curricular do 1º Ciclo nos
Agrupamentos de Escolas: coordenação,
organização e dinâmica de ação**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação
de Lisboa para obtenção do grau de mestre em
Administração Escolar.

Aida de Fátima Carvalho Gomes da Silva

Lisboa, 2013



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO

**O Departamento Curricular do 1º Ciclo nos
Agrupamentos de Escolas: coordenação,
organização e dinâmica de ação**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação
de Lisboa para obtenção do grau de mestre em
Administração Escolar.

Aida de Fátima Carvalho Gomes da Silva

*Sob a Orientação da Professora Doutora Teresa Maria de Sousa dos
Santos Leite*

Lisboa, 2013

Dedicatória

Aos que dividiram comigo momentos de alegria, tristeza ganhos, perdas e me ajuda(ra)m a sonhar:

- Aos meus Pais (em memória) que me ensinaram o valor do trabalho, da persistência, da humildade e da seriedade em todos os momentos da minha vida.

- À Catarina e ao Miguel, razão da minha alegria e minha esperança, pelo apoio, compreensão, carinho e incentivo que me deram ao longo deste tempo.

- Ao Pedro, meu “porto de abrigo”, pela paciência e apoio prestado, por todo o amor e carinho e por tudo aquilo que não vivemos nos momentos em que estive mais ausente e envolvida por este estudo.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho, nem sempre foi um percurso fácil, mas representa um motivo de grande satisfação pessoal.

Nesta minha caminhada, contei com muitos que manifestaram a sua colaboração, acreditaram e possibilitaram este estudo. Dirijo a todos um grande bem-haja e agradeço especialmente:

- À Professora Doutora Teresa Leite, minha orientadora, pelo seu inestimável apoio, pela sua disponibilidade e pela paciência demonstrada em me guiar, assim como toda a dedicação e incentivos prestados ao longo da elaboração do presente trabalho;
- À Coordenadora deste mestrado, Professora Doutora Mariana Dias, pelo empenho e dinamismo que sempre demonstrou;
- Aos colegas de turma deste mestrado, pela troca de ideias e debates “acesos”, pelos bons momentos que passámos e que guardarei sempre na minha memória;
- Aos diretores dos dois Agrupamentos-alvo pelas facilidades concedidas na recolha da informação e realização deste estudo;
- Aos Coordenadores de Departamento dos Agrupamentos em estudo, pela colaboração prestada e disponibilidade dispensada;
- Aos docentes inquiridos, pela sua colaboração fundamental neste estudo;
- Aos meus amigos, com quem partilhei as minhas alegrias e angústias, por me escutarem, por me apoiarem e me darem força para continuar;

RESUMO

No panorama educativo Português foram introduzidas, nos últimos anos, alterações que vieram atribuir às estruturas de orientação educativa novas responsabilidades e implicaram mudanças na organização das Escolas, particularmente ao nível dos cargos de gestão intermédia, como o Departamento do 1º ciclo. O Coordenador deste órgão assume uma posição estratégica nas Escolas do 1º Ciclo e na relação entre estas e o órgão de gestão.

O presente estudo tem como principal objetivo conhecer a organização, funcionamento e forma de coordenação do Departamento do 1º Ciclo. Neste sentido, desenvolvemos um estudo qualitativo, realizando um inquérito por entrevista em dois Agrupamentos Verticais de Escolas da região da Grande Lisboa. Utilizámos a entrevista semiestruturada como técnica de recolha de dados, visando conhecer as conceções dos dois diretores de Agrupamento, dos dois Coordenadores de Departamento Curricular do 1º Ciclo e de quatro professores deste nível educativo, sobre o papel do Departamento do 1º Ciclo e do seu Coordenador.

Os resultados do estudo indicam que são reconhecidas a importância e o papel do Departamento do 1º Ciclo e do seu Coordenador e que este assume comportamentos que confirmam a confiança nele depositada, como representante dos professores deste ciclo e elo de ligação entre estes e os órgãos de gestão. Apontam também para a necessidade de melhorias na articulação entre este Departamento e os outros Departamentos/outros ciclos.

Palavras-chave: Gestão intermédia das Escolas; Departamento do 1º Ciclo; Coordenação de Departamento; Articulação entre órgãos nos Agrupamentos de Escolas.

ABSTRACT

In the Portuguese educational landscape there were introduced, in the last few years, new regulations that have granted to educational guidance structures new responsibilities and changes in the organization of schools, particularly at the level of middle management positions as it is the case of Primary School Coordination Department (1st cycle) and the action of its coordinator, who is an essential element. His strategic position, in the exercise of his functions, enables a boost of conducive work that results in good work practices and in a direct collaboration with those responsible for the school's management.

The present study's main goal is to know the Primary School Coordination Department's organisation, function and way of coordinating. In this sense, we developed a qualitative study, by making an interview survey in two Vertical Group of Schools located in the big Lisbon region. We used the semi-structured interview as the data collection technique, in order to know the conceptions of both Group of Schools' Directors, of both 1st Cycle Curricular Department Coordinators and four teachers from this educational level, about the role of the 1st Cycle Department and his respective coordinator.

The study's results indicate that the importance and the role of the 1st Cycle Department and his Coordinator are recognized and that he assumes behaviours that confirm the trust that is deposited in him, as a representative of this cycle's teachers and the connection link between them and the management organs. They also point towards the need of improvements in the articulation between these Departments and the others/or from different cycles.

Key Words: School's Middle Management; 1st Cycle Department; Department Coordination; Articulation between corpus in a Group of Schools.

ÍNDICE

	Pág.
Introdução.....	01
Parte I – Enquadramento Teórico e Normativo.....	07
Capítulo 1 – A organização da Escola.....	09
1.1 – Autonomia e gestão das escolas.....	09
1.2 – Liderança nas escolas.....	16
1.3 – Colaboração entre docentes.....	23
Capítulo 2 – Liderança e colaboração docente nos Agrupamentos de Escolas....	28
2.1 – Integração do 1º Ciclo nos Agrupamentos de Escolas.....	28
2.2 – Os Departamentos curriculares: o seu papel, organização, coordenação e funcionamento.....	33
Parte II – Estudo Empírico.....	41
Capítulo 3 – Enquadramento Metodológico.....	43
3.1 – Problemática e questões orientadoras.....	43
3.2 – Objetivos, natureza e desenho do estudo.....	45
3.3 – Caracterização dos participantes.....	50
Capítulo 4 – Técnicas e instrumentos de recolha e análise de dados.....	51
4.1 – A entrevista.....	51
4.2 – A análise de conteúdo.....	55
Capítulo 5 – Apresentação e análise interpretativa dos resultados.....	57
5.1 – Composição e finalidades do Departamento do 1º Ciclo (CEB).....	58
5.2 – Papel e funções do Coordenador do Departamento do 1º CEB.....	63
5.3 – Dinâmica do Departamento do 1º CEB.....	69
5.4 – Articulação do Coordenador do Departamento do 1º CEB com os restantes órgãos de gestão.....	75
Parte III – Conclusões.....	85
Capítulo 6 – Considerações Finais.....	87
6.1 – Considerações decorrentes do estudo.....	87
6.2 – Limitações do estudo.....	96
6.3 – Sugestões para futuras investigações.....	96
Referências Bibliográficas.....	97
	VII

Referências Normativas.....	100
Anexos.....	103
A – Guiões das Entrevistas	
A-1 – Guião da Entrevista ao Diretor de um Agrupamento de Escolas	
A- 2 – Guião da Entrevista ao Coordenador de Departamento do 1º Ciclo	
A-3 – Guião da Entrevista a um Professor do 1º Ciclo	
B – Entrevistas	
B-1 – Entrevista ao Diretor de um Agrupamento de Escolas – Agr1	
B-2 – Entrevista ao Coordenador do Departamento do 1º Ciclo – Agr1	
B-3 – Entrevista a um Professor do 1º Ciclo com mais de 10 anos de serviço – Agr1	
B-4 – Entrevista a um Professor do 1º Ciclo com menos de 10 anos de serviço – Agr1	
B-5 – Entrevista ao Diretor de um Agrupamento de Escolas – Agr2	
B-6 – Entrevista ao Coordenador do Departamento do 1º Ciclo – Agr2	
B-7 – Entrevista a um Professor do 1º Ciclo com mais de 10 anos de serviço – Agr2	
B-8 – Entrevista a um Professor do 1º Ciclo com menos de 10 anos de serviço – Agr2	
C – Exemplo de transformação das Unidades de Registo em Indicadores	
D – Análise de Conteúdo	

ÍNDICE DAS ILUSTRAÇÕES

	Pág.
Índice de Figuras	
Figura 1- Plano do Estudo.....	49
Índice de Tabelas	
Tabela 1 – Quadro-síntese dos Temas e Categorias – resultado das Entrevistas.....	57
Tabela 2 – Quadro-síntese – Tema1 – Composição e finalidades do Departamento do 1.º Ciclo.....	59
Tabela 3 – Quadro-síntese – Tema 2 – Papel e funções do Coordenador de Departamento do 1º Ciclo	63
Tabela 4 – Quadro-síntese – Tema 3 – Dinâmica do Departamento do 1º CEB	69
Tabela 5 – Quadro-síntese – Tema 4 – Articulação do Coordenador do Departamento do 1º CEB com os restantes órgãos de gestão	75

LISTA DE ABREVIATURAS

Agr – Agrupamento

Artº – Artigo

CEB – Ciclo do Ensino Básico

Cont. – Continuação

PAA – Plano Anual de Atividades

Pág. – Página

Prof. – Professor

(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)



INTRODUÇÃO

(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)

*Ninguém ignora tudo.
Ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma coisa.
Todos nós ignoramos alguma coisa.
Por isso aprendemos sempre.*

Paulo Freire

Atualmente assistimos a uma rápida evolução e transformação da sociedade, de tal forma que a instituição escolar tem dificuldade em acompanhar e responder em tempo aos desafios crescentes que lhe são colocados. Este facto vem reforçar a necessidade de assegurar lideranças de topo e intermédias, com capacidade de orientar as instituições educativas por forma a satisfazer os interesses e as necessidades das comunidades.

Torna-se assim essencial que se reflita na dinâmica das escolas e dos seus atores, designadamente os que desempenham cargos de liderança e gestão intermédia.

Os titulares de cargos de gestão intermédia viram acrescidas as suas funções, passando a exercer funções de liderança, supervisão e até mesmo de avaliação de docentes, o que veio também aumentar a responsabilização dos profissionais que as exercem, que terão que prestar contas perante os órgãos hierarquicamente superiores e, simultaneamente, perante os professores que coordenam.

Dada a temática do nosso estudo, consideramos importante focarmos a nossa atenção nos atores que ocupam os lugares de coordenadores dessas estruturas de gestão intermédia, os coordenadores de Departamento Curricular, concretamente os do 1º ciclo, essenciais para o dinamismo da escola, para o desenvolvimento da colegialidade no grupo que coordenam, para a reflexão sobre as problemáticas emergentes na escola e para a colaboração direta com os órgãos de gestão de topo, na consecução do definido no projeto educativo da escola.

Assim, os Coordenadores de Departamento do 1º ciclo, no seu papel de líderes, contribuirão em grande medida para a qualidade do trabalho que se desenvolve nas

escolas, dependendo este da forma como estes atores assumem o seu papel e mobilizam os grupos que coordenam para um mesmo objetivo comum, um ensino de qualidade.

A escolha da nossa temática de estudo, relacionada com o papel do Coordenador de Departamento do 1º ciclo junto do órgão de gestão do Agrupamento tem subjacentes motivações de ordem pessoal e de relevância organizacional. Na realidade, o tema foi escolhido em virtude de termos desempenhado diversos cargos de natureza pedagógica e de gestão e da vivência pessoal e profissional enquanto docentes e pioneiros na coordenação do Departamento do 1.º ciclo no Agrupamento a que pertencemos.

Ao longo da nossa experiência pudemos vivenciar e perceber o trabalho do Coordenador de Departamento do 1º ciclo e a influência por ele exercida, quer junto dos professores, quer junto dos órgãos de gestão e como esta poderá ter impacto na dinâmica do Departamento e na qualidade do trabalho realizado pelos professores que coordena.

Por se tratar de uma pesquisa que procura investigar um facto atual dentro do seu contexto natural, o *locus* de estudo é constituído por dois Agrupamentos do ensino público em dois concelhos da região de Lisboa e os sujeitos serão os Coordenadores de Departamento do 1º ciclo, os professores e os diretores dos respetivos Agrupamentos. Procuramos assim obter uma maior compreensão sobre o modo como as suas funções e práticas organizacionais são percecionadas pelos próprios coordenadores, pelos seus pares e pelos diretores.

Optámos pela metodologia qualitativa porque consideramos que é a mais adequada ao objetivo de investigação, situando-nos, assim, num paradigma de investigação interpretativo ou naturalista.

O presente trabalho obedece a uma organização em três partes, para além da Introdução, que, embora distintas se relacionam de modo integrado:

PARTE I – Enquadramento teórico e Normativo, onde é explicitado o quadro teórico da análise da problemática em estudo. No primeiro capítulo abordamos a organização da Escola; o segundo capítulo é dedicado à liderança e colaboração docente nos Agrupamentos de Escolas.

PARTE II – Estudo Empírico – Nesta parte em que iniciamos a dimensão empírica deste trabalho, apresentamos o enquadramento metodológico no capítulo três, onde são expostas a problemática e as questões orientadoras, os objetivos definidos e a

natureza e desenho do nosso estudo, bem como a caracterização dos participantes envolvidos no estudo.

No capítulo quatro, descrevem-se as opções metodológicas adotadas, as técnicas e instrumentos da recolha de dados e no capítulo cinco procede-se à apresentação, análise e interpretação dos dados recolhidos através das entrevistas.

PARTE III – Conclusões – no capítulo seis, são apresentadas as principais conclusões do estudo e as considerações finais que dele resultaram tendo em conta os objetivos que o nortearam. Referimos ainda os limites do estudo e as sugestões para futuros trabalhos.

Por último apresentam-se as referências bibliográficas, as referências normativas e os anexos.

(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)



PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E NORMATIVO

(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)

CAPÍTULO 1 - A organização da Escola

1.1– Autonomia e gestão das escolas

Ao iniciarmos o nosso estudo sobre a organização, funcionamento e forma de coordenação do departamento do 1º ciclo, considerámos importante fazer um enquadramento à luz da legislação, percorrendo as principais alterações ao nível do regime de autonomia das escolas e outros normativos, que lhes vieram a dar suporte legal e a reforçar o seu papel e funções na escola.

Assim, no final da década de 80, a Administração Educacional manifestou a intenção de transferir a tomada de decisões a nível central e impulsionar os estabelecimentos de ensino a tomarem decisões estratégicas. Esta intenção foi consagrada pelo Decreto-lei 43/89 de 3 de Fevereiro, que impulsionou a autonomia das escolas.

Desenvolveram-se políticas de territorialização com o financiamento de projetos, num programa de reforço de autonomia das escolas, onde os estabelecimentos de ensino passaram a ter oportunidade para:

- gerir a gestão do currículo;
- definir algumas políticas existentes entre alunos e professores;
- gerir os tempos letivos e a ocupação de espaços;
- organizar atividades de complemento curricular, de animação socioeducativa dos tempos livres ou de desporto escolar,
- orientar o crédito horário disponível para o exercício de cargos de gestão intermédia e de desenvolvimento de projetos pedagógicos,
- recrutar pessoal auxiliar da ação educativa, conseguir ser autofinanciado
- gerir internamente as receitas que provêm da prestação de serviços na escola, aquisição de bens, execução de obras,
- definir algumas políticas existentes entre alunos e professores;
- estabelecer parceria entre escolas para a criação de centros de recursos educativos e de formação.

No entanto, este Decreto-Lei não abrangia no seu conjunto da autonomia consagrada, nem o 1º ciclo do ensino básico nem a educação pré-escolar.

O Decreto-Lei nº 172/91, de 10 de Maio, vem defender os princípios de autonomia para todos os níveis de ensino, desde o pré-escolar até ao ensino secundário.

Segundo Falcão (2000:67), as grandes linhas de intervenção deste decreto são: a criação de mecanismos de articulação, participação e interação entre as escolas, pais e comunidade educativa; a separação e distinção entre os órgãos de direção e gestão; o desenvolvimento de uma maior *autonomia* de escola a nível pedagógico, cultural e administrativo, mas prevalecendo os critérios pedagógicos em relação aos administrativos; e por fim a aplicação destes princípios a todos os níveis de ensino não superior, desde a educação pré-escolar ao ensino secundário.

Também o despacho 27/97 de 12 de Junho, realçou a importância de uma política de integração do pré-escolar e do 1º ciclo do Ensino Básico num programa de reforço de autonomia das escolas.

Este despacho está na origem do Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio, que definia o regime de autonomia, administração e gestão, assim como a constituição dos agrupamentos de escolas.

No seu artigo 5º podia ver-se que os agrupamentos de escolas visavam, favorecer um percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos pela escolaridade obrigatória numa determinada área geográfica, superar situações de isolamento de escolas e prevenir a exclusão social.

Este Decreto-Lei (n.º 115-A/98), no seu capítulo IV, secção I, artigo 35.º especifica que as estruturas de orientação educativa na educação pré-escolar e no 1.º ciclo do ensino básico correspondem ao conselho de docentes, que assegura a articulação curricular. No 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário esta articulação é assegurada por departamentos curriculares, dos quais fazem parte os respetivos representantes dos agrupamentos de disciplinas e áreas disciplinares.

No conselho de docentes do pré-escolar, do 1.º ciclo e nos departamentos curriculares é eleito, de entre os vários elementos que compõem essas estruturas, um coordenador, que desempenhará funções de gestão intermédia.

O Departamento curricular é constituído por agrupamentos de disciplinas e áreas disciplinares, consoante os cursos lecionados e o número de docentes por disciplina.

São coordenados por um professor profissionalizado, eleito de entre os docentes que o integram, com a função de assegurar a articulação e as dinâmicas a desenvolver pelas escolas. Pretendia-se assim, adotar uma matriz que definia regras comuns a todas as escolas.

A partir do Decreto- Lei mencionado, emana o Decreto Regulamentar 10 /99 de 21 de Julho, onde se definem as estruturas de orientação educativa, as suas funções e competências, bem como as suas condições de funcionamento e plasmando as competências dos departamentos curriculares. Este decreto estabelece também o regime de coordenação das referidas estruturas e outras atividades de coordenação, que deverão estar previstas no regulamento interno.

São explicitadas neste normativo as competências inerentes às estruturas de orientação educativa, no ponto 2 do artigo 2.º, competindo-lhes:

- a) “A articulação curricular através do desenvolvimento e gestão e dos planos de estudo e programas definidos a nível nacional e de componentes curriculares no âmbito local;
- b) A organização, acompanhamento e a avaliação das atividades a desenvolver em contexto de sala de aula;
- c) A coordenação pedagógica de cada ano, ciclo ou curso”.

Quanto aos docentes que desempenhem estes cargos, devem ter “formação especializada em organização e desenvolvimento curricular ou em supervisão pedagógica e formação de formadores.”

No que concerne aos Departamentos curriculares, principais responsáveis pela articulação curricular, são constituídos por todos os docentes de uma dada área disciplinar, devendo estes identificar as necessidades de formação, acompanhar as práticas educativas dos seus pares, proporcionando a análise e reflexão sobre as mesmas. Segundo o artigo 4.º deste normativo, os Departamentos curriculares devem:

- a) “Planificar e adequar à realidade da escola ou do agrupamento de escolas a aplicação dos planos de estudo estabelecidos a nível nacional;
- b) Elaborar e aplicar medidas de reforço no domínio das didáticas específicas das disciplinas;
- c) Assegurar, de forma articulada com outras estruturas de orientação educativa da escola ou do agrupamento de escolas, a adoção de metodologias específicas

destinadas ao desenvolvimento quer dos planos de estudo quer das componentes de âmbito local do currículo;

d) Analisar a oportunidade de adoção de medidas de gestão flexível dos currículos e de outras medidas destinadas a melhorar as aprendizagens e a prevenir a exclusão;

e) Elaborar propostas curriculares diversificadas, em função da especificidade de grupos de alunos;

f) Assegurar a coordenação de procedimentos e formas de atuação nos domínios da aplicação de estratégias de diferenciação pedagógica e avaliação das aprendizagens;

g) Identificar necessidades de formação dos docentes;

h) Analisar e refletir sobre as práticas educativas e o seu contexto”.

Assim, no quadro de autonomia das escolas, as “estruturas de gestão intermédia” (designadas desta forma, neste normativo) podiam desenvolver a sua ação numa base de colaboração com os docentes e com os órgãos de gestão da escola.

Mais recentemente, foi alterado o Estatuto da Carreira dos educadores de infância e dos professores do Ensino Básico e Secundário, com a publicação do Decreto-Lei n.º 15/2007, de 19 de Janeiro. Este surge por imperativo político, pretendendo o Governo promover a cooperação entre os professores e reforçar as funções de coordenação. Assim tornou-se necessário proceder à correspondente estruturação da carreira, dotando cada estabelecimento de ensino de um corpo de docentes reconhecido, com mais experiência, mais autoridade e mais formação, que assegure em permanência funções de maior responsabilidade e que constitua uma categoria diferenciada.

Tendo em consideração as alterações introduzidas por este normativo, as funções de gestão intermédia, de coordenação e supervisão, são exercidas por professores titulares, docentes considerados de uma categoria superior, reconhecidos, com mais experiência, autoridade e formação.

O Decreto-Lei 75/2008, de 22 de Maio, que vem revogar o Decreto-Lei 115-A/98 e legislação relacionada, estabelecendo um novo regime de Administração e Gestão das escolas. Este normativo visa o “reforço da participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino e no favorecimento da constituição de lideranças fortes”.

Preconiza que a escola se abra mais ao exterior e que se integre nas comunidades locais, o que só será possível com o reforço da autonomia das escolas e dos seus líderes, instituindo-se assim, um órgão de direção estratégico designado por conselho geral (artigo 10.º).

Este Decreto-Lei estabelece outros órgãos de direção e gestão dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, nomeadamente o diretor, o conselho pedagógico e o conselho administrativo.

O Conselho geral é o órgão colegial de direção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa (artigo 11.º). Participam neste órgão representantes do pessoal docente e não docente, pais e encarregados de educação, alunos, município e comunidade local. Compete-lhe ainda entre outras atribuições, aprovar as regras fundamentais do funcionamento da escola, o regulamento interno, as decisões estratégicas e de planeamento, o projeto educativo e plano anual de atividades e fazer o acompanhamento da sua concretização, através do relatório anual de atividades.

Tal como é referido no preâmbulo deste normativo “Impunha-se, (...) criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado de autoridade necessária para desenvolver o projeto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa”. Assim, é criado o cargo de diretor, eleito pelo Conselho geral, a quem tem que prestar contas, podendo mesmo ser destituído por este órgão.

O diretor é o órgão de administração e gestão, a quem compete a liderança do agrupamento ou escola não agrupada, sendo por essa razão considerado a “face” do agrupamento, o primeiro responsável pela consecução do projeto educativo e pelo desenvolvimento das medidas de política educativa. É coadjuvado por um subdiretor e por um pequeno número de adjuntos, constituindo-se como um órgão unipessoal e não como um órgão colegial.

Com o objetivo de reforçar a liderança na escola é atribuído ao diretor o poder de designar os responsáveis dos departamentos curriculares, principais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica, tal como consta da alínea f) do artigo 20.º deste decreto. Os Coordenadores de Departamento passam a ser designados diretamente pelo

diretor, deixando de ser eleitos pelos docentes que constituem o Departamento curricular como acontecia anteriormente.

O artigo 31.º refere que o Conselho Pedagógico é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada. É presidido pelo diretor (ponto 3 do artigo 32.º), e constituído pelos coordenadores dos departamentos curriculares, estruturas de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa, elementos representantes dos pais e encarregados de educação e dos alunos, estes últimos só no caso do ensino secundário (artigo 32.º, alíneas a, b e c). É a este órgão que compete a elaboração do projeto educativo, do regulamento interno, dos planos anuais e plurianuais, documentos em que se alicerça a autonomia dos Agrupamentos de escola.

O ponto 1 do artigo 42.º refere que as estruturas de coordenação e supervisão pedagógica, órgãos de gestão intermédia do agrupamento, colaboram com o Conselho Pedagógico e com o diretor, no sentido de assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades escolares, promover o trabalho colaborativo e realizar a avaliação do desempenho.

Com este normativo há um reforço da autonomia da escola e das suas lideranças, nos quais os cargos de gestão intermédia passam a estar assegurados por professores titulares e estes, no desempenho das suas funções, devem basear a sua ação no trabalho colaborativo, no acompanhamento, orientação e apoio dos professores que coordenam, bem como em momentos de reflexão conjunta, analisando e avaliando atividades e projetos desenvolvidos, não esquecendo o papel que desempenham a nível da avaliação do desempenho docente.

Como algumas destas alterações suscitaram entre os docentes um ambiente de fortes contestações e grande mal-estar, em particular o processo de avaliação do desempenho docente e a divisão da carreira docente em duas categorias: a de professor e a de professor titular, o Decreto-Lei n.º 75/2010, de 23 de Junho introduziu alterações ao Estatuto da Carreira Docente e ao Modelo de Avaliação dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário e dos Educadores de Infância, sem contrariar as suas disposições de base. Nele é revista também a situação da divisão da carreira docente em duas categorias, passando esta a estruturar-se numa única categoria, terminando a distinção existente entre professores e professores titulares.

Com a crescente autonomia das escolas, os Coordenadores de Departamento ou gestores intermédios viram as suas funções acrescidas, passando a ter poderes de gestão, supervisão, liderança e avaliação, desempenhando tarefas de coordenação, de apoio e decisão nas áreas pedagógicas, curriculares e de desenvolvimento profissional dos professores que coordenam.

O conceito de “autonomia de escola”, do ponto de vista legal, significa que os estabelecimentos de ensino devem ter capacidades de decisão em determinados domínios como os estratégicos, os pedagógicos, os administrativos e os financeiros. Estas competências são transferidas de outros níveis de administração (do Estado).

No quadro da Administração Pública, a autonomia depende da tutela de serviços centrais ou regionais do Ministério da Educação, das atribuições e competências das autarquias, dos direitos dos alunos e das suas famílias e também das competências e direitos dos professores, sendo neste sentido, uma autonomia relativa.

Todavia, esta autonomia da escola não pode ser apenas um conceito meramente legal, pois para Barroso (1996, p. 10):

“A autonomia da escola não é a autonomia dos professores, ou a autonomia dos pais, ou a autonomia dos gestores. A autonomia, neste caso, é o resultado do equilíbrio de forças, numa determinada escola, entre diferentes detentores de influência (externa e interna), dos quais se destacam: o governo e os seus representantes, os professores, os alunos, os pais e outros membros da sociedade local.”

Como alguns estudos têm demonstrado, e até a própria experiência, os normativos não são suficientes para instituírem formas de autogoverno nas escolas, mas são fundamentais para regulamentar a organização e ação das escolas.

Por conseguinte é importante que uma política de reforço de autonomia das escolas, mais do que regulamentar, possa criar as condições necessárias para que esta autonomia seja “construída” em cada escola de acordo com as suas especificidades locais, no respeito sempre dos princípios e objetivos que constituem o sistema público nacional de ensino.

Esta perspetiva da “autonomia construída”, defendida por Barroso (1996), operativa e desenvolvida numa abordagem sócio organizacional, como resultado da ação dos atores, será algo que, segundo Bolívar (2000, p. 218)...

“(…) expressa um modo organizado de levar a cabo a educação e, como tal, é fruto de uma construção social a partir da coordenação dos atores numa ação coletiva, pelo que não é algo que se possa decretar com uma lei. A autonomia deverá ser construída em cada organização”.

Com esta política de reforço da autonomia das escolas o poder central pretende criar condições para que as escolas consigam cumprir os objetivos coletivos do serviço público de educação nacional, pois como refere Barroso (2005, p. 110):

“O que está em causa, não é conceder maior ou menor autonomia às escolas mas sim reconhecer a autonomia da escola como valor intrínseco à sua organização e utilizar essa autonomia em benefício das aprendizagens dos alunos”.

Esta autonomia não é apenas um fim, mas sim um meio para as escolas terem mais e melhores condições para concretizarem o seu grande objetivo que é a formação das crianças e dos jovens que as frequentam.

1.2 – Liderança nas escolas

O conceito de liderança reveste-se de um carácter polissémico que decorre da sua natureza multidisciplinar e da sua aplicação em práticas sectoriais diversificadas.

Um dos primeiros teorizadores da liderança foi Drucker (1909-2005) que dizia que “a única definição de líder é a de alguém que possui seguidores” porque, segundo ele, “*sem seguidores não podem existir líderes*”. Esta é, aliás, uma das principais dimensões da liderança, ou seja, o processo de influência intencional que uma pessoa ou grupo exerce sobre outras pessoas ou grupos.

Ao consultarmos a definição de liderança e de líder no Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea (2001), da Academia das Ciências de Lisboa, surge-nos o seguinte:

Liderança – “1. Espírito de chefia, de capacidade de dirigir um grupo, de liderar. 2. Função daquele que dirige, do líder. 3. Exercício de condução ou de influência que é aceite pelos dirigidos” (p. 2264)

Líder – “1. Pessoa que pela sua personalidade exerce influência sobre o comportamento dos outros, conduzindo-os na ação e representando-os nas suas pretensões e opiniões. 2. Pessoa que dirige, que chefia um grupo político ou um movimento e o representa institucionalmente” (p. 2264).

Entende-se assim, de uma forma muito simples, que os líderes são aqueles que tem competências para conduzir um grupo ou organização, influenciando os seus seguidores para conseguir alcançar os seus objetivos.

Também Cuban (1998) entende por liderança:

“(...) a ação de influenciar os outros a alcançarem fins desejáveis. Os líderes são pessoas que inspiram objetivos, motivação e ações de outros. Frequentemente iniciam processos de mudança para alcançar objetivos já definidos ou novos desafios (...) A liderança (...) envolve muita subtileza (...) energia e capacidade de realização” (p.123).

É a existência de liderança que assegura o dinamismo, a evolução e mesmo, em última instância, a sobrevivência das próprias instituições, num mundo em permanente mudança, que não se compadece com a estagnação.

Definida como a capacidade de influenciar um grupo e levá-lo a querer atingir os seus objetivos, na liderança a hierarquia faz parte do quotidiano e está presente nas organizações, sejam elas empresas, associações ou escolas. É fundamental que quem lidera tenha em conta que é um exemplo para os que o seguem, e que reside em si a responsabilidade do bom funcionamento da organização.

O conceito de liderança está, portanto, diretamente relacionado com a capacidade de comunicar e transmitir ideias, dos líderes. Implica, por isso, uma série de características pessoais, que envolvem questões éticas e que irão permitir o exercício de uma liderança eficaz. Para isso, é necessário o conhecimento aprofundado das capacidades dos seguidores. Bento e Caseiro (2007) afirmam:

“Ser líder não é ter traços psicológicos segundo padrões geralmente aceites por *experts* do campo. Há pessoas que têm as atitudes e posturas positivas a ponto de inspirar certos tipos de seguidores, mas não têm as competências necessárias para fazer a empresa evoluir na direção certa.

E há o inverso: muita competência, mas falta de algo com essência capaz de mobilizar as pessoas na direção dos objetivos comuns.

O processo de liderança é melhor compreendido como a ocorrência de transações mutuamente gratificantes entre líderes e seguidores dentro de um determinado contexto situacional “ (p. 9).

Associada a uma liderança eficaz está a cultura, na medida em que um líder tem que conhecer a cultura dos seus seguidores, como por exemplo as crenças, tradições, usos, rotinas, rituais e valores, para que os possa alinhar e orientar da melhor forma, com o objetivo de obter o melhor comportamento dos indivíduos e conseqüentemente, alcançar melhores resultados.

Sergiovanni (2004) afirma que “ a cultura é um fator importante no melhoramento das escolas” e que “ a alma da cultura escolar é aquilo em que as pessoas acreditam” (p. 23).

Os estudos de liderança não são uma novidade e são muitas as teorias sobre liderança.

Nos anos 80 foram desenvolvidas várias teorias neocarismáticas que abordavam vários tipos de liderança. Destacamos a Liderança Emocional, desenvolvida recentemente por Goleman, Damásio, Varela, Merleau-Ponty, Heidegger, entre outros; e que assenta num conceito designado por inteligência emocional. A inteligência emocional é a capacidade que o líder tem de reconhecer as suas emoções e sentimentos, bem como as dos outros (empatia) e de liderar fazendo um uso consciente delas, suscitando-as nos seus seguidores. Goleman, no seu artigo *What makes a Leader?* (1999) explica o que é a inteligência emocional e quais as competências individuais que o líder deve ter – *Self-Awareness*, *Self-Regulation*, *Motivation*, *Empaty* e *Social Skill*.

- *Self-Awareness* ou Autoconsciência é a capacidade de reconhecer as suas emoções e os seus efeitos nos outros, bem como as suas capacidades e limitações. É a primeira das competências individuais e está associada a pessoas com uma grande autoconfiança, mas que sabem quando pedir ajuda.
- *Self-Regulation* ou Auto-Regulação é a capacidade de gerir as emoções e os impulsos negativos. Apela ao autocontrolo pessoal e à calma. Como afirma

Goleman (1999: p.98), “*fewer bad moods at the top mean fewer throughout the organization*”.

- *Motivation* ou Motivação é a constante luta por triunfar e aperfeiçoar, aprender, é o querer cumprir objetivos comuns e ser persistente. É uma capacidade muito comum nos líderes eficientes, cuja palavra-chave é atingir. Aqueles com altos níveis de motivação ‘vestem a camisola’ da organização, sentem uma paixão pelo trabalho que fazem e são extremamente otimistas.
- *Empaty* ou Empatia é a capacidade de perceber as emoções e interesses dos que nos rodeiam, fazendo uma escuta ativa dos seus sentimentos. É saber agir quando necessário e perceber as capacidades do grupo, para que em conjunto se possam atingir os objetivos. As decisões tomadas vão considerar as emoções do grupo, de forma a serem tomadas escolhas inteligentes e eficazes. Goleman (1999, p.100), refere que “*empathy is particularly important today as a component of leadership for at least three reasons: the increasing use of teams; the rapid pace of globalization; and the growing need to retain talent*”. Uma das grandes componentes desta competência é a capacidade de dar *feedback*. Os grandes *coaches* ou mentores percebem o que pensam as pessoas que ajudam e dão-lhes *feedback* eficiente. Sabem quando puxar mais pelas pessoas ou reconhecer quando estas atingiram o seu limite.
- *Social Skill* ou Aptidão Social é a capacidade de persuadir e influenciar os outros, inspirando e gerindo a mudança. É guiar os seguidores na direção que se deseja. Pode ser considerada a junção de outras dimensões da inteligência emocional. Segundo Goleman (1999, p. 102), “*Social skilled people, for instance, are adept at managing teams – that’s their empathy at work. Likewise, they are expert persuaders – a manifestation of self-awareness, self-regulation, and empathy combined*”.

Estas competências permitem que os líderes atinjam os seus objetivos e os da organização a que pertencem, levando os seguidores a fazer o mesmo. “*No leader is an island. (...) the leader’s task is to get work done, through other people, and social skill makes that possible* (Goleman, 1999, p.102).

O clima organizacional pode ser definido como um estado psicológico fortemente afetado por condições organizacionais: sistemas, estruturas e comportamentos de gestão. É a perceção de como se desenrola o ambiente organizacional, que é composto por uma variedade de elementos ou dimensões, que vai determinar as ações do líder. Assim, pode também ser entendido como a relação entre a satisfação dos membros da organização e a conseqüente produtividade ou inovação. A qualidade do ambiente da organização vai influenciar o comportamento dos seus trabalhadores.

Também as escolas, afetadas por todos estes processos evolutivos, constituem contextos de afirmação de liderança, pois qualquer organização social, e de uma maneira muito particular as organizações escolares, seriam “*apenas uma confusão de pessoas e equipamentos*” sem uma liderança definida (Ribeiro e Bento, 2010, p. 3).

No entanto, os conceitos líder e liderança são de uso relativamente recente em Portugal no âmbito da educação. O tema da liderança é hoje um assunto importante de reflexão e discussão no âmbito da administração e da gestão escolar. De tal forma que “*se converte verdadeiramente num tema de moda, um tópico de atualidade*” (Delgado, 2005, p. 367). Apesar da diversidade de estudos “*o fenómeno da liderança escolar continua a ser mal conhecido*” (Sanches, 1998, p. 49), não devendo esquecer-se que a expressão e os conceitos relacionados “*são fenómenos relativamente recentes, tendo sido incorporados no discurso educativo no final da década de oitenta*” (Waite e Nelson, 2005, p. 391). Torna-se assim relevante, o esclarecimento pormenorizado desta temática.

“A liderança exerce-se num campo de intervenção que abrange dimensões fundamentais da vida quotidiana das organizações: a natureza dos processos de tomada de decisão, a gestão dos conflitos organizacionais, o nível de qualidade das suas realizações, as formas de prever e lidar com o impacto resultante da turbulência dos ambientes institucionais e sistémicos em que se movem e ainda o grau de abertura à comunidade envolvente.” (Sanches, 1998, p. 49)

As escolas como organizações com vida própria, vão-se construindo de acordo com um tempo e um contexto. Têm os seus diversos atores e a sua própria história, devendo a sua gestão contribuir para que se afirmem cada vez mais na comunidade como instituições com caráter distinto e integridade própria, pois como diz Delgado, “A

liderança é o motor dessa construção histórica, social e cultural que chamamos centro educativo, e organização em sentido mais geral” (Delgado, 2005, p. 368).

Segundo Day (2004, p. 205), *“os líderes de sucesso não indicam apenas a direção, ou organizam e monitorizam, constroem relacionamentos com a comunidade da escola e centram-se nas pessoas, mas também moldam valores e práticas consistentes com os da escola”.*

Mobilização e confiança são palavras-chave no contexto de liderança. O líder tem que ter colaboradores motivados, que conhecem os objetivos e estes, por sua vez assumem papel de líderes intermédios, mobilizando a sua equipa de professores para a concretização de melhores práticas e na prossecução dos objetivos, para que se obtenham melhores resultados.

Sergiovanni (2004, p.172) afirma que *“as escolas necessitam de lideranças especiais porque são locais especiais”.*

Através das formas de liderança exercidas e do tipo de relações profissionais e pedagógicas promovidas na Escola, esta enquanto estrutura organizacional, constitui um espaço de desenvolvimento pessoal e social para os profissionais que lá trabalham.

As dimensões da liderança a nível da educação são de várias naturezas e declinam-se em vários níveis, desde a redefinição das responsabilidades inerentes a uma *“liderança sustentável”* ligada à *“sucessão da liderança”* (Hargreeves, 2005) até à questão da distribuição da liderança entre várias pessoas ou grupos ao nível da escola e que, de acordo com Spillane (2005), pode tomar a forma de liderança colaborativa coletiva e coordenada.

De acordo com esta ideia:

“A definição de liderança escolar que guia a actividade da OCDE sugere que uma liderança escolar efetiva e eficaz pode não residir exclusivamente em posições formais mas, em vez disso, pode ser distribuída por um número de indivíduos na escola. Diretores, subdiretores e assessores, equipas de liderança, conselhos gerais e outro pessoal profissional das escolas podem contribuir como líderes para o objectivo de uma escola centrada na aprendizagem. A distribuição exata destas contribuições de liderança pode variar consoante diversos fatores como por exemplo

a estrutura governativa e de gestão, os níveis de autonomia e prestação de contas, a dimensão e complexidade da escola e os níveis de resultados dos alunos.”

(OECD, 2008, p.17)

Outra componente importante da liderança é a visão dos líderes e permanece atual reconhecer que a visão é um pressuposto básico da liderança em qualquer domínio.

Bush e Glover (2003) sublinham também a importância de uma visão partilhada na liderança e tomam-na como elemento principal de uma definição operacional de liderança escolar:

“Liderança é um processo orientado para a consecução de objetivos desejáveis. Os líderes bem sucedidos desenvolvem uma visão para as suas escolas baseada nos seus valores pessoais e profissionais. Articulam a sua visão em cada oportunidade e influenciam os seus colaboradores e stakeholders para a partilharem. A filosofia, estruturas e atividades da escola são orientadas para a concretização desta visão partilhada.” (p.5)

Hoje, a exigência é permanente e a liderança escolar não se pode limitar a um exercício trivial e burocrático, por vezes autoritário, para certificar congruências administrativas e pedagógicas.

É reclamada qualidade nos serviços prestados, desde a receção dos alunos no primeiro dia de aulas, à realização dos exames, como condição básica de satisfação dos utentes, que não são apenas os alunos, mas todos quantos, direta e indiretamente, lhe sofrem os efeitos. É cada vez mais um enorme desafio o exercício de uma liderança partilhada, que envolva todo o grupo num projeto ambicioso e de qualidade reconhecida.

Leithwood, (2001) citado por Delgado (2004, p. 208) resume as três principais categorias de práticas relativas à liderança escolar:

- Definir a missão da escola inclui formular os objetivos da escola e modificá-los;
- Gerir o programa educativo inclui supervisionar e avaliar o ensino, coordenar o currículo e controlar o progresso do aluno;

- Promover um clima positivo de estudo significa respeitar o tempo de estudo, promover o desenvolvimento profissional, manter uma grande amplitude de perspectivas proporcionar incentivos aos professores e estímulos para a aprendizagem.

Assim, vão-se definindo os contornos de uma liderança coletiva, que deriva do grupo e se plasma num projeto de afirmação e/ou missão, em que a inovação e a superação das debilidades e pontos fracos são elementos incentivadores de transformação.

Numa visão das escolas, como prestadoras de serviços educativos de qualidade, torna-se assim fundamental a afirmação e o exercício de lideranças distintas e competentes. A questão da liderança na escola não é, portanto, um fenómeno isolado e tornou-se um assunto prioritário em agendas políticas e em projetos de investigação em todo o mundo porque se revela como instrumental na melhoria da eficácia e da integridade da escola.

1.3 – Colaboração entre docentes

Atendendo que o nosso estudo se debruça sobre o papel do Coordenador de Departamento do 1º ciclo e este como líder de um grupo, tem a complexa tarefa de “*encontrar as pontes de equilíbrio adequadas à mudança*” (Sergiovanni, 2004, p. 189) e de se relacionar com os seus pares numa base de colegialidade, reflexão e partilha para a condução do enriquecimento pessoal e coletivo, consideramos importante abordar o tema da colaboração entre os docentes quer do Departamento quer da escola.

Alarcão para fortalecer a ideia de interatividade e de partilha entre os professores, afirma:

“ O agir profissional do professor tem de ser, na actualidade, realizado em equipa e o conhecimento profissional dos professores como entidade coletiva (e não já como indivíduos isolados) tem de construir-se no diálogo do trabalho com os outros e na assunção de objetivos comuns. Neste espírito, o professor deixa para trás o individualismo que o tem caracterizado e assume-se como parte activa de todo o colectivo. Ao fazê-lo enquadra-se num processo de formação em contexto

profissional, aprende na partilha e no confronto com os outros, qualifica-se para o trabalho, no trabalho e pelo trabalho. “ (2000, p. 18)

Os professores devem partilhar e agir em colegialidade. Neste sentido, o professor em comunidade de aprendizagem com os seus colegas, clarifica a sua prática a fim de a aperfeiçoar. Sendo a escola um espaço de formação em contexto, não faz sentido os professores trabalharem de forma isolada. É necessário que todos possam contribuir e participar de uma forma eficaz. É importante que os professores se comprometam e adotem atitudes de relacionamento / reflexão, questionando-se, reformulando e agindo sobre a sua ação tendo em vista o seu desenvolvimento interpares e a qualidade de ensino na escola.

Contudo, o trabalho colaborativo dentro do Departamento só pode funcionar se os elementos envolvidos nos subgrupos (ou grupos de ano, no caso do 1º ciclo) trabalharem numa crescente construção cooperativa.

Todo o trabalho docente pressupõe inúmeras interações com os diversos atores educativos. Teixeira (1995) considera que os professores têm várias funções, referindo, inclusivamente, que estes são uns dos muitos atores do processo educativo e que a profissão docente se baseia nas relações. Centrando-se na perspetiva da relação, este autor admite como principais funções dos professores:

- “função de relação, ligada ao facto de o professor ser uma pessoa que, como tal, deve dar a atenção a si próprio;
- função de promoção face aos seus alunos, que deve instruir e educar,;
- função de cooperação com os outros professores;
- função de complementaridade face aos pais dos alunos;
- função de descoberta do papel a partilhar com os demais trabalhadores da educação;
- função de extensão face à comunidade envolvente da escola.” (1995, p.109-123).

Pela análise das funções dos professores apresentadas verifica-se que estas implicam inúmeras interações dos docentes, que contribuem para que o trabalho diário na escola seja mais intenso e abrangente. Os professores têm que gerir múltiplas situações decorrentes das relações que estabelecem. Na “*função de descoberta do papel*

a partilhar com os demais trabalhadores da educação” pode conjecturar-se um caminho ainda novo e com muito para descobrir.

Assim, o trabalho desenvolvido pelos professores torna-se altamente exigente e complexo, mas também pode ser gratificante e enriquecedor.

Nas culturas colaborativas a ajuda, o apoio, a confiança, a abertura e a partilha na resolução de problemas ocupam uma posição central na tomada de decisões coletivas, onde o debate e a crítica poderão e deverão estar presentes. Nestas culturas, o insucesso e a incerteza são partilhados e discutidos tendo em vista a obtenção de ajuda e de apoio. Os professores aprendem uns com os outros, identificam preocupações comuns e trabalham conjuntamente na resolução de problemas, em consequência, desenvolvem uma confiança coletiva necessária a uma resposta crítica à mudança educativa.

Como refere Rosenholtz (1989) (citada por Fullan e Hargreaves, 2001, p. 83), a colaboração e a colegialidade pressupõem que o *“melhoramento do ensino é um empreendimento mais colectivo do que individual e que a análise, avaliação e experimentação em concertação com os colegas são condições de aperfeiçoamento dos professores”*.

A crença na cultura de colaboração, como essencial para o desenvolvimento das escolas e dos professores, é partilhada por um leque alargado de autores. Ora se, por um lado, encontramos na literatura uma grande unanimidade quanto às potencialidades da colaboração, por outro, interessa também estar consciente das formas e significados que esta pode assumir.

Na prática, a colaboração ou colegialidade pode assumir formas muito diferentes, algumas dessas formas podem reduzir as incertezas dos professores e aumentar a sua eficiência, enquanto outras apresentam pouca viabilidade de o conseguir.

Little (1990) citado por Lima (2002) refere que a maior parte das interações descritas como “colaboração” são ocasionais, pouco expressivas e pouco rigorosas. Little (1990) aponta para a necessidade de se distinguir entre formas “fortes” e “fracas” de interação entre os professores. Assim, esta identifica quatro tipos de relações colegiais entre os professores. Estes tipos de relações colegiais e as suas implicações para a independência dos professores são descritos por Lima (2002:53) como:

1) *Contar histórias e procurar ideias*: este modo de interação compreende um conjunto de trocas *“esporádicas e informais”*. Os professores procuram, ocasionalmente, ideias, soluções ou confirmações para algo que fizeram, em condições

de autonomia quase completa. Esta conceção, segundo Little, (1990) é apropriada para a cultura do individualismo, podendo mesmo reforçá-la.

2) *Ajuda e apoio*: esta forma de interação acontece nas escolas de modo muito episódico, pois o pedido de conselhos é muitas vezes encarado como admissão da própria incompetência.

3) *Partilha*: esta conceção passa pela “*partilha rotineira de materiais e de métodos ou a troca aberta de ideias e de opiniões*”. Little (1990) observa que, este tipo de interação e partilha, “*é variável na forma e na consequência*” e que os professores podem apresentar aos colegas “*amostras seleccionadas*” do seu trabalho, que normalmente não são acompanhadas de comentários diretos sobre o currículo ou sobre o modo como ensinam.

4) *Trabalho conjunto*: o termo colaboração é reservado por Little (1990) para esta forma de interação, a qual descreve como:

“os encontros entre professores que assentam na responsabilidade partilhada pelo trabalho de ensinar (interdependência) nas concepções colectivas de autonomia, no apoio à iniciativa e à liderança dos professores em matéria de prática profissional e nas afiliações de grupo que se baseiam no trabalho profissional”. (Lima,2002, p.53)

Contar histórias, prestar e receber ajuda, e partilhar materiais não constituem, na opinião da autora, ameaças à independência dos professores, podendo limitar-se a confirmar o *status quo*. O trabalho conjunto é, na sua opinião, a forma mais “forte” de colaboração.

Também Fullan e Hargreaves consideram que a colaboração “*implica e cria uma interdependência forte, uma responsabilidade partilhada, o empenhamento e o aperfeiçoamento colectivos e uma maior disponibilidade para participar na difícil actividade da revisão e crítica do trabalho efectuado*” (2001,p. 87).

As escolas que apresentam culturas colaborativas favorecem atitudes que vão para além da reflexão pessoal e da dependência de *experts* externos, “*fazendo com que os professores aprendam uns com os outros, partilhando e desenvolvendo em conjunto as suas competências*” (Hargreaves, 1998, p.209).

Hargreaves ao referir-se aos significados da colaboração e às suas qualidades salienta também que “*não existe, com efeito, uma colaboração ou a colegialidade*

«real» ou «verdadeira», mas unicamente formas diferentes de colaboração ou colegialidade, as quais têm consequências diferentes e servem propósitos diversos” (1998, p. 212).

Por vezes a colaboração assume formas limitadas em que as práticas colaborativas se centram nos aspetos imediatos de curto prazo e práticos, sem que exista, por parte dos professores, uma reflexão sobre as intenções, o valor e as consequências do que fazem e como o fazem. Trata-se pois, de uma forma mais segura de colaboração, que não pressupõe uma prática reflexiva sistemática e, que Hargreaves (1998) designa como colaboração confortável e complacente, na qual a colegialidade pode ser resumida à congenialidade, evitando-se assim a discussão e a reflexão.

Numa perspetiva micropolítica da vida da escola, em que a colaboração e colegialidade aparecem ligadas ao poder e controlo organizacional ou a constrangimentos administrativos, os professores são, como refere Hargreaves (1998, p. 220) “obrigados ou “persuadidos” a trabalhar em conjunto, tendo em vista implementar as ordens de outros”; neste caso, a colaboração transforma-se em cooptação. Desta forma, os professores colaboram, não para o desenvolvimento ou a concretização de objetivos próprios, mas para a implementação de objetivos concebidos por outros. Neste tipo de colegialidade, imposta administrativamente, a colaboração não é percebida e interiorizada como necessária por muitos professores e a capacidade de refletir pode também, ser afetada por constrangimentos da situação, por limitações pessoais e bem-estar emocional.

A existência de colaboração, como vimos, não deve ser entendida como uma cultura de colaboração, no sentido integral do termo. No entanto, dentro de uma visão pós-moderna, podemos chegar à conclusão que as formas de colaboração eficazes não são muito fáceis de alcançar, dada a diversidade de tarefas e as exigências para a prestação de contas a que os professores estão sujeitos, existe pouco tempo para que os professores se envolvam em verdadeiras culturas de colaboração, que consequentemente se reflete na oportunidade de reflexão conjunta.

Como referem Fullan e Hargreaves (2001, p. 102), “as colaborações eficazes operam no mundo das ideias, analisando criticamente as práticas existentes, procurando melhores alternativas e trabalhando em conjunto, arduamente, para introduzir alterações e avaliar o seu valor.” Estes autores acrescentam ainda, “que no

futuro este é um dos desafios-chave que se colocam ao trabalho colaborativo e ao desenvolvimento profissional”. (id, p. 102)

Sabendo que o caminho a percorrer neste sentido será desafiador, mas estimulante, o que caracteriza essencialmente o trabalho colaborativo é o facto de os membros do grupo terem um objetivo comum e de partilharem conhecimentos, métodos e estratégias de resolução de situações educativas com base na interação construtiva dos vários contributos.

CAPÍTULO 2 – Liderança e colaboração docente nos Agrupamentos de Escolas

2.1 – Integração do 1º Ciclo nos Agrupamentos de Escolas

Numa época de várias mudanças do sistema educativo, o ensino primário, apesar de tradicionalmente *“evocar a imagem de um universo algo ingénuo”* (Dias; 2006), ao longo dos tempos, a nível da sua organização escolar, dos seus atores, dos seus processos de tomada de decisão, das suas inovações, tem vindo a acompanhar, o processo de reestruturação organizacional das escolas em paralelismo com os contextos sociopolíticos vividos na nossa sociedade.

O termo “ensino primário” foi utilizado durante muito tempo, referindo-se a uma realidade pedagógica, curricular e organizacional específica e também associado a problemas específicos. Com a lei de Bases do Sistema Educativo em 1986, este termo foi abandonado para dar lugar ao termo “1º Ciclo do Ensino Básico”.

No que concerne à formação dos atuais Agrupamentos de Escolas, o Despacho Normativo nº 27/97, de 2 de Junho, veio criar as condições para o seu aparecimento, no âmbito da autonomia das escolas e do reordenamento da rede escolar. No seu preâmbulo, pode ler-se que a formação de Agrupamentos será:

“... um processo complexo, composto por etapas sucessivas, que não será possível materializar com êxito sem a iniciativa da escola e dos seus profissionais, bem como da comunidade educativa.”

Como preparação para a aplicação do novo regime de autonomia e gestão das escolas, consignou o ano letivo de 1997/98, ano em que surge o Decreto-Lei nº115 – A/98 de 4 de Maio e que enquadra o “regime de autonomia e gestão dos

estabelecimentos de ensino da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário” onde se indicia a possibilidade da constituição de agrupamentos (horizontais e verticais).

Este Decreto-Lei definiu o conceito de Agrupamento de Escolas, no seu artigo 5º, “... é uma unidade organizacional dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída por estabelecimentos de educação pré-escolar e de um ou mais níveis e ciclos de ensino, a partir de um projeto pedagógico comum ...”.

No mesmo normativo, considera-se que a formação de Agrupamentos devia permitir atingir cinco grandes finalidades:

- a) Favorecer um percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos pela escolaridade obrigatória numa dada área geográfica;
- b) Superar situações de isolamento de estabelecimentos e prevenir a exclusão social;
- c) Reforçar a capacidade pedagógica dos estabelecimentos que o integram e o aproveitamento racional dos recursos;
- d) Garantir a aplicação de um regime de autonomia, administração e gestão, nos termos do presente diploma;
- e) Valorizar e enquadrar experiências em curso.”

Para tal, um Agrupamento de Escolas deverá possuir projetos pedagógicos comuns, construir percursos escolares integrados, permitir a articulação curricular entre os diferentes ciclos de ensino, reunir escolas localizadas em zonas próximas geograficamente (dentro do mesmo Concelho, salvo caso excecionais devidamente autorizados) e permitir a expansão da rede pré-escolar e a reorganização da rede educativa. Cada escola agrupada mantém a sua identidade e nomenclatura, sendo criada uma designação para o agrupamento de escolas.

O Decreto Regulamentar nº 12/2000, de 29 de Agosto, manteve a definição de Agrupamento e as finalidades e princípios já referidos no Decreto-Lei nº 115-A/98 e veio regulamentar os requisitos e os procedimentos necessários para a constituição de Agrupamentos de estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e do ensino básico. No seu preâmbulo refere que:

“A estratégia adoptada de Agrupamento de escolas do ensino básico visa, assim, tornar mais coerente a rede educativa baseada em dinâmicas locais de associação, tendo por base projectos educativos comuns e procurando superar situações de

isolamento de escolas e de exclusão social, sem perda da identidade própria de cada um dos estabelecimentos que constitui o Agrupamento.”

Segundo este Decreto regulamentar, existiam alguns requisitos que tinham de coexistir para a formação de um Agrupamento: concordância do município, compatibilidade com o reordenamento da rede educativa e com a carta escolar concelhia, existência de recursos financeiros viáveis e cumprimento de parâmetros técnicos a definir.

A proposta para a constituição do Agrupamento devia partir dos órgãos de administração e gestão das escolas interessadas ou da Câmara Municipal e devia ser entregue ao Diretor Regional de Educação, depois de ouvidas as associações de pais e outras entidades representativas dos interesses da comunidade envolvente. Essa proposta deveria ser entregue até ao final de Janeiro de cada ano, e devia mencionar, segundo o artigo 5º do referido Decreto Regulamentar nº 12/2000, os elementos seguintes:

- “a) Estabelecimentos a agrupar e áreas geográficas de influência;
- b) População escolar abrangida;
- c) Finalidades visadas para a constituição do Agrupamento;
- d) Recursos humanos, físicos e financeiros disponíveis;
- e) Designação proposta para o Agrupamento;
- f) Estabelecimento previsto para sede do Agrupamento, onde funcionarão a direcção executiva e os serviços de administração escolar.”

No ano letivo subsequente à entrega da proposta funcionaria uma Comissão Executiva Instaladora (CEI), nos termos anteriormente definidos pelo Decreto-Lei nº 115-A/98 e seria o ano de instalação do Agrupamento.

Mais tarde, o despacho Nº13313/2003 “Ordenamento da Rede Educativa” propõe finalizar todo o processo de agrupar todas as escolas em unidades de gestão, privilegiando os Agrupamentos verticais (do pré-escolar, 1.º, 2.º e 3.º ciclos), sendo apenas admitidos Agrupamentos horizontais em casos excepcionais e devidamente fundamentados. Assiste-se a “*uma imposição administrativa dos Agrupamentos verticais*” (Costa; 2004) em que o Ministério da Educação impõe Agrupamentos verticais de escola. Esta imposição causou muita ansiedade e alguma resistência por parte da maioria dos professores.

Como refere Flores (2005, p.155-156), são os professores do 1º Ciclo que mostram um maior ceticismo quanto à constituição do Agrupamento e são os mais críticos relativamente às mudanças surgidas. Consideram que o facto de as suas escolas terem integrado o Agrupamento não lhes trouxe maior capacidade de decisão, não aumentou os recursos financeiros, não proporcionou uma distribuição mais lógica dos recursos ou uma redução de problemas de diferença ou isolamento. A mesma autora afirma: *“De salientar que foram os elementos docentes do primeiro ciclo que mais se manifestaram contra a constituição deste Agrupamento, revelando algum mal-estar e alguma resistência face a uma decisão já tomada.”* (id, p.159)

Esta resistência baseava-se particularmente no receio da perda da sua autonomia pedagógica, pois nas escolas do primeiro ciclo a prática pedagógica é muito diferente da dos níveis seguintes, implicando uma relação pedagógica e afetiva bastante forte entre o professor e os alunos, visto neste nível de ensino se praticar o regime de monodocência.

Neste nível de ensino, o professor, para além de ser o principal responsável pela organização pedagógica da sua turma, desde o tempo e o espaço escolares, a disciplina da sala de aula, o apoio ao estudo, os recreios, a participação nas visitas de estudo e nas festas escolares e a articulação com a família, também faz uma gestão integrada do currículo. Esta polivalência dos professores do 1.º Ciclo faz com que as suas responsabilidades sejam muitas, mas por outro lado, dá-lhes uma grande autonomia e poder de decisão, relativamente ao modo como gerem e organizam a sua ação na sala de aula.

Como salienta Formosinho (1998, p.61) *“a cultura profissional baseada na monodocência polivalente e na responsabilidade integral é diferente da cultura profissional baseada na lógica disciplinar”*. Esta cultura profissional, que o autor refere, assume-se como holística e muito diferente da compartimentação disciplinar dos ciclos subsequentes.

Assim, no início, os professores do 1º ciclo tentaram continuar nos seus “casulos” com receio de que a sua identidade profissional ficasse ameaçada por estas mudanças e pressões e que perdessem a sua independência. Também se questionavam sobre quem é que os iria dirigir e como iriam ser recebidos pelos professores dos outros ciclos.

Apesar de tudo, havia alguns professores que defendiam que era importante haver uma ligação entre os diferentes ciclos e que o 1.º Ciclo se devia integrar em novas dinâmicas de ação, sem perder as suas especificidades.

Sucederam-se mudanças na estrutura e dinâmica organizacional das escolas do 1.º Ciclo. A escola sede passa a poder impor as suas rotinas e modo de funcionamento e o 1.º Ciclo acata a imposição de um modelo de uniformização e, de certo modo, de aculturação. Segundo Lima (2004, p. 36) *“a sede do agrupamento está-se a transformar num escalão de administração descontrolada, substituindo as delegações escolares, estabelecendo novas formas de controlo sobre as escolas, centralizando processos de gestão e uniformizando práticas diversas”*.

Estas novas formas de controlo, no início geraram alguma revolta e até indignação entre os professores do 1.º Ciclo. Assim, as escolas do 1º Ciclo experimentaram pela primeira vez, no seu percurso histórico, um regime de autonomia, administração e gestão (1998-2004). As escolas do Agrupamento passavam então a possuir órgãos comuns de direção, administração e gestão, bem como os mesmos Regulamento Interno, Plano Anual de Atividades, Projeto Educativo de Agrupamento e Projeto Curricular de Agrupamento.

Com a aplicação do novo regime de autonomia e gestão, as escolas do 1.º Ciclo passaram a ter um Coordenador de estabelecimento, (deixa de existir a figura de diretor de escola que articulava o seu trabalho com a Delegação Escolar), cujas competências formais e informais diminuíram, limitando-se a coordenar as atividades educativas do estabelecimento, em articulação com a direção executiva do Agrupamento.

Em 2005, consolidando a dinâmica de agrupamento e implementando as atividades de enriquecimento curricular no 1.º Ciclo, é publicado o Despacho nº 16795/2005, que determina o regime de funcionamento dos estabelecimentos de educação Pré-escolar e do 1.º Ciclo. Neste contexto é o coordenador de Estabelecimento que assegura também o bom funcionamento das atividades de enriquecimento curricular.

As questões de matéria pedagógica e curricular, sendo de extrema importância, são tratadas em Conselho de Docentes (que substituiu o Conselho Escolar), os projetos pedagógicos passam a ser comuns e os percursos escolares integrados, tornando-se necessária a presença de representantes do 1.º Ciclo no Conselho Pedagógico. Verificaram-se dificuldades de adaptação dos professores do 1º ciclo a todas estas novas “regras”, como refere Dias:

“As reacções dos professores às novas modalidades de trabalho foram, em grande medida, ambivalentes. A expressão de *alguma* satisfação face às novas oportunidades de “troca” entre colegas, entrecruzava-se com críticas ao carácter compulsivo da formalização das mesmas (horários fixos de reuniões, actas, relatórios) e com manifestações de hostilidade face a decisões que pareciam vir excessivamente, “feitas de cima” (Conselho Executivo e Conselho Pedagógico). (2006, p. 34)

Aos poucos, estes professores foram-se integrando e a implementação do novo modelo de gestão, apesar de *“acompanhada por um considerável aumento nas funções e responsabilidades dos professores”* (Dias 2006, p.34), contribuiu *“para a valorização das dimensões organizacionais dos estabelecimentos de ensino (projeto de escola, gestão intermédia da escola, incentivo à participação em projetos, “colegialidade forçada”) e para a alteração das relações hierárquicas entre gestores escolares e professores.”* (ibidem).

2.2 – Os Departamentos curriculares: O seu papel, organização, coordenação e funcionamento

“O departamento não é, está claro, o único mundo social dos professores, mas antes o principal” (Siskin,1994 referido por Lima, 2002, p. 31);

Para Oliveira (2000, p.48), o gestor intermédio é:

“um ator educativo que, pela posição que ocupa no contexto da comunidade escolar, tem a possibilidade de reconhecer os desequilíbrios e as disfunções do sistema escolar e tem autonomia e legitimidade para promover medidas de apoio e de correção, tendentes à melhoria do desempenho dos professores, com a finalidade última de promover o sucesso educativo”.

Como se depreende da afirmação anterior, o gestor intermédio é um ator com uma posição de relevo e alguma autonomia, o que lhe permite reconhecer os desequilíbrios, os erros e as disfunções do sistema escolar, podendo promover medidas que visem a melhoria do ensino e a qualificação da escola.

A propósito dos gestores intermédios Formosinho (1991, p. 92) afirma o seguinte:

“ Há dois tipos principais de gestores intermédios: Chefe de Departamento Curricular – que poderá colaborar na gestão pedagógica da escola dado que a ele compete coordenar e dirigir os professores da mesma disciplina ou de várias disciplinas da mesma área do saber. Orientadores Educativos – a quem compete dirigir as actividades de apoio ao aluno e coordenar a actividade dos professores de um grupo de alunos.”

O primeiro tem um papel de relevo nas escolas, ao nível pedagógico, curricular, de acompanhamento, orientação e avaliação profissional. Colabora com os órgãos de gestão, participa na elaboração dos principais instrumentos orientadores da escola, o projeto educativo, projeto curricular de agrupamento, plano anual de atividades e regulamento interno, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino e a qualificação da escola. Compete-lhe definir prioridades, delinear estratégias e mobilizar toda a equipa que coordena, de modo a servir os interesses da comunidade educativa, em colaboração com outros órgãos de gestão, em particular com a direção. Um professor que desempenhe funções de gestor intermédio tem de estar preparado para a constante adaptação das suas tarefas à realidade escolar, tem de se relacionar com a direção da escola e com os colegas de departamento sendo que cada professor é um indivíduo, o gestor intermédio tem de ter competência emocional para conseguir promover o sucesso relacional/pessoal.

Oliveira (2000, p.51) menciona a este propósito:

“De entre as múltiplas funções hoje atribuídas à escola, há actores sociais que têm mais responsabilidades ao nível da administração e gestão (assembleia, conselho executivo ou director, conselho administrativo, conselho pedagógico, coordenador de estabelecimento); outros ao nível da coordenação e liderança pedagógica e curricular (coordenador de ano, ciclo ou curso e estruturas de orientação educativa) e ainda outros de acompanhamento e orientação profissional (...). De uma forma mais ou menos directa, e ainda que incidindo em áreas distintas, o desempenho destes cargos terá sempre uma vertente de supervisão, no sentido em que se espera que os detentores destes cargos apoiem e orientem os professores no desempenho das suas tarefas, coordenem e avaliem os projectos e actividades que são da sua responsabilidade.”

Em interação com os demais elementos do grupo e outros órgãos de gestão, a ação do coordenador de departamento contribui para o aperfeiçoamento profissional dos vários intervenientes no processo educativo, através do trabalho colaborativo, das reflexões conjuntas, do acompanhamento e orientação que prestam, da monitorização de todo o trabalho, o que lhes proporciona também, a eles próprios aprendizagem e crescimento.

Numa escola dotada de autonomia e de um projeto educativo que lhe concede individualidade e especificidade, exigem-se novas práticas de participação dos seus membros, de colegialidade, de corresponsabilização, de partilha, de iniciativa e de liderança. As estruturas pedagógicas de gestão intermédia são órgãos colegiais aos quais se encontra diretamente ligada a figura do Coordenador enquanto líder de um grupo. Rosa reforça esta ideia quando refere que *“A liderança é por natureza um processo grupal. Como tal, a interação dos membros do grupo e a relação grupo - líder preferenciam a comunicação, a influência e a motivação”*. (1994, p. 265).

Como consequência do desempenho das funções que lhe foram empreendidas e para alcançar o fim pelo qual foi criada esta estrutura, os coordenadores têm, necessariamente, de assumir o exercício de liderança e revelar capacidade comunicativa numa dimensão reflexivo-colaborativa, sem as quais não conseguirá mobilizar os professores que coordena no prosseguimento dos ideais educativos.

Como vimos antes, o Decreto-Lei nº172/91 de 10 de Maio faz surgir uma estrutura inédita na tradição educativa portuguesa, o Departamento Curricular.

Na definição de Amengual, Departamento Curricular ou Departamentos Curriculares, são:

“unidades organizativas das instituições escolares integradas por equipas coordenadas de professores especialistas nas diferentes áreas e sectores do currículo, que assumem a responsabilidade do estudo, assessoramento e orientação dos professores na programação, avaliação e controle do rendimento escolar, assim como na sua actualização e aperfeiçoamento profissional”. (1984, p. 80)

Ainda de acordo com o mesmo autor, os Departamentos curriculares “*surgem como uma necessidade organizativa para dar resposta a problemas escolares que requerem um tratamento amplo, especializado e coordenado*” (Amengual, 1984, p. 80).

Para além do desenvolvimento dado na lei a essa mesma definição, importa desde logo apontar que a constituição da estrutura suscetível de suportar o departamento curricular consta do artigo 37.º n.º 1 do citado diploma legal (Decreto-Lei n.º 172/91) ao estabelecer que:

“Ao departamento curricular pertencem todos os professores que leccionem a mesma disciplina [coordenação vertical] ou área disciplinar [coordenação horizontal] ou façam parte do mesmo grupo de docência”.

No que respeita à composição do departamento curricular, as disciplinas ou grupos de docência que o compõe, outrora definidos por Despacho do Ministério da Educação (cfr. 2.º, n.º 2 da Portaria n.º 921/92), são agora (uma vez que a Portaria n.º 921/92 foi revogada pelo Decreto Regulamentar n.º10/99, de 21 de Julho) estabelecidos no Regulamento Interno de cada escola.

Cabe aos Departamentos Curriculares (de acordo com o art. 35 n.º2, do Decreto-Lei n.º115-A/98) o papel especial (e essencial) de assegurar não apenas a articulação interdisciplinar, mas também a articulação curricular, entendendo-se que “*a articulação curricular deve promover a cooperação entre os docentes da escola ou agrupamento de escolas, procurando adequar o currículo aos interesses e necessidades específicos dos alunos*” (cfr. Decreto Regulamentar n.º10/99 de 21 de Julho, art. 3º n.º1).

Aliás, e ainda de acordo com o disposto no artigo 4.º do diploma anteriormente, citado (Decreto Regulamentar n.º10/99 de 21 de Julho), cabe ao Departamento Curricular (sem prejuízo de outras competências a fixar no Regulamento Interno) o desenvolvimento do seguinte conjunto de competências:

a) “*Planificar e adequar à realidade da escola ou do agrupamento de escolas a aplicação dos planos de estudo estabelecidos ao nível nacional;*

b) *Elaborar e aplicar medidas de reforço no domínio das didáticas das disciplinas;*

c) *Assegurar, de forma articulada com outras estruturas de orientação educativa da escola ou do agrupamento de escolas, a adopção de metodologias específicas destinadas ao desenvolvimento quer dos planos de estudo quer das componentes de âmbito local do currículo;*

d) *Analisar a oportunidade de adoção de medidas de gestão flexível dos currículos e de outras medidas destinadas a melhorar as aprendizagens e a prevenir a exclusão;*

e) *Elaborar propostas curriculares diversificadas, em função da especificidade de grupos de alunos” ;*

No contexto político português, é redefinido o regime de autonomia, administração e gestão das escolas, aprovado pelo Decreto-Lei N°75/2008, e que revoga os anteriores. O Preâmbulo deste Decreto-Lei considera as escolas como:

“estabelecimentos aos quais está confiada uma missão de serviço público, que consiste em dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se activamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País.”

Estas estão cada vez mais dotadas de autonomia que pretende muni-las de estruturas que promovam o prescrito no citado Decreto-Lei. Este documento apresenta três grandes objetivos: o “*reforço da participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino*”, através de um órgão colegial que é o Conselho Geral; o “*favorecimento da constituição de lideranças fortes*”, criando o cargo de diretor; o “*reforço da autonomia das escolas*” que prevê o desenvolvimento de um sistema de autoavaliação e de avaliação externa.

O mesmo documento também retoma a organização do sistema em agrupamentos de escolas, definindo-os como uma unidade organizacional, dirigida por órgãos próprios de administração e gestão, que são:

- O Conselho Geral;
- O Diretor;
- O Conselho Pedagógico;
- O Conselho Administrativo;

Também redefine as competências do diretor, que passa a designar os Coordenadores dos Departamentos Curriculares. No seu Artigo 32.º refere a composição do Conselho Pedagógico onde continuam a participar os Coordenadores de Departamento.

No Artigo 42.º deste Decreto estão plasmadas as estruturas de coordenação educativa e essa, apesar de não se encontrar explícita, será da competência dos Coordenadores de Departamento.

O Artigo 43.º do mesmo Decreto-Lei destaca a articulação e gestão curricular, assim como o número de departamentos curriculares dos Agrupamentos, estabelecendo quem os coordena:

- “1- A articulação e gestão curricular devem promover a cooperação entre os docentes do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, procurando adequar o currículo às necessidades específicas dos alunos.
- 2- A articulação e gestão curricular são asseguradas por departamentos curriculares nos quais se encontram representados os grupos de recrutamento e áreas disciplinares, de acordo com os cursos lecionados e o número de docentes.
- 3- O número de departamentos curriculares de cada agrupamento não pode exceder quatro nos 2.º e 3.º ciclo do ensino básico e no ensino secundário, podendo atingir seis, caso os agrupamentos integrem também a educação pré-escolar e o 1.º ciclo do ensino básico.
- 4- Os departamentos curriculares são coordenados por professores titulares, designados pelo diretor”.

Os Departamentos curriculares apresentados pelos diplomas legais, figuram como a principal estrutura de coordenação e supervisão pedagógica, com a responsabilidade de orientar as atividades e vivências dos docentes, permitindo um crescimento conjunto ao mesmo tempo que perseguem a melhoria na qualidade do ensino e da aprendizagem. Podemos assim afirmar que nas escolas, os departamentos curriculares, para além das responsabilidades mencionadas, devem também adequar as suas planificações e, em articulação com os professores dos diferentes ciclos do Ensino Básico e Secundário, gerir conteúdos programáticos e experiências de aprendizagem.

Como vimos anteriormente, Fullan (2001) defende que é essencial que os professores se desenvolvam e aprendam em espaços que são verdadeiras comunidades de aprendizagem, com culturas colaborativas e com uma forte colegialidade. Esses espaços poderão ser constituídos pelos Departamentos Curriculares, que são órgãos colegiais, se estes criarem as condições para promover, de facto, esse desenvolvimento.

Relativamente às funções dos detentores de cargos de coordenação que os diplomas legais definem e inseridas no Regulamento Interno do Agrupamento, está definido que, compete ao Coordenador do Departamento Curricular:

- a) “ Coordenar a atuação pedagógica dos professores do Departamento Curricular;
- b) Estimular a criação de condições que favoreçam o desenvolvimento pessoal e profissional dos professores;
- c) Promover a articulação com outras estruturas ou serviços do Agrupamento de Escolas;
- d) Coordenar a planificação das atividades pedagógicas e promover a troca de experiências e a cooperação entre os professores;
- e) Estimular a cooperação com outras escolas da região no que se refere à partilha de recursos e à dinamização de projetos de inovação pedagógica;
- f) Representar o Departamento, no Conselho Pedagógico e noutras atividades para que for solicitado;
- g) Representar os respetivos professores do Departamento, atuando como interlocutor entre o grupo e qualquer outro órgão;
- h) Convocar as reuniões, devendo constar da convocatória de cada reunião a respetiva agenda de trabalhos;
- i) Elaborar o Plano de Ação do Departamento;
- j) Efetuar a Avaliação de Desempenho Docente de acordo com o Decreto Regulamentar N° 2/2010 de 23 de Junho”;

As últimas alterações legislativas vieram reforçar as competências do Coordenador de Departamento, não só no aspeto de liderança e supervisão mas também no âmbito da avaliação dos docentes que coordena, levando-nos a salientar a enorme importância que assume a formação destes agentes educativos.

Nas competências deste coordenador, acima descritas, destaca-se o ambiente de colegialidade, sendo significativa a referência ao estímulo da “cooperação”, à “coordenação” e “articulação”. Segundo Costa, “*Coordenação pode-se definir como sendo a ação ou efeito de coordenar; diz respeito à liderança de uma organização ou de um sistema*”. (2000, p. 30).

O mesmo autor refere, “*O quadro da progressiva autonomia, responsabilização e prestação de contas dos estabelecimentos de ensino dá novo alento a esta questão*”

colocando os líderes escolares no centro estratégico de um desenvolvimento organizacional que se pretende coeso, eficaz e de qualidade” (ibidem).

Assim, estão subjacentes as ideias de que na Escola, apesar de ser uma organização única, coexistem diversos sistemas ou estruturas que devem funcionar em sintonia. A partir da análise destes documentos normativos podemos considerar que o Coordenador do Departamento Curricular é um ator de denominação recente e que possui um conjunto de funções a desempenhar no interior de uma escola.

Os Coordenadores Curriculares ou de Departamento e encontram-se, pois, em situação privilegiada para exercer uma liderança pedagógica e têm também um papel fundamental no levantamento das necessidades de formação dos professores do seu grupo ou departamento, pois numa sociedade em constante mudança é imprescindível a realização de novas aprendizagens. Assim a formação contínua dos professores torna-se uma necessidade. Esta necessidade é reconhecida universalmente, como o exprime Delors (1996, pág. 139) num relatório elaborado para a Unesco:

“Atualmente, o mundo no seu conjunto evolui tão rapidamente que os professores, como aliás os membros de outras profissões, devem começar a adquirir que a sua formação inicial não lhes basta para o resto da vida: precisam de atualizar e aperfeiçoar os seus conhecimentos e técnicas, durante toda a vida.”

Estes deverão ser capaz de identificar as áreas preferenciais onde se sentem carências de formação ao nível da escola e conhecer bem os profissionais com os quais se relaciona, identificando as suas capacidades, os seus interesses e as suas necessidades de formação. Assim, encontram-se numa situação privilegiada para poder dar o seu contributo no desenvolvimento profissional dos professores do seu departamento.

O Departamento Curricular assume na vida das escolas um papel importante, constituindo um contexto privilegiado de interações, de colegialidade, de colaborações e de participações, como considera Siskin (1994) citado por Lima, que *“é no interior do departamento que a comunidade colaborativa se torna possível.”*

Assim, os Coordenadores de Departamento vêm crescer o seu protagonismo pois são detentores de um cargo que cada vez mais se revela importante e fundamental no bom funcionamento do Agrupamento, podendo influenciar as decisões dos órgãos de gestão.



PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)

CAPÍTULO 3 – Enquadramento Metodológico

“Uma investigação é por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, os desvios e as incertezas que isto implica”. (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 29).

3.1 – Problemática e questões orientadoras

A problemática que deu origem ao nosso estudo relaciona-se essencialmente com a necessidade de melhor compreender as várias formas de organização dos órgãos intermédios dos agrupamentos verticais, nomeadamente a Coordenação do Departamento do 1.º ciclo e o desempenho de funções do seu Coordenador.

Neste nível de ensino, a colegialidade e os cargos de gestão intermédia não tinham tradição e apesar de haver algum trabalho colaborativo, este limitava-se a um pequeno grupo de professores, pertencentes à mesma escola. A articulação com os professores de outros níveis de ensino fazia-se de uma forma pontual e específica, referente a uma situação concreta. Não existia a figura do coordenador de departamento, visto as escolas do 1º ciclo funcionarem isoladas, existindo apenas a figura do diretor da escola. Como vimos, com a criação de agrupamentos verticais, verificou-se a necessidade de se criarem estruturas intermédias as quais, estando mais próximos dos professores e das suas vivências reais, poderiam constituir formas de coordenação mais eficientes.

Os coordenadores de Departamento Curricular, como elementos de gestão intermédia com funções de gestão e de supervisão, são protagonistas de uma ação que se pretende que seja incentivadora, reflexiva, interativa, de partilha e inovadora, envolvendo os professores com quem trabalham na promoção do sucesso educativo.

A este respeito, Alarcão e Tavares (2007, p. 149) sublinham que o coordenador de departamento curricular *“tem de conhecer a escola, a sua cultura, o seu projeto, os constrangimentos que a tolhem, os desejos de mudança e as forças inibitórias.”* Assim compete-lhes:

“ (...) fazer a leitura dos percursos da vida institucionais, provocar a discussão, o confronto e a negociação de ideias, fomentar e rentabilizar a reflexão e aprendizagem colaborativas, ajudar a organizar o pensamento e a acção do coletivo das pessoas individuais”. (2007, p. 149)

No contexto atual e com as mudanças do modelo de gestão das escolas, já referido anteriormente, interessa-nos perceber de que modo a liderança intermédia, protagonizada pelo Coordenador de Departamento do 1.º ciclo, é percecionada pelos órgãos de gestão da escola, pelos professores e educadores.

Assim, parece-nos pertinente analisar a natureza do trabalho desenvolvido no Departamento Curricular do 1.º Ciclo e procurar saber qual o papel do Coordenador junto dos órgãos de gestão do agrupamento (mediador e porta-voz dos professores, mero transmissor das decisões tomadas no Conselho Pedagógico e na Direção...). Procuraremos também captar o modo como estes coordenadores desenvolvem a sua ação, quer sob as suas próprias perspetivas, quer nas perspetivas dos diretores e nas dos professores.

A escolha deste tema tem subjacentes motivações de ordem pessoal e de relevância organizacional. Surge na sequência de reflexões, dúvidas, incertezas e necessidade de ter uma melhor perceção da realidade, estando vinculada à nossa vivência pessoal e profissional enquanto docentes e pioneiros na coordenação de Departamento Curricular do 1.º Ciclo no agrupamento a que pertencemos.

O interesse por esta temática tem-nos levado a refletir sobre as lideranças e estruturas intermédias de gestão neste nível de ensino e a forma como organizam o Departamento que coordenam, questionando-nos sobre o seu contributo para o desenvolvimento profissional dos professores e para o desenvolvimento organizacional da Escola.

Decorrente desta problemática, a **questão de partida** para este estudo pode ser colocada da seguinte forma:

- Qual a perceção dos diferentes atores sobre a organização, funcionamento e forma de coordenação do Departamento do 1º CEB nos Agrupamentos de Escolas?

A partir desta questão principal, outras **questões** se colocam:

- Qual a perspetiva dos diretores, professores do 1.º ciclo e coordenadores de departamento curricular sobre o papel destes últimos?

- Qual a organização e dinâmica do departamento curricular do 1º ciclo nos Agrupamentos de Escolas?
- Quais os eixos orientadores e processos de ação do coordenador de departamento do 1.º ciclo?
- Como é realizada a articulação entre o coordenador de departamento do 1.º ciclo e o órgão de gestão do Agrupamento?
- Como é realizada a articulação entre o coordenador de departamento do 1.º ciclo e os restantes coordenadores de departamento?

3.2 – Objetivos, natureza e desenho do estudo

Tendo em conta a questão de partida anteriormente formulada, definimos como objetivo geral do estudo: conhecer a organização, funcionamento e forma de coordenação do Departamento do 1º Ciclo. Decorrentes deste objetivo geral, estabelecemos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a representação dos diferentes atores sobre o papel do Departamento do 1º ciclo no Agrupamento;
- b) Conhecer a perspetiva dos diferentes atores (Coordenador de Departamento; Diretor; Professores) sobre o papel do Coordenador de Departamento do 1.º Ciclo;
- c) Conhecer a orientação e a dinâmica que o Coordenador imprime ao Departamento do 1.º ciclo, em dois Agrupamentos de Escolas;
- d) Averiguar o modo de articulação do Coordenador do 1º ciclo com os outros Departamentos e com o órgão de gestão do Agrupamento.

Para a prossecução destes objetivos foi necessário fazer opções metodológicas. Com efeito, a escolha de uma metodologia de investigação implica que o investigador tenha noção do que pretende estudar e o conhecimento do que pretende construir. Segundo Pardal e Correia (1995, p. 7)

“ (...) os métodos e as técnicas ligam-se indissociavelmente à intencionalidade, enquadram com relação à teoria, o plano de trabalho de investigação, inspirando o percurso global de pesquisa, bem como os procedimentos técnicos de recolha de informação sobre o objeto do estudo”.

Estando conscientes da diversidade de abordagens metodológicas e da pluralidade de processos, técnicas e instrumentos que é possível utilizar para estudar as diversas dimensões da organização escolar, optámos pela metodologia qualitativa porque consideramos que é a mais adequada ao nosso objeto de investigação e torna-se quase inevitável considerando que “*o objetivo dos investigadores qualitativos é o de compreender, de forma empírica, o processo perante o qual as pessoas constroem significados e descrever em que consistem esses mesmos significados*” (Bogdan e Biklen, 1994, p. 49).

Neste estudo, situamo-nos num paradigma de investigação interpretativo ou naturalista e procederemos a uma análise qualitativa, descritiva e interpretativa dos dados recolhidos. Tal justifica a valorização de uma realidade invocada (e não experimental), na qual não existe manipulação de variáveis (Afonso, 2005).

Enquadrámos assim, este estudo na abordagem qualitativa pois esta tem por objetivo pesquisar os fenómenos em toda a sua complexidade num contexto natural, centra a investigação no investigador, é descritiva e exemplificativa (Bogdan e Biklen, 1994).

“Os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico. As questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, sendo, outrossim formuladas com o objetivo de investigar os fenómenos em toda a sua complexidade e em contexto natural.”. (Bogdan e Biklen, 1994, p. 16)

A nossa opção radicou, ainda, no pressuposto que a realidade escolar não é única, mas que, bem pelo contrário, na escola existem múltiplas realidades que interagem e se interinfluenciam, percecionadas pelo olhar e sensibilidade dos atores.

Nesta linha, interessou-nos também uma abordagem que possibilitasse explicações da realidade organizacional da escola, que evidenciassem a complexidade das situações, a dinâmica dos processos e as diferentes perspetivas de análise dos atores educativos (Carmo & Ferreira, 2008). Este é precisamente o ângulo de análise defendido pelas perspetivas qualitativas.

Segundo Carmo & Ferreira (1998, p.181), “*neste tipo de investigação tenta-se que os dados recolhidos estejam de acordo com o que os indivíduos dizem e fazem, contribuindo para a validade e fiabilidade dos dados recolhidos e dos resultados obtidos*”.

Ao falarmos desta metodologia de investigação não podemos descurar o papel do investigador na recolha e análise descritiva dos dados. Para Carmo & Ferreira (ibidem, p. 181) “*o investigador é o instrumento da recolha de dados (...) depende muito da sua sensibilidade, do conhecimento e da experiência*”, não deixando de sublinhar que o investigador traz consigo um conjunto de conhecimentos e de experiências. Relativamente a este mesmo aspeto Afonso acrescenta: “*A primeira etapa do percurso de construção de um projeto é constituída pela própria experiência e vivência pessoal e profissional do investigador*” (2005, p. 50). E salienta ainda:

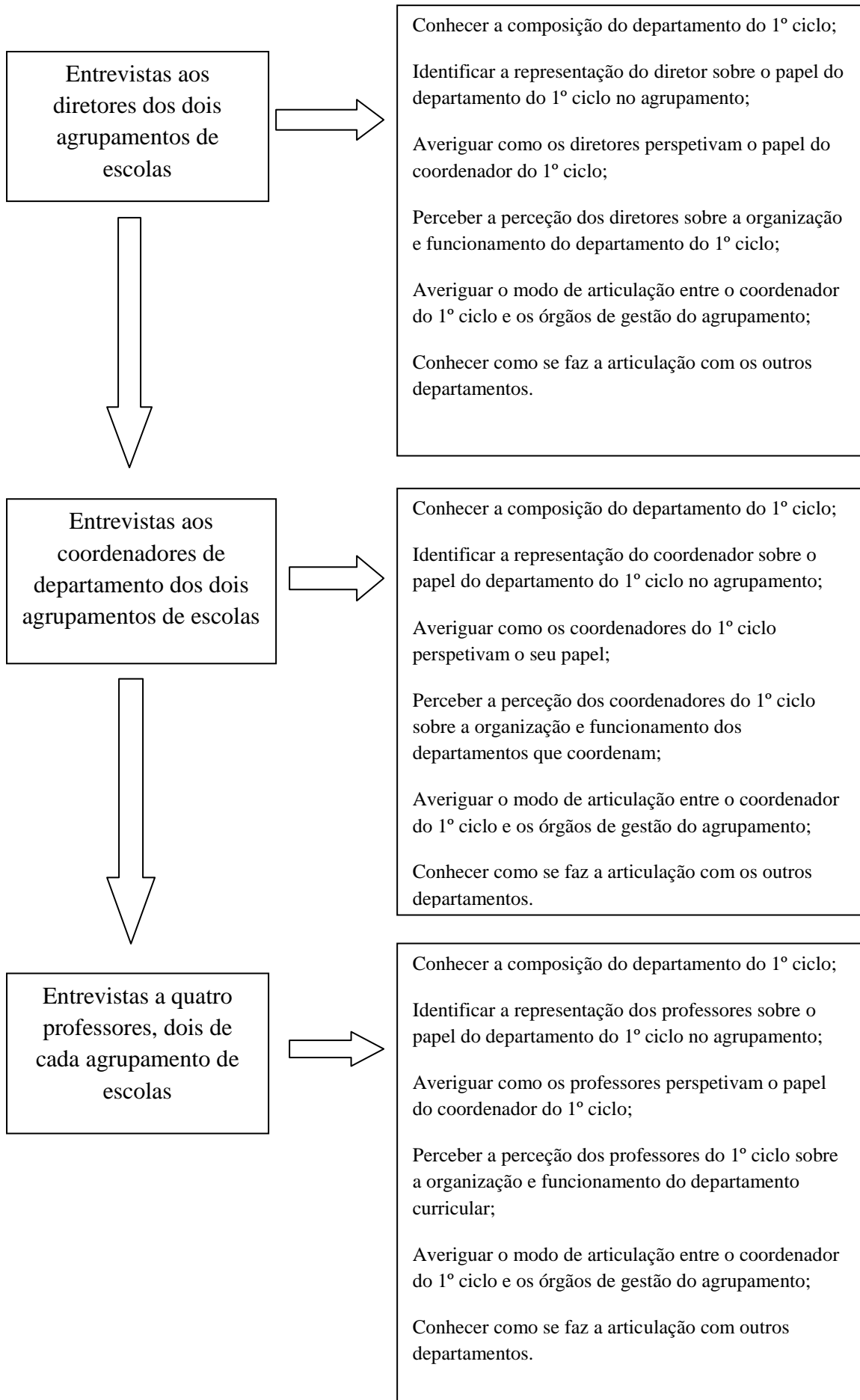
“(…) O investigador não surge de mãos vazias perante a necessidade de conceber e desenvolver o seu projeto. Pelo contrário, deve inventariar e avaliar os seus adquiridos experienciais, mobilizando-os criticamente como mais-valias, em vez de os (re) negar como se fossem obstáculos ou limitações “ (2005, p. 48).

As características da investigação qualitativa recomendam a adoção e a aplicação de métodos sensíveis à complexidade do objeto de estudo. Na nossa recolha da informação empírica, para além da análise documental efetuada aos normativos legais, privilegiámos o *inquérito por entrevista* (Carmo & Ferreira, 2008) que visou recolher dados, na linguagem própria dos sujeitos, sobre as conceções, as lógicas de ação e as dinâmicas do coordenador de departamento na atual realidade e o seu papel junto do órgão de gestão das escolas.

Num estudo desta natureza é essencial garantir a fiabilidade dos dados. Esta será assegurada através da rigorosa e pormenorizada descrição dos factos observados e analisados, do modo e processos de elaboração do estudo, tendo sempre presentes as palavras de Carmo & Ferreira (1998, p. 218) para os quais a fiabilidade pressupõe “*não só a explicitação dos pressupostos e da teoria subjacentes ao próprio estudo, mas também uma descrição do processo de recolha de dados e da forma como se obtiveram os resultados*”.

De forma a concretizar o estudo, elaborámos um plano que representamos na
figura seguinte:

Figura 1 – Plano do Estudo



3.3 – Caracterização dos Participantes

O estudo incidiu em dois Agrupamentos de Escolas de dois concelhos vizinhos, o agrupamento 1, situado no concelho de Oeiras, e o agrupamento 2, situado no concelho de Lisboa. Os dois Agrupamentos abrangem Jardins de Infância, Escolas do 1º Ciclo e uma Escola do 2º e 3º Ciclo, cada um abrangendo uma população escolar em número semelhante.

De acordo com Amado (2009), os entrevistados devem ser:

“ (...) pessoas que pela sua experiência de vida quotidiana, pelas responsabilidades, estatuto, etc., estejam envolvidas ou em contacto muito próximo com o problema que se quer estudar. Tratando-se de um grupo de pessoas, convém que tenham algo em comum, mas também algumas experiências próprias e diferenciadas.” (p. 186)

Para a concretização dos objetivos deste estudo, entrevistámos os diretores dos dois agrupamentos de escolas, dois coordenadores de Departamento do 1º Ciclo (um de cada agrupamento) e quatro professores titulares de turma, sendo dois por cada Agrupamento e com diferentes anos de serviço para abarcar níveis de experiência diferentes.

Relativamente ao género, à idade e tempo de serviço, os Diretores entrevistados são ambos do sexo masculino, têm mais de 50 anos de idade e mais de 20 anos de serviço, estando ambos como diretores desde que se constituíram os respetivos agrupamentos, há mais de 8 anos.

Quanto aos Coordenadores de Departamento, verificámos que um é do sexo feminino (agrupamento 1) e outro do sexo masculino (agrupamento 2), ambos têm mais de 50 anos e mais de 20 anos de serviço, embora o primeiro (agrupamento 1) ocupe o cargo desde o início, ou seja desde que surgiram os coordenadores departamento do 1º ciclo, há 6 anos aproximadamente, e o outro (agrupamento 2) há apenas 1 ano.

Os 4 Professores entrevistados são todos do sexo feminino, sendo que, por opção nossa, dois deles têm menos de 10 anos de serviço e os outros dois têm mais de 10 anos de serviço, respetivamente em cada agrupamento. Com este critério de seleção dos professores pretendemos recolher opiniões de docentes em diferentes fases da carreira,

de forma a poder confrontar a visão que os professores mais novos e/ou com menos tempo de serviço têm do Coordenador de Departamento do 1º ciclo, com a visão de professores mais velhos e/ou com mais tempo de serviço. A idade dos professores com menos tempo de serviço, não ultrapassa os 35 anos e a dos professores com mais tempo de serviço, não ultrapassa os 50 anos.

Antes da realização das entrevistas, garantiu-se a confidencialidade dos dados obtidos e o anonimato. Para preservar a identidade dos participantes, foi-lhes atribuído um código pessoal. Assim, aos Diretores dos Agrupamentos foi dado o seguinte código: D1 e D2; aos Coordenadores de Departamento do 1º Ciclo foi atribuído o código: 1C e 2C; aos Professores titulares de turma foram atribuídos os códigos: 1P-10 e 1P+10, conforme o seu tempo de serviço se encontravam em menos de dez anos de serviço ou mais de 10 anos de serviço.

Estes códigos foram utilizados para a ficha de caracterização, assim como para a análise e apresentação dos dados das entrevistas.

CAPÍTULO 4 - Técnicas e instrumentos de recolha e análise de dados

4.1 – A entrevista

Na investigação qualitativa, a entrevista pode ser uma estratégia dominante para a recolha de dados e é uma das técnicas mais difundidas no campo das Ciências Sociais e Humanas, fornecendo pistas para a caracterização do estudo, e permitindo também conhecer, em alguns aspetos, os participantes do processo. De acordo com Bogdan e Biklen, (1994) as entrevistas podem “*constituir a estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas*” (p. 134).

Segundo os mesmos autores (1994), a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador conhecer o significado que os sujeitos atribuem às suas práticas, assim como interpretar os acontecimentos com os quais são confrontados. Nesta técnica de recolha de dados, existe interação entre duas ou mais pessoas, sendo que uma parte aprende sempre algo com a outra (Brenner, e Canter, 1985).

Sabemos que independentemente da sua forma, a entrevista é uma técnica de investigação com grandes potencialidades de comunicação e interação, cujo objectivo consiste “*em abrir a área livre dos dois interlocutores no que respeita à matéria da entrevista, reduzindo, por consequência, a área secreta do entrevistado e a área cega do entrevistador*” (Carmo & Ferreira, 1998, p. 126).

Quivy e Campenhoudt (2008) referem que “*os métodos de entrevista se caracterizam por um contacto directo entre o investigador e os seus interlocutores e por uma fraca directividade por parte daquele*” (p.192). Entre entrevistador e entrevistados, estabelece-se uma dinâmica relacional, em que o entrevistado exprime as suas perceções de um acontecimento, as suas interpretações ou as suas experiências. Por sua vez o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objetivos da investigação, permitindo ao participante autenticidade e profundidade nas suas respostas.

Para os mesmos autores (Quivy e Campenhoudt, 1998), citados por Amado (2009), a entrevista é o método mais adequado para

“*a análise do sentido que os actores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se vêem confrontados: os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas interpretações de situações conflituosas ou não, as leituras que fazem das próprias experiências, etc.*” (p. 181).

Arnoldi e Rosa (2006) referem que a entrevista pode ser classificada, de acordo com o nível de estruturação e roteiro de questões utilizadas, em: livre, estruturada e semiestruturada.

A entrevista semiestruturada foi a técnica de investigação utilizada no nosso estudo, atendendo à natureza do problema e aos objetivos do mesmo. De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998, p. 194), a entrevista assume-se semiestruturada “*no sentido em que não é nem inteiramente aberta, nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas*”.

Assim, ao optarmos por esta técnica de recolha de dados, sabemos que ela confere maior latitude na resposta dos entrevistados, que nos permite viabilizar a recolha de dados pretendida, obter informações sobre o contexto em que se movem os sujeitos, bem como interpretam e dão significado à temática em estudo.

Podemos ainda, neste tipo de entrevistas, confrontar os dados que os diferentes entrevistados (diretores, coordenadores de departamento curricular e professores) transmitiram, o que poderá enriquecer os resultados do estudo (Bogdan e Biklen, 1994).

Para Estrela (1994), é fundamental que o entrevistado expresse as suas opiniões da forma que pretender e durante o tempo que quiser, evitando-se as interferências do investigador, para que o entrevistado não fique intimidado ou inibido. No entanto, o autor acrescenta que a entrevista deverá ser estruturada em consonância com os objetivos que se pretendem alcançar, dando-lhe um determinado rumo e orientação. Assim o investigador apresenta-se, geralmente, com uma série de perguntas-guia, relativamente abertas e flexíveis, sobre as quais pretende obter informação da parte do entrevistado e incentiva-o a falar abertamente sobre os assuntos, intervindo, sobretudo, quando considera que o diálogo está a afastar-se dos objetivos da entrevista.

No nosso caso em concreto pretendíamos recolher dados que nos permitissem perceber as perspetivas dos Diretores, Coordenadores de Departamento Curricular do 1º Ciclo e Professores do 1º Ciclo, sobre o papel do Departamento do 1º ciclo e do seu Coordenador.

Citando Amado (2009, pp. 185-186) *“a entrevista de investigação não se improvisa; pelo contrário, ela exige um elevado esforço de preparação.”* Partindo deste pressuposto, elaborámos um guião estruturante do tema em estudo, com questões orientadoras a colocar aos entrevistados de acordo com os objetivos definidos e dividido em blocos temáticos, constituindo-se assim, como uma preparação para a entrevista e um elemento de referência e auxílio no decurso da mesma. Tivemos em atenção o modo como as questões foram formuladas aos entrevistados, permitindo que o diálogo fluísse, para que estes se sentissem à vontade e expressassem sem receios as suas opiniões e vivências. Seguimos as orientações de Amado, ao mencionar que o guião *“deve conter a formulação do problema, os objectivos que se pretendem alcançar, as questões numa ordem lógica ou prática...”* (2009, p. 186).

Assim foram elaborados três guiões (um para os diretores, outro para os coordenadores de departamento do 1º ciclo e outro para os professores), mantendo os temas e os objetivos, mas fazendo os ajustes necessários à função desempenhada por cada entrevistado. (Anexo A)

Antes da realização da entrevista tivemos a preocupação de contactar informalmente os entrevistados, para nos apresentarmos, prestar os esclarecimentos

sobre o estudo que pretendíamos levar a cabo, os seus objetivos e solicitarmos a sua participação, ao que prontamente acederam.

Para este estudo realizámos oito entrevistas. Marcada a data e hora de cada entrevista, a investigadora deslocou-se às escolas onde os entrevistados se encontravam e com a autorização dos mesmos, procedeu-se à realização e gravação das entrevistas em áudio digital. As entrevistas decorreram durante os meses de Abril e Maio de 2012, tendo uma duração de aproximadamente quarenta e cinco minutos cada uma. Todas ocorreram no contexto de trabalho dos participantes, num ambiente informal. Começámos por garantir a confidencialidade das informações prestadas pelos entrevistados e, mais uma vez, valorizámos a sua participação e colaboração, essenciais para o decurso do estudo. Procurou-se estabelecer um clima de confiança de forma que o discurso das entrevistas fluísse espontaneamente. Procurou-se ainda mostrar, por meio de comportamento não-verbal, interesse e atenção pelas palavras dos entrevistados, estimulando-os a avançar.

Como se trata de entrevistas semiestruturadas, foi dada liberdade aos entrevistados para que eles declarassem as suas opiniões sem quaisquer restrições, no entanto sem abandonar os objetivos centrais da temática em estudo. Assim, seguimos as orientações de Estrela (1994) quando afirma que devemos evitar dirigir a entrevista, ou seja, o entrevistado poderá abordar o tema como preferir, durante o tempo que quiser, sem interferências do entrevistador para que não influencie o entrevistado. Uma outra premissa é a de que não se deve restringir a temática abordada, possibilitando ao entrevistado o alargamento dos temas propostos, contudo, estes devem relacionar-se com os temas centrais.

Segundo Bogdan e Biklen, (1994), as boas entrevistas oferecem uma riqueza de dados, repletos de palavras que revelam as perspetivas dos entrevistados. Deste modo, ao reescrever as entrevistas foram mantidos os detalhes e exemplos que os entrevistados usaram para melhor expor as suas opiniões.

As gravações das entrevistas foram posteriormente transcritas, podendo ser consultadas no anexo B.

4.2 – A análise de conteúdo

Partindo dos diferentes olhares e perspetivas dos diretores, coordenadores de departamento curricular do 1º ciclo e professores do 1º ciclo, sobre a temática em foco, fornecidas através das entrevistas, procedemos ao tratamento detalhado da informação, recorrendo à técnica de análise de conteúdo, a qual, de acordo com Bardin (2009), “*é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens*” (p.33).

Esta técnica tem sido aplicada em muitos campos das ciências humanas, sendo rara a investigação na atualidade que, de modo exclusivo ou combinado com outras técnicas, não recorra a ela como meio para a construção de outros instrumentos, ou como metodologia central (Amado, 2009). Este autor considera que,

“o aspecto mais importante da análise de conteúdo é o facto de ela permitir, além de uma rigorosa e objectiva representação dos conteúdos das mensagens, o avanço fecundo, sistemático, verificável e até certo ponto replicável, à custa de inferências interpretativas derivadas dos quadros de referência teóricos do investigador, por zonas menos evidentes que constituem o referido «contexto» ou «condições» de produção.” (2009, p. 238)

O *Corpus* documental utilizado para o estudo é constituído por documentos resultantes do próprio processo de investigação, ou seja, as entrevistas realizadas aos dois diretores, dois coordenadores de departamento curricular do 1º ciclo e aos quatro professores do 1º ciclo.

Começámos por efetuar um primeiro contacto com os textos das entrevistas, tendo como referencial o quadro conceptual e/ou teórico em que as questões se situavam, e tendo em conta a natureza interpretativa do estudo, realizando uma “*leitura flutuante*” do seu conteúdo que pouco a pouco nos permitiu adquirir o sentido das palavras dos sujeitos (Bardin, 2009) e destacar alguns temas que possibilitaram reter algumas ideias centrais.

De seguida, procedemos ao recorte das unidades de registo. Considerámos unidade de registo o elemento mínimo de significado completo (Esteves, 2005). Como unidade de contexto, recorreremos à entrevista completa, o que nos permitia confirmar o

sentido de cada unidade de registo, em situação de dúvida. Como unidade de enumeração utilizámos a unidade de registo, quantificando a frequência com que estas apareceram no discurso dos entrevistados.

Para a categorização, tomámos como elementos pré-definidos os blocos temáticos do guião da entrevista, que nos forneceram os temas. A criação das categorias, subcategorias e indicadores foi realizada através de procedimentos abertos, seguindo um processo indutivo em que “*se caminhados dados empíricos para a formulação de uma classificação que se lhes adegue*” (Esteves, 2005, p.110).

Em cada entrevista, foram criados indicadores para as unidades de registo recortadas, de forma a permitir associar-lhes unidades de registo provenientes das outras entrevistas (exemplo em anexo C). Posteriormente, criou-se a grelha de análise completa, com categorias e subcategorias, a qual foi sendo alterada e modificada pela introdução de novos indicadores até adquirir estabilidade (Esteves, 2005).

A fixação da categorização foi, por isso, um processo demorado, uma vez que a grelha de análise foi sendo sucessivamente ajustada e melhorada, à medida que se efetuava mais um “olhar” pelo produto. Nesta categorização, procurámos ter em conta as regras enunciadas por Bardin (2009): a exaustividade (todo o material recolhido foi analisado); a exclusão mútua (o conteúdo de cada categoria não se sobrepõe ao de mais nenhuma); a homogeneidade (as categorias e subcategorias foram criadas a partir de um único princípio de classificação, procurando garantir a coerência da grelha final); a objetividade (a inserção de uma unidade de registo numa dada categoria deve ser óbvia, independentemente de quem analise o material); e a pertinência das categorias e subcategorias relativamente às questões de investigação e aos objetivos do estudo.

Finalmente foi possível chegar a uma grelha de análise estável (anexo D) que abrangia todas as entrevistas realizadas nos dois agrupamentos. O resultado desta grelha será apresentado no ponto seguinte, de forma faseada, uma vez que servirá de base à apresentação e discussão dos resultados.

CAPÍTULO 5 - Apresentação e análise interpretativa dos resultados

Neste ponto, provavelmente, aquele em que nos confrontámos com momentos de maior hesitação e ansiedade, pela inexperiência e o trabalho maioritariamente solitário que é exigido, mas também com muitos momentos de reflexão e crescimento pessoal, procederemos à apresentação dos dados recolhidos através das entrevistas realizadas aos sujeitos de investigação.

Atendendo à extensão do quadro (Anexo D), apresentá-lo-emos de modo faseado: numa primeira abordagem só com os temas e categorias que emergiram das entrevistas efetuadas e, posteriormente, uma análise mais pormenorizada por tema.

Como podemos verificar no quadro-síntese que se segue, dos resultados das entrevistas emergem 04 (quatro) temas e 10 (dez) categorias:

Temas	Categorias	Agr 1	Agr 2	Total
Composição e finalidades do Departamento do 1.º CEB	Organização e funcionamento do Departamento do 1º CEB	22	15	37
	Papel do Departamento do 1º CEB no Agrupamento de Escolas	40	27	67
Papel e funções do Coordenador de Departamento do 1º CEB	Critérios de escolha do Coordenador de Departamento	18	16	34
	Funções do Coordenador de Departamento	37	27	64
	Dificuldades na coordenação do Departamento	41	3	44
	Fatores facilitadores na coordenação de Departamento	19	34	53
Dinâmica do Departamento do 1º CEB	Atividades do Departamento	45	28	73
	Orientação e lógicas de ação do Departamento	61	81	142
Articulação do Coordenador	Modo de articulação do	70	45	115

de Departamento do 1º CEB com os restantes órgãos de gestão do Agrupamento	Coordenador do 1º Ciclo			
	Relacionamento do Coordenador de Departamento com a direção	47	58	105

Tabela 1 – Quadro-síntese dos Temas e Categorias – resultado das Entrevistas

Os dados disponíveis permitem considerar que os entrevistados dão mais destaque à Articulação do Coordenador de Departamento do 1º CEB com os restantes órgãos de gestão e à Dinâmica do Departamento do 1º CEB. No entanto, os docentes do Agrupamento 1 fazem mais referências à articulação do Departamento do 1º Ciclo com os restantes órgãos de gestão que os docentes do Agrupamento 2. Por outro lado, a frequência de referências à Dinâmica do Departamento do 1º Ciclo é mais equilibrada, apresentando valores semelhantes nos dois Agrupamentos. Podemos também dizer que, de um modo geral, a maioria dos temas foram mais desenvolvidos pelos docentes do Agrupamento 1 que no Agrupamento 2, com exceção para as categorias: Dinâmica e orientação imprimidas pelo Coordenador ao Departamento do 1º CEB, Importância dada ao Departamento do 1º ciclo pelo órgão de gestão e Fatores facilitadores.

Apresentamos em seguida os resultados de cada um dos temas.

5.1 – Composição e finalidades do Departamento do 1.º Ciclo

A tabela seguinte mostra as categorias, subcategorias e indicadores do primeiro tema (composição e finalidades do Departamento curricular do 1º CEB). Nas duas colunas da direita apresentam-se os códigos dos docentes que se referiram a cada um dos indicadores, separando-os por Agrupamento de Escola. Esta forma de apresentação permite confrontar os resultados por Agrupamento e pelo tipo de função exercida. No caso dos docentes, permite ainda distinguir aqueles que têm mais de 10 anos de serviço dos que não têm. O algarismo que se encontra antes de cada código refere-se ao número de unidades de registo por indicador referido por cada um dos inquiridos.

O Departamento Curricular do 1º Ciclo nos Agrupamentos de Escolas: coordenação, organização e dinâmica de ação

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Agr 1	Agr 2
Organização e funcionamento do Departamento do 1º CEB	Composição	Prof.s titulares de turma, prof.s de apoio educativo e Coordenadores de Escola	1D 1P-10 1P+10	2D 2C 1P-10 2P+10
		Três Coordenadores de Docentes	1C 2P+10	—
		Três EB1 no Agrupamento de Escolas	1D 1C	1C
		Coordenador de Departamento	1 D 2P+10 1P-10	1P-10
		Coordenador de ciclo	2P+10 1P-10	—
		Coordenadores de ano	—	2D 3C 1P-10
		Departamento do 1º CEB como maior Departamento do Agrupamento	2P-10	—
	Coordenação e articulação entre as EB1	Articulação entre os Conselhos de docentes de cada EB1	1D	—
		Coordenação dos coordenadores de Conselho de Docentes	1D	—
		Coordenação dos representantes dos professores do 1º Ciclo	1D, 1C	—
		Preparação conjunta das reuniões de Departamento com os Coordenadores dos Conselhos de Docentes	1P+10	—
Papel do Departamento do 1º CEB no Agrupamento de Escolas	Relevância do Departamento Curricular do 1º CEB	Papel importante e positivo do Departamento do 1º CEB	1D 1P-10 3C	1D 3P-10
		Difícil integração e reconhecimento do 1º CEB devido às suas especificidades	3P+10	3P-10
		Escassa relevância do 1º Ciclo no Agrupamento	—	2P+10 1C
		Grande importância deste Departamento na comunicação com os outros Departamentos	1P-10	—
		Procura de afirmação da identidade e especificidade do 1º Ciclo	4P+10	2C
	Articulação do Coordenador com as EB1	Bom conhecimento das três escolas por parte do Coordenador	3 P-10	3D 2C 3P-10 4P+10
		Obrigatoriedade de elaboração de um relatório trimestral sobre as escolas	2 C	—
		Atenção do Coordenador às especificidades de cada escola	3 P+10	3C
		Articulação do Coordenador de Departamento com os docentes das 3 EB1	1D	—

O Departamento Curricular do 1º Ciclo nos Agrupamentos de Escolas: coordenação, organização e dinâmica de ação

Papel do Departamento do 1º CEB no Agrupamento de Escolas (cont.)	Articulação do Coordenador com as EB1 (cont.)	Coordenador de Departamento como elo de ligação entre as escolas	2P-10	—
		Articulação do Coordenador de Departamento com o Coordenador de Conselho de Docentes de cada EB1	2P 3C	—
		Trabalho de parceria entre as Coordenadoras no acompanhamento do PAA e na avaliação dos professores	2P+10	—
	Necessidade de mudança no funcionamento	Necessidade de melhorar o funcionamento do Departamento do 1º CEB	1D	—
		Necessidade de mudar a incidência dos assuntos debatidos nas reuniões do 1º CEB	1D	—
		Necessidade de diferenciar os assuntos a debater nas EB1 dos assuntos a debater no Departamento	3D	—
		Necessidade de selecionar assuntos que digam respeito a todas as EB1 do Agrupamento	1D	—
		Necessidade de existência de mais tempo para o Coordenador fazer um melhor acompanhamento aos professores	2D	—
		Recomendação para visitas frequentes do Coordenador de Departamento às EB1	1D	—

Tabela 2 – Quadro-síntese – Tema 1- Composição e finalidades do Departamento do 1º Ciclo

No que diz respeito à Organização do Departamento do 1º CEB, verifica-se que, no Agrupamento 1, existe um Coordenador de Ciclo, mas não existe Coordenador de Ano e que no Agrupamento 2 se verifica o inverso. Também se pode constatar que no Agrupamento 1 se dá relevância à Coordenação e articulação com as EB1, o que no Agrupamento 2 não é referido neste ponto da entrevista.

Quanto ao Papel do Departamento do 1º CEB no Agrupamento de Escolas, os inquiridos de ambos os Agrupamentos dão destaque semelhante à relevância do Departamento. Com efeito, os diretores de ambos os Agrupamentos, bem como os docentes com menos experiência profissional e um dos coordenadores de departamento do 1º CEB consideram importante e positivo o papel do Departamento do 1º CEB na estrutura geral do Agrupamento. No entanto, dois docentes (um com mais experiência docente e outro com menor tempo de serviço) salientam que a integração do Departamento do 1º CEB no Agrupamento e o seu reconhecimento pelos outros departamentos e órgãos tem sido um processo difícil, devido à especificidade deste nível educativo. No Agrupamento 2, um dos coordenadores e um dos professores com

mais anos de serviço referem mesmo que este ciclo de ensino tem escassa relevância no Agrupamento. De forma coerente, o coordenador do Agrupamento 2 e um professor com mais tempo de serviço do Agrupamento 1, salientam a necessidade de afirmar a identidade e especificidade do 1º ciclo na estrutura geral do agrupamento. Os excertos seguintes exemplificam as ideias expressas por estes docentes:

- “ Eu tenho tentado que o departamento do 1º Ciclo seja um entre outros departamentos quanto aos direitos e deveres. De qualquer forma tentamos marcar a diferença colocando as questões da pedagogia e da promoção do sucesso escolar na ordem do dia em sede de Agrupamento.” (C do AGR.2)
- “(...) tentamos naturalmente afirmar os pontos de vista do 1º Ciclo.” (C do AGR.2)
- “ O 1º Ciclo tem questões muito específicas e que às vezes a nível de direção são capazes de escapar um bocadinho, não por falta de vontade, mas se calhar um bocadinho por falta de experiência também do que é a realidade do 1º Ciclo (...) É um bocadinho ajustar o que vem de âmbito geral ao nosso Ciclo, com a sua especificidade.” (P+10 do AGR.1)

No que respeita à Articulação do Coordenador com a EB1, o diretor, o coordenador e os docentes do Agrupamento 2 consideram que existe, por parte do coordenador, um bom conhecimento das escolas que se integram no departamento e reconhecem a necessidade de o coordenador dar atenção às particularidades de cada escola.

Por seu lado, no Agrupamento 1, o diretor prefere realçar a articulação entre o coordenador de departamento e as três EB1 que o constituem e, como se pode ver mais à frente, emite mesmo recomendações para que o coordenador faça visitas frequentes a esses estabelecimentos. Esta opinião parece ser corroborada pelo próprio coordenador, que salienta a necessidade de articulação com o Coordenador do Conselho de Docentes de cada uma dessas escolas. Por sua vez, os docentes deste agrupamento realçam o papel do coordenador enquanto elo de ligação entre as EB1 e consideram necessário um trabalho de parceria entre coordenadores de departamentos para um maior acompanhamento e apoio na elaboração dos Planos Anuais de Atividades e também na Avaliação de desempenho Docente.

No que concerne à necessidade de mudança no funcionamento do Departamento do 1º ciclo, é interessante notar que apenas o Diretor do Agrupamento 1 se refere a ela,

não se registando quaisquer referências nem por parte do Diretor do outro Agrupamento, nem por parte dos coordenadores do 1º CEB e dos docentes dos dois agrupamentos. Esta constatação poderá indiciar um nível maior de reflexão sobre o assunto por parte deste diretor e, de algum modo, reflete um certo grau de insatisfação com o trabalho que está a ser desenvolvido nesse departamento. Os extratos da entrevista que transcrevemos de seguida exemplificam o pensamento deste entrevistado:

- “Portanto, sempre que possível recomendamos e eles fazem, neste caso a Coordenadora faz, a presença constante, não é diária, mas a visita habitual a todas as escolas.” (D do AGR.1, sobre recomendações para que o Coordenador faça visitas frequentes às escolas do 1º CEB)

- “(...) mas acho que há um caminho a percorrer em termos de Departamento do 1ºCiclo. Ainda se associam muito ao Departamento as questões de funcionamento interno das escolas e às vezes há algumas propostas..., perde-se muito tempo nas reuniões com questões que se calhar não eram da ordem de trabalhos do departamento, ...” (D do AGR. 1, sobre a necessidade de mudança no Departamento do 1º CEB)

- “Era importante que o coordenador de Departamento tivesse tempo para discutir com os professores como é que estão a dar os novos programas da Matemática e do Português e haver tempo para isso.” (D do AGR.1, sobre a necessidade de mudança no Departamento do 1º CEB)

Em síntese, podemos constatar que os dois Agrupamentos têm formas de organização diferentes e nos seus Departamentos Curriculares do 1º ciclo se estabelecem prioridades diferentes. Em ambos se destaca a relevância do Departamento do 1º CEB e o bom conhecimento das escolas do 1º ciclo, por parte do Coordenador de Departamento, podendo inferir-se um reconhecimento geral da importância do Departamento do 1º Ciclo.

No entanto, apenas o Diretor do Agrupamento 1 se refere à necessidade de mudança de funcionamento do Departamento do 1º ciclo, assim como à necessidade de articulação do Coordenador com as EB1, levando-nos a sugerir preocupação e até alguma insatisfação por parte deste Diretor, relativamente ao trabalho que se está a desenvolver nesse Departamento.

5.2 – Papel e funções do Coordenador de Departamento do 1º CEB

A tabela seguinte mostra as categorias, subcategorias e indicadores do segundo tema (Papel e funções do Coordenador de Departamento do 1º CEB).

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Agr 1	Agr 2	
Critérios de escolha do Coordenador de Departamento	Dificuldades iniciais	Escasso conhecimento inicial do Diretor sobre os docentes do 1º CEB	1D	---	
	Nomeação do Coordenador	Escolha e nomeação do Coordenador pelo Diretor		3C 1P+10	1D 1C 1P-10 1P+10
		Reconhecimento da necessidade de perfil para o desempenho do cargo de Coordenador		---	2D
		Desconhecimento dos critérios de nomeação do Coordenador		1P-10	1P-10
		Receio por parte do Diretor que o Coordenador não aceitasse o cargo		---	1D
		Convicção de uma boa escolha		---	1D
	Características pessoais e competência profissional	Escolha pelo conhecimento da sua disponibilidade		2D	3C
		Escolha pela adequação do perfil às funções		---	2P+10
		Escolha pela competência demonstrada		1D	2D
		Escolha pela capacidade de mobilização dos colegas		1D	---
		Escolha pelo tempo de serviço e competência para o cargo		2P-10	---
	Experiência de gestão	Escolha do Coordenador de Departamento pela experiência de coordenação anterior		1D 5C	---
	Funções do Coordenador de Departamento	Orientação curricular	Colaboração com os conselhos de docentes para articulação das orientações curriculares	2D	---
			Acompanhamento do desempenho docente	1D 4P+10	2D 5C
Acompanhamento do desenvolvimento curricular nas escolas			3C 4P+10	2D 8C 2P+10	
Esclarecimento de dúvidas sobre as			2P-10	---	

O Departamento Curricular do 1º Ciclo nos Agrupamentos de Escolas: coordenação, organização e dinâmica de ação

Funções do Coordenador de Departamento (cont.)	Articulação curricular horizontal e vertical	orientações curriculares			
		Articulação horizontal entre as EB1 com vista à elaboração do Plano Anual	1D	---	
		Articulação entre coordenadores de conselho de docentes no acompanhamento do PAA e dos professores a nível pedagógico	4C	---	
		Promoção da articulação entre professores do 1º CEB	---	2P+10	
		Articulação vertical entre ciclos com vista à elaboração do Plano Anual	1D	---	
	Representação do 1º CEB no Conselho Pedagógico	Importância de uma boa articulação entre os Coordenadores de Ciclo e o Coordenador de Departamento	1D	---	
		Representação dos professores do 1º CEB no Conselho Pedagógico	6C	2D 2P-10	
		Forma de visibilidade do 1º Ciclo no Conselho Pedagógico	2C	---	
	Acompanhamento e avaliação dos professores	Coordenador de Departamento transmite a opinião dos professores ao Conselho Pedagógico e à direção	1P-10	---	
		Acompanhamento e avaliação dos professores	2C	---	
		Avaliação dos professores como uma tarefa pesada e desgastante para o Coordenador de Departamento	3C	2C	
	Dificuldades na Coordenação do Departamento	Tipo de dificuldades	Existência de dificuldades comuns ao Coordenador de Departamento e ao Diretor	1D	---
			Dificuldade em envolver os professores do 1º CEB nas orientações do Agrupamento	2D	---
			Dificuldades inerentes à gestão de um grande grupo como o do 1º Ciclo	3P+10 4P+10	---
			Dificuldades comuns às dos coordenadores dos restantes Departamentos	5C	---
Sentimento de solidão por parte do coordenador na resposta às muitas solicitações			4C	---	
Dúvidas do Coordenador relativamente à			2C	---	

O Departamento Curricular do 1º Ciclo nos Agrupamentos de Escolas: coordenação, organização e dinâmica de ação

Dificuldades na Coordenação do Departamento (cont.)	Tipo de dificuldades (cont.)	gratificação do seu cargo			
		Algumas dificuldades relativamente aos procedimentos burocráticos	---	2C	
		Convicção da inexistência de dificuldades do Coordenador no desempenho das suas funções	1P-10	1D	
	Problemas na gestão dos docentes	Casos pontuais de não-aceitação das orientações do Coordenador	2D	---	
		Inércia ou indiferença de grande parte dos docentes em situação de confronto	3D	---	
		Gestão de situações de conflito	5C 3P-10	---	
		Envolvimento e participação de todos os professores	3P+10 3C	---	
	Fatores facilitadores na Coordenação do Departamento	Aceitação do Coordenador	Boa receptividade do Coordenador junto dos professores	2P-10 2C	3D 5C 2P-10 2P+10
			Atitude do Coordenador facilitadora de consensos	2P+10	---
			Bom desempenho do Coordenador	---	3D
Postura do Coordenador facilitadora da interação com os professores			---	2P-10	
Receptividade do Coordenador aos problemas dos docentes			1C	3P-10	
Capacidades do Coordenador		Reconhecimento das capacidades do Coordenador para exercer o cargo	2P-10	1P-10 3P+10	
		Conhecimento da legislação	4P-10	---	
		Esforço para dar resposta às necessidades dos docentes	2P-10	---	
		Prestabilidade, cuidado e retidão	---	3P-10	
		Criação de bom ambiente e promoção da interação	---	5P+10	
		Firmeza no apoio prestado aos professores	---	2P-10	
		Responsabilidade no desempenho da função que lhe atribuíram	1C	---	

Fatores facilitadores na coordenação do Departamento (cont.)	Capacidades do Coordenador (cont.)	Aceitação das diferentes situações com que se depara	1C	---
		Experiência e grande capacidade de gerir situações difíceis	2P+10	---

Tabela 3 – Quadro-síntese – Tema 2 - Papel e funções do Coordenador de Departamento do 1º CEB

Pela análise desta tabela podemos verificar que os inquiridos de ambos os agrupamentos se pronunciaram relativamente a todas as categorias, embora seja notório que os docentes pertencentes ao Agrupamento 1 se expandem mais a falar sobre este tema. Verifica-se também, no que respeita às dificuldades na coordenação do departamento, que estas são apenas apontadas pelos inquiridos do Agrupamento 1, o que nos pode levar a inferir uma maior reflexão e autocrítica da sua parte e que os departamentos curriculares do 1º ciclo dos dois Agrupamentos têm orientações diferentes.

Quanto aos critérios de escolha do Coordenador de Departamento, verifica-se que é dado um maior destaque no Agrupamento 2 à forma de nomeação do Coordenador. Nesta categoria, sobressaem as opiniões dos Diretores, sobretudo no que diz respeito às dificuldades iniciais, podendo verificar-se que o Diretor do Agrupamento 1 revela não ter um bom conhecimento dos professores do 1º CEB, conforme exemplifica o extrato da entrevista que transcrevemos de seguida.

- “O conhecimento que tinha quando entrei no agrupamento. Tinha pouco conhecimento dos colegas do 1ºCiclo, como era do 2º e 3º Ciclo...”

Ainda sobre esta categoria e no respeitante à nomeação do Coordenador verifica-se existir, nos dois Agrupamentos, a noção de que o Coordenador é escolhido e nomeado pelo Diretor. Também se pode observar que o Diretor do Agrupamento 1 não refere o reconhecimento da necessidade de perfil para o desempenho do cargo de Coordenador, ao contrário do Diretor do Agrupamento 2. Pode ainda constatar-se que os professores com menos tempo de serviço dos dois Agrupamentos, desconhecem os critérios de nomeação do Coordenador. Os excertos das entrevistas que transcrevemos a seguir mostram este desconhecimento.

- “ Não sei, não estou no Agrupamento desde que ela foi nomeada, não faço a mínima ideia...” (Professor do Agr. 1)

- “Não sei muito bem, mas acho que foi nomeado pelo Diretor, mas não sei quais as razões dessa escolha.” (Professor do Agr. 2)

É de referir ainda o receio do Diretor do Agrupamento 2 quanto ao facto da pessoa que escolheu para Coordenador poder recusar o cargo e a sua convicção de ter feito uma boa escolha, conforme expressa o excerto da entrevista que transcrevemos.

- “Até pensei que ele não ia aceitar, mas enganei-me, ele aceitou o desafio. Continuo a achar que escolhi bem.” (Diretor do Agr.2)

No que respeita às características pessoais e competência profissional do Coordenador e à experiência de gestão, estas são mais referidas pelos Diretores e Coordenadores dos dois Agrupamentos, sendo apenas um professor com mais tempo de serviço a referir este aspeto.

Quanto às funções do Coordenador de Departamento e no que concerne à orientação curricular e à articulação curricular, horizontal e vertical, são mais referidas pelos Diretores e Coordenadores, notando-se que esta última é apenas referida pelo Coordenador e pelo Diretor do Agrupamento 1.

A representação dos professores no Conselho Pedagógico é referida também pelos dois professores com menos tempo de serviço dos dois Agrupamentos, o que nos leva a sugerir que estes professores, apesar de menos experientes, consideram importante a sua representação neste órgão e têm consciência das funções do Coordenador, como seu representante junto dos órgãos de gestão, conforme se constata no excerto abaixo transcrito.

“...fazer o elo de ligação, primeiro é ele que está presente no Pedagógico, tem que fazer com que a informação toda chegue aos professores do 1º Ciclo e depois é também levar propostas de atividades dos professores para o Pedagógico e fazer esta coordenação entre o Pedagógico, os professores e a direção.” (P-10 Agru. 2)

Consideramos importante referir que apenas os Coordenadores dos dois agrupamentos destacam o acompanhamento e avaliação dos professores, o que nos pode

levar a inferir que esta função que lhes está atribuída constitui para eles uma grande responsabilidade e preocupação, conforme se pode verificar nos excertos das entrevistas que abaixo transcrevemos.

- “Tenho agora algum receio, por exemplo quando for fazer a avaliação dos colegas contratados...” (C do Agr.2)

- “Depois há a componente da avaliação que foi sempre um peso muito grande para o Departamento, eu fiquei sozinha com esta tarefa e foi uma situação que também desgastou um bocadinho...” (C do Agr.1)

Na categoria dificuldades na coordenação do Departamento é de salientar que são maioritariamente os inquiridos do Agrupamento 1 que destacam essas dificuldades, sendo que o Coordenador do Agrupamento 2 apenas refere dificuldades relativas ao processo burocrático.

Também se verifica que apenas os inquiridos do Agrupamento 1, referem problemas na gestão dos docentes, sobretudo o Coordenador e o Diretor. Parece-nos assim possível inferir que estes últimos são mais sensíveis a esta questão devido à especificidade dos cargos que desempenham. Os excertos das entrevistas que transcrevemos explicitam o pensamento destes docentes.

- “...nós temos que responder a muitas solicitações, mas depois muitas vezes nem sempre estamos acompanhados quando temos que responder, ou seja, precisamos de ter a colaboração de um conjunto de professores e só alguns é que, se calhar, é que estão dispostos a colaborar... há uns com quem conseguimos trabalhar e colaborar e construir coisas em conjunto e há outros que dizem que não está bem, mas que depois não ajudam a construir, não é?” (C do Agr.1)

- “Eu penso que tem tido algumas dificuldades, mas não é só ela, eu também tenho. Acho que alguma dificuldade é, não conseguirmos ainda, se calhar, trazer para o nosso lado todos os docentes do 1ºciclo,... Mas noto que às vezes há alguma resistência em as pessoas darem seguimento às orientações que são feitas ou por nós ou pela Coordenadora de Departamento, sinto aí alguma dificuldade.” (D do Agr.1)

Relativamente aos fatores facilitadores na coordenação do Departamento, verifica-se que em ambos os agrupamentos existe uma boa aceitação do Coordenador de

Departamento e que os docentes de ambos destacam as capacidades do Coordenador, embora estas não tenham sido feitas pelos Diretores.

No Agrupamento 1 enfatizam-se mais as capacidades relacionadas com o conhecimento da legislação, o esforço, a responsabilidade, a aceitação de várias situações e a experiência na gestão de dificuldades; no Agrupamento 2, as capacidades relacionadas com a prestabilidade e retidão do Coordenador, a promoção da união, a criação de bom ambiente e o apoio prestado aos professores.

Em síntese podemos referir que, no que concerne a este tema, se verifica que os docentes de ambos os agrupamentos se pronunciam sobre todas as categorias, embora os docentes do Agrupamento 1 deem maior ênfase à experiência de gestão, na articulação curricular, horizontal e vertical, à representação do 1º CEB no Conselho Pedagógico, ao tipo de dificuldades e aos problemas de gestão. Estas duas últimas subcategorias são referidas apenas pelo Coordenador e o Diretor do Agrupamento 1.

Parece-nos possível também inferir que, de uma forma geral, os inquiridos dos dois agrupamentos reconhecem a importância do papel e das funções do Coordenador de Departamento do 1º CEB. Para além disso, os docentes de ambos os agrupamentos parecem aceitar muito bem o seu Coordenador e salientam as suas capacidades de gestão e a adequação do seu perfil ao desempenho do cargo.

5.3 – Dinâmica do Departamento do 1º CEB

A tabela seguinte mostra as categorias, subcategorias e indicadores do terceiro tema (Dinâmica do Departamento do 1º CEB).

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Agr 1	Agr 2
Atividades do Departamento	Preparação, acompanhamento e avaliação de atividades	Atividades específicas para alunos do 1º Ciclo	1D 2P-10 4P+10	3P-10
		Atividades de articulação com outros Ciclos	1D 3P-10 9P+10	---
		Sentimento de algum esquecimento, devido às escolas do 1º Ciclo estarem mais afastadas da sede de Agrupamento	---	3P-10
		Articulação com projetos do Agrupamento	1D	4C

O Departamento Curricular do 1º Ciclo nos Agrupamentos de Escolas: coordenação, organização e dinâmica de ação

Atividades do Departamento (cont.)	Preparação, acompanhamento e avaliação de atividades (cont.)	Acompanhamento do trabalho dos docentes	2D	---
		Avaliação das atividades	1D	---
		Acompanhamento das atividades de Departamento deliberadas e aprovadas pelo Conselho Pedagógico	1C	---
		Acompanhamento das atividades dos Planos anuais de Departamento e de Escola	4P-10 4C	4C 2P-1 2P+10
		Apoio à Planificação das atividades do Departamento do 1º CEB no início do ano	---	2C
		Incentivo à participação do 1º CEB em atividades comuns a todo o Agrupamento	---	5C
		Conhecimento insuficiente do funcionamento do Departamento do 1º CEB	3P-10	---
		Existência de mais dificuldades na realização de atividades com a escola mais distante	3P+10 1D	---
	Coordenação de reuniões	Reuniões de Departamento, de Conselhos de docentes e de Conselhos de turma	3P+10	---
		Conselhos de Departamento trimestrais, exceto os convocados pelo Diretor	2C	---
Orientação e lógicas de ação do Departamento	Prioridades do Coordenador	Acompanhamento das atividades letivas	3D	---
		Informação	---	3P+10
		Procura de consensos	---	3P+10
		Acompanhamento aos Professores na execução do PAA	1D 2P+10	---
		Articulação entre Coordenador e colegas	1D	---
		Cumprimento das deliberações do Conselho Pedagógico	2C	---
		Tarefas de rotina, a desenvolver ao longo do ano pelo Coordenador	5C	---
		Tarefas de carácter pedagógico	3P-10	3D 5P+10 5C 1P-10
		Promoção do sucesso escolar	---	3C
		Promoção da auto formação ao longo do ano, no Departamento do 1º CEB	---	7C

O Departamento Curricular do 1º Ciclo nos Agrupamentos de Escolas: coordenação, organização e dinâmica de ação

Orientação e lógicas de ação do Departamento (cont.)	Prioridades do Coordenador (cont.)	Desenvolvimento de uma cultura profissional própria do Departamento do 1º CEB, no Agrupamento	---	2C
		Aferição das práticas curriculares	3P+10	---
	Participação dos professores nas decisões do Departamento	Participação democrática dos professores do Departamento e respeito pela decisão da maioria	6P+10	4C 2P+10 4D
		Formas de participação dos professores previamente definidas	2P-10	---
		Participação ativa dos professores nos assuntos do Departamento	2P-10 6D	4C 4P-10
		Auscultação dos professores em Conselhos de Docentes sobre as decisões a tomar em Conselho Pedagógico	4C	---
		Partilha de experiências entre os professores do Departamento	2C	---
	Interação entre os professores do Departamento do 1º CEB	Importância do trabalho por grupos de ano, no Departamento	4C 3P-10	5C 2P-10 5P+10
		Inexistência de coordenadores de ano no Departamento do 1º CEB	4C	---
		Interação em atividades específicas e comuns a todo o Agrupamento	---	3C
		Reuniões de Departamento facilitadoras da reflexão e partilha entre os professores	2C	3D 4C
		Interação positiva entre os professores do Departamento do 1º CEB	2P-10	5D 4P-10
		Extinção formal dos grupos de ano, embora o tipo de trabalho continue	4P+10	---

Tabela 4 – Quadro-síntese – Tema 3 – Dinâmica do Departamento do 1º CEB

No que se refere a este tema e pela análise da tabela, podemos constatar que os inquiridos dos dois agrupamentos se manifestaram de forma equilibrada sobre este tema, exceto no que diz respeito à subcategoria que refere a coordenação das reuniões, referida apenas pelos docentes do Agrupamento1, pese embora esta subcategoria ter apenas dois indicadores.

Relativamente às atividades do Departamento e no que se refere à preparação e acompanhamento das atividades, é notória a relevância dada pelos docentes do Agrupamento 1 às atividades de articulação com outros ciclos, enquanto no Agrupamento dois esta não é sequer referida. Poderá ser possível inferir que neste Agrupamento é dada bastante importância à articulação com os outros ciclos. Os excertos que a seguir transcrevemos revelam a opinião desses docentes.

- "...porque o nosso objetivo é fazer a articulação entre o 1º e 2º ciclo. Envolvermos os dois Coordenadores do 2º Ciclo e os três Coordenadores de Conselho de Docentes do 1º Ciclo para assim planificarem melhor as atividades de articulação.” (D Agr.1)

- "...nós temos alguma articulação com os outros ciclos... também com o Pré-escolar, ... Os meninos do Pré-escolar vêm visitar as nossas escolas, assim como os alunos do 4º ano vão ao Jardim. Há atividades conjuntas, tivemos a semana da leitura partilhada com o Pré-escolar. Ao nível da Matemática e da Língua Portuguesa também existem, ainda agora nós temos um texto criado pelos alunos do 5º ano, que os alunos do 1º Ciclo vão ilustrar, temos uma série de atividades.” (P+10 do Agru.1)

- “A articulação é muito importante e nós fazemos alguma, sobretudo com o 2º Ciclo, no português e algumas vezes nas ciências...” (P-10 do Agr.1)

Constata-se que o professor com menos tempo de serviço do Agrupamento 2 se refere a um sentimento de algum isolamento devido às escolas do 1º ciclo estarem mais afastadas da sede de Agrupamento. Com efeito, este professor sente que a escola do 1º ciclo onde leciona é por vezes esquecida pelo órgão de gestão do Agrupamento. Transcrevemos abaixo o excerto da entrevista onde se pode verificar o sentimento deste professor.

- “Como se costuma dizer “longe da vista, longe do coração” e nós realmente estamos mais afastados, os do 2º e 3º Ciclos estão sempre ali e é natural que troquem mais informações até diretamente com os membros da direção e nós não.” (P-10 do Agr.2)

É de salientar também que o acompanhamento do trabalho dos docentes e a avaliação das atividades são apenas referidas pelo Diretor do Agrupamento 1, o que sugere que este considera importante que o Coordenador de Departamento se empenhe no desenvolvimento destas valências.

Também consideramos importante o facto do Coordenador do Agrupamento 2 ser o único a destacar o apoio à planificação das atividades do Departamento do 1º CEB no início do ano e o incentivo à participação do 1º CEB em atividades comuns a todo o agrupamento, sugerindo assim a preocupação deste Coordenador em dar o apoio e o incentivo necessários às atividades do Departamento. O excerto da entrevista que a seguir transcrevemos expressa o pensamento deste Coordenador.

- “Depois há atividades que fazem parte do Departamento e que são planeadas e organizadas ... e que constam no plano anual de atividades do Departamento. Correspondem por exemplo desde logo, a atividades comuns do âmbito desportivo, de festas de final de ano, de final de período, etc. ... Mas ao nível do Departamento há uma organização no início do ano, há uma planificação que depois se vai concretizando ao longo do ano.” (C do Agr.2)

De destacar também o fraco conhecimento do funcionamento do 1º CEB por parte do professor com menos tempo de serviço do Agrupamento 1 e a referência à existência de mais dificuldades na realização de atividades com a escola mais distante, inferindo-se que a distância entre as escolas do Agrupamento constitui uma limitação à realização de atividades conjuntas entre elas. Transcrevemos abaixo o excerto da entrevista que plasma esta referência.

- “Agora temos, se calhar o espaço, e não é justificação, mas a distância e às vezes a disponibilidade dos colegas, temos alguma dificuldade em fazermos mais atividades em parceria com a escola de S. B., V. que é em B.” (D do Agr.1)

- “...com a escola S.P. é mais fácil, com a escola de V. de facto torna-se um bocadinho mais difícil devido à distância.” (C Do Agr.1)

No que diz respeito à coordenação de reuniões, apenas o professor com mais tempo de serviço e o Coordenador do Agrupamento 1 lhe fazem referência.

Pode-se também constatar que as opiniões dos inquiridos, relativamente às prioridades do Coordenador, são coincidentes nos dois Agrupamentos, sendo que no Agrupamento 1 se destacam as prioridades relacionadas com as atividades letivas e a gestão do currículo e no Agrupamento 2 se destacam as que estão relacionadas com a informação, as tarefas de carácter pedagógico e a promoção do sucesso escolar. É também de referir que o Diretor do Agrupamento 1 considera prioritário o acompanhamento das atividades letivas pelo Coordenador e a articulação entre este e os

colegas. Transcrevemos agora um excerto da entrevista que exprime a opinião deste diretor.

- “... mais prioridade às questões (...) do acompanhamento e na avaliação das atividades (...) há sempre a necessidade de fazer a articulação entre os colegas, acho que aí o papel do Coordenador é importante.” (D do Agr. 1)

Os dois Coordenadores inquiridos divergem também neste assunto, pois o do Agrupamento 1 destaca as tarefas deliberadas em Conselho Pedagógico, as tarefas de rotina, a partilha de experiências e a auscultação dos professores nos Conselhos de docentes, enquanto o Coordenador do Agrupamento 2, destaca a participação ativa dos professores no Departamento, a promoção da autoformação no Departamento e o desenvolvimento de uma cultura de Departamento.

Destaca-se ainda, na subcategoria que refere a participação dos professores nas decisões do Departamento, a importância dada pelos docentes dos dois Agrupamentos à participação democrática dos professores e o respeito pela decisão da maioria, bem como a participação ativa dos professores nos assuntos do Departamento. Poder-se-á inferir destas opiniões que grande parte das decisões tomadas nos Departamentos do 1º Ciclo resulta da opinião maioritária dos professores desse Departamento. Transcrevemos abaixo alguns excertos das opiniões destes docentes.

- “ ... portanto no Departamento os professores envolvem-se mais nessa situação, de se pronunciarem sobre as estratégias e o caminho que se está a seguir em termos das orientações do Departamento.” (d Agr. 1)

- “ Normalmente a grande maioria das coisas são colocadas à aprovação no Departamento e à consideração dos colegas...” (P+10 Agr. 1)

- “ Nós temos feito votações em assuntos sensíveis e temos respeitado naturalmente todas as decisões dessas votações. (...) a decisão ou é construída por consenso e nem vai a votação porque ela é consensual ou vai a votação e respeitamos o que for votado. Há uma participação democrática e ativa.” (C do Agr.2)

Relativamente à interação entre os professores do 1º CEB, importa referir que o Coordenador do Agrupamento 1 destaca a partilha de experiências entre os professores do Departamento e que nos dois Agrupamentos se dá importância ao trabalho por grupos de ano, apesar de estes não existirem formalmente no Agrupamento 1, como refere o professor com mais tempo de serviço desse agrupamento.

De salientar que os docentes dos dois Agrupamentos referem as reuniões de Departamento como facilitadoras da reflexão e partilha entre os professores e também que há uma interação positiva entre os professores do Departamento do 1º CEB.

Em síntese podemos referir que, relativamente ao tema apresentado, se verificou um equilíbrio na participação dos inquiridos dos dois Agrupamentos, exceto no que respeita à coordenação das reuniões, que é apenas referida por alguns docentes do Agrupamento 1. Nota-se que é dada uma maior ênfase por parte dos inquiridos do Agrupamento 1 às atividades específicas para alunos do 1º ciclo e às de articulação com outros ciclos, na subcategoria que refere a preparação, acompanhamento e avaliação de atividades.

No que concerne às prioridades do Coordenador, também se nota que estas são diferentes nos dois Agrupamentos e destaca-se a importância dada às tarefas de carácter pedagógico referidas por todos os docentes do Agrupamento 2, o que nos pode levar a inferir que neste agrupamento estas tarefas são as mais valorizadas.

Em ambos os Agrupamentos se refere a participação ativa dos professores no Departamento do 1º CEB e se destaca a importância do trabalho por grupos de ano, apesar de no Agrupamento 1, estes não existirem formalmente.

5.4 – Articulação do Coordenador do Departamento do 1º CEB com os restantes órgãos de gestão

A tabela seguinte mostra as categorias, subcategorias e indicadores do quarto e último tema (Articulação do Coord. do Depart. do 1º CEB com os restantes órgãos de gestão)

Categorias	Subcategorias	Indicadores	Agr 1	Agr 2
Modo de articulação do Coordenador do 1º Ciclo	Articulação com outros Departamentos	Necessidade de formalizar e evidenciar a articulação entre Departamentos	5D 8P-10	4D
		Predominância da articulação a nível administrativo	2D	---
		Reuniões de articulação entre os professores de vários Departamentos	4C	---
		Articulação na planificação de necessidades conjuntas	1C	---
		Atividades pedagógicas partilhadas	3C	---

Modo de articulação do Coordenador do 1º ciclo (cont.)	Articulação com outros Departamentos (cont.)	entre o Departamento do 1º Ciclo e os Departamentos de Ciências e de Línguas		
		Constatação de melhorias na articulação entre os Departamentos	3C	1D
		Articulação do Departamento do 1º Ciclo com o Departamento de Educação Especial	6P+10	2 P-10
		Escassa articulação do Departamento do 1º Ciclo com outros Departamentos	5P+10 1P-10	3P+10
		Articulação mais fácil com o Departamento do Pré-escolar	1P+10 1P-10	---
		Inexistência de atividades desenvolvidas em articulação com outros Departamentos	---	3P-10
		Articulação com os outros departamentos muito limitada ao Conselho Pedagógico	---	7C
		Distanciamento entre os Coordenadores de Departamento, não justificados pelas distâncias físicas	---	5P+10
		Dificuldades de articulação devidas à grande concentração nos próprios problemas de cada Departamento	---	3P+10
	Articulação com outros Ciclos	Envolvimento dos vários Coordenadores nas atividades de articulação entre o 1º e 2º CEB	5D	---
		Aposta numa melhor articulação com o JI	8D	---
		Articulação curricular sobretudo com o Pré-escolar e o 2º Ciclo	1C	---
		Escassa articulação com o 2º e 3º Ciclos	4P-10	4P+10
		Articulação programada entre os professores do 4º e os do 5º ano para melhor integração dos alunos	1P+10	2C
		Articulação com outros Ciclos apenas em momentos pontuais	3P-10	---
		Reconhecimento da necessidade de maior persistência na articulação entre Ciclos	2P-10	2P-10
		Necessidade de maior articulação entre os Coordenadores dos diferentes Ciclos	1D	---

O Departamento Curricular do 1º Ciclo nos Agrupamentos de Escolas: coordenação, organização e dinâmica de ação

Modo de articulação do Coordenador do 1º ciclo (cont.)	Articulação com outros Ciclos (cont.)	Necessidade de uma articulação mais estreita entre o 1º CEB e os subgrupos de matemática, línguas, ciências e pré-escolar	1C	3D
	Articulação com o Conselho Pedagógico	Reconhecimento da importância do papel do Coordenador de Departamento do 1º CEB pelo Conselho Pedagógico	1P-10	---
		Boa articulação do Coordenador de Departamento do 1º CEB com o Conselho Pedagógico	---	3D 1P-10 2P+10
		Articulação do Coordenador com o órgão de gestão no Conselho Pedagógico	1C	---
Relacionamento do Coordenador de Departamento com a Direção	Articulação do Coordenador de Departamento com a Direção	Articulação entre o Diretor e o Coordenador de Departamento	8D 6P-10 4P+10	4D 3P-10 3C 3P+10
		Boa relação e articulação entre o Coordenador e os elementos do órgão de gestão	1C	1P-10 3P+10 9C
		Abertura e colaboração do órgão de gestão	2C	---
		Integração do 1º Ciclo como um fator positivo para o Agrupamento	5P-10	---
		Interesse do órgão de gestão que tudo funcione bem no 1º Ciclo	1P-10 1P+10	1P+10
	Papel do Coordenador de Departamento junto da Direção do Agrupamento	Necessidade do Coordenador confrontar o órgão de gestão, na presença de problemas	1C	---
		Coordenador consultado pelo órgão de gestão na tomada de decisão sobre o 1º CEB	2C 6P-10	2C 3P-10 5P+10
		Trabalho dos Departamentos, geralmente aceites pela Direção	2P+10	---
		Coordenador como principal elo de ligação do 1º Ciclo com a Direção do Agrupamento	---	5P+10
	Importância dada ao Departamento do 1º Ciclo pelo órgão de gestão	Igualdade de relevância entre o 1º CEB e os restantes ciclos, nas decisões do diretor	3D 1P-10	2D
		Existência de alguns constrangimentos na tomada de decisões pelo órgão de gestão, relativamente ao 1º Ciclo	---	3C
		Dependência material e financeira da	---	7C

Relacionamento do Coordenador de Departamento com a Direção (cont.)	Importância dada ao Departamento do 1º Ciclo pelo órgão de gestão (cont.)	autarquia como condicionante das decisões do órgão de gestão, relativamente ao 1º Ciclo		
		Reconhecimento da necessidade de partilha de responsabilidades do Coordenador e de mais apoio	4P-10	---

Tabela 5 – Quadro-síntese – Tema 4 - Articulação do Coordenador do Departamento do 1º CEB com os restantes órgãos de gestão

Neste tema e pela análise da tabela, podemos verificar que, na categoria que diz respeito ao modo de articulação do Coordenador do 1º Ciclo, a participação dos inquiridos dos dois Agrupamentos é distinta relativamente às suas três subcategorias.

No que refere o relacionamento do Coordenador de Departamento com a direção nota-se uma maior participação por parte dos inquiridos dos dois Agrupamentos e que estes dão igual relevo a vários indicadores.

Importa referir que no Agrupamento 1, no que concerne à primeira categoria e relativamente à articulação com outros Departamentos, os Diretores dos dois Agrupamentos e o Professor com menos tempo de serviço do Agrupamento 1 defendem a necessidade de formalizar e evidenciar a articulação entre Departamentos. Poderemos talvez inferir que a articulação entre os vários departamentos dos dois Agrupamentos será feita de uma forma informal e pontual. Transcrevemos abaixo alguns excertos das entrevistas que refletem o pensar destes Diretores.

- “Sim, não formalizamos tanto em termos de documentos e na avaliação exterior chegámos à conclusão que às vezes é preciso formalizar mais, em termos dos projetos curriculares, nos nossos planos de ação e às vezes não formalizamos. Fazemos isso, encontramos-nos, planeamos atividades e tudo, mas não está formalizado e é importante depois como evidência.”(D do Agr. 1)

- “ Como já referi há algumas atividades de articulação, mas ainda é necessário haver mais, pois nem sempre é possível fazer tudo o que idealizamos. Ainda é necessário aprofundar mais este aspeto e formalizar esta articulação.” (D do Agrupamento 2)

Verifica-se também que o Diretor do Agrupamento 1 faz apenas referência à predominância da articulação a nível administrativo, enquanto o Coordenador deste

mesmo Agrupamento refere as reuniões de articulação entre os vários Departamentos, a articulação na planificação das necessidades conjuntas, as atividades, as atividades pedagógicas partilhadas entre o Departamento do 1º CEB e os de Ciências e Línguas. De salientar que, relativamente a estes indicadores, não há referências por parte dos docentes do Agrupamento 2.

Tanto o Coordenador do Agrupamento 1, como o Diretor do Agrupamento 2 constata uma melhoria na articulação entre os departamentos.

Os quatro professores dos dois Agrupamentos destacam a articulação do Departamento do 1º ciclo com o Departamento de Educação Especial e a escassa articulação com outros Departamentos.

Abaixo transcrevemos os excertos das entrevistas que expressam o pensar destes docentes.

- “Ao nível da Educação Especial também existe no 1º Ciclo uma importante articulação, uma vez que nós temos meninos com várias problemáticas de níveis de gravidade diferentes. Há articulação a nível do professor de educação especial e professor titular de turma, (...)” (P+10 do Agr.1)

- “Já houve mais, mas agora não, exceto com o Ensino Especial, (...)” (P+10 do Agr.2)

- “Com os professores do Ensino Especial existe articulação, os professores do Ensino Especial trabalham muito connosco mas com os outros Departamentos não, não me parece. Não há atividades em que o 1º Ciclo e os outros Departamentos estejam envolvidos, nem há reuniões.” (P-10 do Agr.2)

De referir também que os docentes do Agrupamento 2 salientam a inexistência de atividades de articulação com outros Departamentos, a limitação da articulação com o Conselho Pedagógico, salientando que o distanciamento entre os Coordenadores de Departamento não se justifica pela distância física e que as grandes dificuldades de articulação se devem à grande concentração de cada Departamento nos seus próprios problemas. Poder-se-á talvez inferir que existe algum individualismo nos Departamentos e que os seus Coordenadores se concentram demasiado nos problemas dos seus Departamentos, ficando menos sensíveis aos problemas globais do Agrupamento.

Relativamente à articulação com outros ciclos, nota-se que o Diretor do Agrupamento 1 destaca o envolvimento dos vários Coordenadores nas atividades de articulação entre o 1º e o 2º CEB e aposta numa melhoria da articulação do 1º Ciclo

com o J.I, destaca também a necessidade de uma maior articulação entre os diferentes ciclos. Transcrevemos abaixo o excerto da entrevista que mostra a opinião deste Diretor.

- “ (...) porque o nosso objetivo é fazer a articulação entre o 1º e 2º Ciclo. Envovemos os dois Coordenadores do 2º Ciclo e os três Coordenadores de Conselho de Docentes do 1º Ciclo para assim planificarem melhor as atividades de articulação. (...) Começámos este ano a apostar mais com a ordem de trabalhos específica, (...) de nós tentarmos dizer ao Pré-escolar que os professores do 1º Ciclo não reclamam e que os alunos não vêm mal preparados, o nosso objetivo não vai ser esse, é que as pessoas devem dizer abertamente que se calhar no Pré-escolar era importante desenvolver certas competências e as pessoas entenderem isso como uma situação normal e não como crítica pessoal. Vamos ver se isso se consegue, (...)” (D do Agr. 1)

Também o Coordenador deste Agrupamento realça a articulação curricular com o Pré- Escolar e o 2º ciclo e a necessidade de uma articulação mais estreita entre o 1º CEB e os subgrupos de matemática, línguas, ciências e pré-escolar, opinião que é corroborada pelo Diretor do Agrupamento 2.

Os professores dos dois Agrupamentos referem a escassa articulação com o 2º e 3º Ciclos e apenas em momentos pontuais, a articulação programada entre professores do 4º e 5º ano para melhor integração dos alunos, opinião também manifestada pelo Coordenador do Agrupamento 2, e reconhecem a necessidade de maior persistência na articulação entre ciclos.

No que respeita à articulação com o Conselho Pedagógico, o Coordenador deste Agrupamento refere que a articulação do Coordenador de Departamento com o órgão de gestão também se faz no Conselho Pedagógico. No Agrupamento 2 a maioria dos docentes destaca a boa articulação do Coordenador de Departamento do 1º CEB com o Conselho Pedagógico. Transcrevemos de seguida os excertos das entrevistas que plasmam este sentir.

- “ Eu acho que articula bem.” (P-10 do Agrupamento 2, sobre a articulação do Coordenador de Departamento com o Conselho Pedagógico)

- “ (...) este Coordenador faz uma boa articulação com os restantes membros do Pedagógico.” (D do Agr. 2)

- “ Este Coordenador é uma pessoa que articula bem com todos, acho que ele tem perfil para Coordenador, de fazer chegar as mensagens. É uma pessoa muito disponível e recebe bem todos e por isso acho que sim.” (P-10 do Agr.2)

Quanto ao relacionamento do Coordenador de Departamento com a Direção, podemos verificar que a grande maioria dos inquiridos dos dois Agrupamentos refere a articulação entre o Diretor e o Coordenador de Departamento. O Coordenador do Agrupamento 1 destaca a abertura e colaboração do órgão de gestão e a boa relação e articulação entre o Coordenador e os elementos do órgão de gestão, opinião partilhada pelos docentes do Agrupamento 2.

Consideramos interessante verificar que os professores dos dois Agrupamentos, sobretudo os que têm mais tempo de serviço, destacam o interesse do órgão de gestão em que tudo funcione bem no 1º ciclo. Transcrevemos abaixo um excerto das entrevistas feitas e que mostram o pensar destes professores.

- “ (...) as pessoas que estão na direção são pessoas que não têm muita experiência a nível do 1º Ciclo e eu tenho essa sensação que querem que tudo corra bem no 1º Ciclo (...) “ (P+10 do Agr. 1)

- “ Não vou dizer que da parte dos elementos de gestão não tenham interesse em que as coisas funcionem bem.” (P+10 do Agr. 2)

No que diz respeito ao papel do Coordenador de Departamento junto da Direção do Agrupamento, o Coordenador do Agrupamento 1 refere a necessidade deste confrontar o órgão de gestão com os problemas específicos do 1º ciclo, salientando no entanto que é consultado pelo órgão de gestão na tomada de decisões sobre este nível de ensino, facto também referido pelo professor com menos tempo de serviço desse Agrupamento e pelos Coordenador e dois professores do Agrupamento 2.

O professor com mais tempo de serviço do Agrupamento 1 refere que o trabalho dos Departamentos é geralmente aceite pela Direção e o do Agrupamento 2, destaca o Coordenador como principal elo de ligação do 1º ciclo com a Direção do Agrupamento.

Relativamente à importância dada ao Departamento do 1º Ciclo pelo órgão de gestão, os Diretores dos dois Agrupamentos e o professor com menos tempo de serviço do Agrupamento 1 referem a igualdade de relevância entre o 1º CEB e os restantes ciclos, nas decisões do Diretor, o que nos pode levar a inferir que estes Diretores têm

consciência da importância do 1º ciclo e que todos os ciclos devem ser considerados de igual forma.

Pode-se também constatar que o Coordenador do Agrupamento 2 refere alguns constrangimentos na tomada de decisões pelo órgão de gestão, relativamente ao 1º Ciclo, assim como sua dependência material e financeira da autarquia como sendo uma condicionante das decisões do órgão de gestão relativamente ao 1º Ciclo.

Parece possível concluir que o 1º Ciclo se distingue dos outros ciclos, nestes dois aspetos e que o órgão de gestão conta com a autarquia para a resolução de assuntos desta natureza relativos a este ciclo. Transcrevemos um excerto da entrevista a este Coordenador que mostra a opinião deste docente.

- “ (...) embora haja em relação a algumas decisões, constrangimentos relativamente ao 1º Ciclo que impedem tomadas de decisões mais autónomas. Dou-lhe um exemplo, na locação de meios financeiros e materiais às escolas do 1º Ciclo, a dependência em grande medida da contribuição da Câmara Municipal, fora do orçamento global, condiciona a autonomia da decisão.” (C do Agr. 2)

Finalmente o professor com menos tempo de serviço do Agrupamento 1 reconhece a necessidade de partilha e de responsabilidades do Coordenador e de este ter mais apoio.

Em síntese, relativamente a este tema, podemos verificar que quanto ao modo de articulação do Coordenador do 1º Ciclo, os inquiridos dos dois Agrupamentos referem a articulação com outros Departamentos, destacando-se o reconhecimento por parte dos Diretores, da necessidade de formalizar e evidenciar esta articulação. Apesar de serem constatadas melhorias na articulação do Departamento do 1º Ciclo com os outros Departamentos, essa articulação ainda é considerada escassa por docentes dos dois Agrupamentos.

Quanto ao relacionamento do Coordenador de Departamento com a direção, é referida a escassez de articulação do 1º Ciclo com os outros ciclos e reconhecida a necessidade de se persistir nesta articulação. Foi referida pelos docentes do Agrupamento 2, como sendo uma boa articulação, a que o Coordenador de Departamento do 1º ciclo faz com o Conselho Pedagógico. Verifica-se ainda que é feita referência à existência de articulação e boa relação entre o Diretor e o Coordenador de Departamento e deste com os restantes elementos do órgão de gestão. Também é

referido que, a estes elementos, interessa que o 1º ciclo funcione bem. Pode notar-se que os inquiridos dos dois Agrupamentos consideram que o Coordenador do 1º Ciclo é consultado pelo órgão de gestão na tomada de decisões sobre este ciclo e que há igualdade de relevância entre este ciclo e os restantes, nas decisões do Diretor, embora estas possam ser condicionadas pela dependência material e financeira que este ciclo tem da autarquia.

(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)



PARTE III - CONCLUSÕES

(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)

CAPÍTULO 6 – Considerações Finais

6.1 – Considerações decorrentes do estudo

Com este estudo procurámos conhecer a organização, funcionamento e forma de coordenação do Departamento do 1º ciclo através da análise das entrevistas efetuadas aos Diretores dos Agrupamentos, aos Coordenadores de Departamento do 1º ciclo e aos Professores deste ciclo.

Centramos o nosso quadro teórico:

- Na organização da escola, onde abordámos a autonomia e gestão das escolas, a liderança nas escolas e a colaboração entre docentes.
- Na liderança e colaboração docente nos agrupamentos de escolas, onde focámos a integração do 1º ciclo nos agrupamentos de escolas e o papel, organização, coordenação e funcionamento dos Departamentos Curriculares.

Esta abordagem permitiu-nos confirmar a importância do Departamento Curricular do 1º ciclo e evidenciar a liderança do seu Coordenador junto dos professores que coordena e também junto do órgão de gestão das escolas.

Na segunda parte, capítulo 4, definimos para este estudo quatro objetivos específicos, decorrentes das questões orientadoras. Procuraremos agora analisar os resultados obtidos relativamente a cada um desses objetivos.

O primeiro objetivo visava **identificar a representação dos diferentes atores sobre o papel do Departamento do 1º ciclo no Agrupamento**. Inicialmente considerámos importante perceber se os inquiridos (Diretores, Coordenadores e Professores) tinham conhecimento da organização e funcionamento do 1º ciclo.

Os resultados da análise das entrevistas, permitem-nos afirmar que todos os docentes entrevistados conhecem a composição do Departamento do 1º Ciclo do Agrupamento a que pertencem, que os dois Agrupamentos têm formas de organização diferentes e que nos seus Departamentos Curriculares se estabelecem prioridades diferentes.

Constatou-se que o Diretor e os dois professores do Agrupamento 1 evidenciam a existência neste Departamento do seu Agrupamento da figura do “Coordenador de Ciclo”, enquanto que o Diretor, o Coordenador e o professor com menos tempo de serviço do Agrupamento 2, realçam a existência no Departamento do 1º CEB da figura

do “Coordenador de Ano”. Assim, em síntese, como se verifica pelo exposto existem algumas diferenças ao nível organizacional, entre os dois Agrupamentos, no que ao 1º CEB diz respeito.

Quanto ao funcionamento do Departamento, verifica-se que o Diretor, o Coordenador e o Professor com mais tempo de serviço, do Agr1, destacam a importância da coordenação e articulação que deve existir entre as três EB1 do seu Agrupamento, enquanto que o Diretor e os outros inquiridos do Agrupamento 2 não se pronunciaram sobre este aspeto.

Quanto ao papel do Departamento do 1º CEB, os Diretores e os professores com menos tempo de serviço dos dois Agrupamentos e o Coordenador do Agrupamento 1, consideram-no importante e positivo e destacam o papel deste Departamento na estrutura geral do Agrupamento, embora o professor com mais tempo de serviço do Agrupamento 1 e o professor com menos tempo de serviço do Agrupamento 2 refiram dificuldades quanto à integração e reconhecimento do 1º CEB, devido às suas especificidades. Na sequência desta ideia, o professor com mais tempo de serviço e o Coordenador do Agrupamento 2 fazem referência à escassa relevância dada ao 1º Ciclo no seu Agrupamento.

O Diretor do Agrupamento 1 evidencia, ainda, a necessidade de se introduzirem algumas alterações funcionais, tendo em vista a melhoria global do funcionamento do Departamento do 1º CEB, o que pode indiciar um maior grau de preocupação da sua parte ou uma mais profunda reflexão sobre o “modus operandi” deste Departamento.

Como é sabido a integração do 1º Ciclo em Agrupamentos de Escolas verticais é relativamente recente, existindo ainda, naturalmente, algumas dificuldades de integração, conhecimento do seu funcionamento e reconhecimento da sua importância, devido às suas especificidades. Como salienta Formosinho (1998, p.61) “*a cultura profissional baseada na monodocência polivalente e na responsabilidade integral é diferente da cultura profissional baseada na lógica disciplinar*”. Conclui-se, assim, que ainda existe algum caminho a percorrer quanto à sua plena integração.

Assim, podemos também concluir, em termos gerais, que o 1º Ciclo tem um papel importante a desempenhar nas estruturas dos Agrupamentos de Escolas, visto tratar-se do Ciclo em que se inicia a escolaridade, constituindo-se como alicerce no processo de aprendizagem ao longo da vida.

O segundo objetivo deste estudo visava **conhecer a perspetiva dos diferentes atores (Coordenador de Departamento; Diretor; Professores) sobre o papel do Coordenador de Departamento do 1.º Ciclo**. Ao examinarmos os critérios de escolha do Coordenador de Departamento, verificámos que todos os inquiridos sabem que este Coordenador é escolhido e nomeado pelo Diretor do Agrupamento e, aparentemente, não colocam em causa esse processo de seleção.

Quanto aos critérios que presidem a essa escolha, os diretores fazem referência à disponibilidade, à competência demonstrada anteriormente e à capacidade de mobilização dos colegas. Um dos coordenadores aponta também a disponibilidade como fator determinante dessa escolha, Apenas dois professores (um de cada Agrupamento) se pronunciam sobre hipóteses de critérios de escolha. É curioso referir que os dois professores com menos tempo de serviço referem desconhecer os critérios de nomeação do Coordenador de Departamento, o que nos pode fazer pensar que é necessário algum tempo para perceber o funcionamento das estruturas dos Agrupamentos.

Importa assinalar que as características pessoais e a competência profissional do Coordenador, assim como a experiência de gestão, são destacadas sobretudo pelos Diretores e Coordenadores dos dois Agrupamentos, pelo professor com mais tempo de serviço do Agrupamento 2 e pelo professor com menos tempo de serviço do Agrupamento 1, o que nos permite concluir que na génese da sua escolha existem critérios, embora não explícitos nem divulgados.

Retendo a nossa atenção nas funções do Coordenador de Departamento Curricular, existe uma convergência de opiniões quanto às funções de orientação curricular, sobretudo no que respeita ao acompanhamento do desempenho docente e ao acompanhamento do desenvolvimento curricular nas escolas. Quanto à articulação curricular, horizontal e vertical sobressaem as opiniões dos entrevistados do Agrupamento 1, nomeadamente a do Diretor e a do Coordenador, pois destacam a importância da promoção da articulação entre os professores das Escolas do 1º Ciclo e entre o Coordenador de Departamento e os Coordenadores de Ciclo. A representação dos professores do 1º CEB no Conselho Pedagógico é referida maioritariamente pelos entrevistados do Agrupamento 1.

Importa também destacar a referência dos Coordenadores ao acompanhamento e avaliação dos professores, chegando mesmo a ser considerada por eles como uma tarefa pesada e desgastante. Os restantes inquiridos não se pronunciaram sobre esta temática.

Verifica-se também que as dificuldades da coordenação do Departamento são referidas essencialmente pelos elementos inquiridos pertencentes ao Agrupamento 1. Estas são maioritariamente assinaladas pelo Diretor e pelo Coordenador, o que pode demonstrar uma maior sensibilidade da sua (Diretor e Coordenador) parte para a gestão dos docentes e para os problemas inerentes ao desempenho do cargo.

Assim, podemos concluir que todos os inquiridos conhecem o processo de escolha do Coordenador do Departamento e, aparentemente, não colocam objeções ao processo em causa. A generalidade dos inquiridos aponta as características pessoais, a competência profissional e a experiência de gestão do Coordenador como fatores a ter em conta neste processo de seleção.

Quanto às funções do Coordenador assumem destaque, de forma consensual, as relacionadas com a orientação curricular, designadamente no que respeita ao acompanhamento do desempenho da atividade docente e do desenvolvimento curricular, com a articulação curricular (quer horizontal, quer vertical) e com a avaliação dos professores.

Importa também referir que o Coordenador parece ser bem aceite por todos os inquiridos dos dois Agrupamentos e que estes lhe reconhecem capacidades para o desempenho do cargo. Este reconhecimento e aceitação revelam-se como fatores facilitadores na coordenação do Departamento.

O terceiro objetivo visava **conhecer a orientação e a dinâmica que o Coordenador imprime ao Departamento Curricular do 1.º ciclo, em dois Agrupamentos de Escolas**. Tomando como referência as atividades do Departamento, em duas vertentes, em que a primeira se refere à preparação, acompanhamento e avaliação de atividades e a segunda à coordenação de reuniões, verificámos uma maior relevância assinalada pelo Diretor e pelos docentes do Agrupamento 1, das atividades de articulação com os outros ciclos. Aspeto este que não foi referido pelos inquiridos do Agrupamento 2. Assim, pensamos que a articulação entre ciclos, apesar de existir, ainda não funciona da forma mais desejável, constituindo-se como um objetivo a atingir no futuro.

Importa referir que foi manifestado o sentimento de algum isolamento por parte de um professor com menos tempo de serviço do Agrupamento 2. Um fator que pode

reforçar esse sentimento poderá ser a distância entre as escolas, tal como é referida pelos dois Diretores e pelo Coordenador do Agrupamento 1.

Pensamos que os órgãos de gestão dos Agrupamentos por vezes nem sempre estarão tão presentes, em todas as Escolas, como seria desejável e parece-nos que poderá ser um fator a melhorar, com uma participação mais ativa e influente do Coordenador de Departamento junto do órgão de gestão.

O Diretor deste Agrupamento salienta a importância do acompanhamento, pelo Coordenador, do trabalho dos docentes e da avaliação das atividades desenvolvidas no 1º Ciclo, e considera que estas tarefas devem ser, em permanência, acompanhadas e avaliadas pelo Coordenador.

Verificamos também a existência de uma preocupação por parte do Coordenador do Agrupamento 2, no apoio e no incentivo às atividades do Departamento. Isto leva-nos a concluir que no Departamento do 1º Ciclo, as atividades e o trabalho dos docentes contam com o apoio do Coordenador.

Consideramos que a coordenação de reuniões, apesar de apenas ter sido referida pelo professor com mais tempo de serviço e pelo Coordenador do Agrupamento 1, deve ser destacada como uma das atividades importantes do Departamento.

Relativamente à orientação e lógicas de ação do Departamento e, no que respeita às prioridades do Coordenador, nota-se uma convergência de opiniões entre os docentes inquiridos dos dois Agrupamentos, que enfatizam as prioridades relacionadas com as atividades letivas e com a gestão do currículo visando a promoção do sucesso escolar.

Contrariamente, nota-se divergência na opinião dos dois Coordenadores inquiridos, pois o do Agrupamento 1 destaca as tarefas deliberadas em Conselho pedagógico, as tarefas de rotina, a partilha de experiências e a auscultação dos professores nos Conselhos de docentes, enquanto o Coordenador do Agrupamento 2, destaca a participação ativa dos professores no Departamento, a promoção da autoformação no Departamento e o desenvolvimento de uma cultura de Departamento.

Apesar dessa divergência, encontramos também opiniões convergentes de todos os inquiridos no que se refere à participação dos professores nas decisões do Departamento em que são destacados a participação democrática dos professores, o respeito pela decisão da maioria e a participação ativa nos assuntos do Departamento. Também é consensual a opinião sobre a importância do trabalho por grupos de ano, apesar de no Agrupamento 1 não existirem formalmente, e sobre o facto das reuniões de

Departamento se constituírem como facilitadoras de reflexão e partilha entre os docentes. É também assinalada a interação positiva entre os professores do Departamento do 1º CEB.

Podemos concluir que a orientação que os Coordenadores dão às atividades dos respetivos Departamentos é marcada por conceções e lógicas pessoais, que podem ser mais formalizadas e burocráticas ou, pelo contrário, mais participativas e orientadas para o desenvolvimento profissional e organizacional. A forma de coordenação desenvolvida nos dois Agrupamentos define diferentes prioridades e diferentes modos de organização que parecem ter por base diferentes conceções dos dois Coordenadores sobre o papel do Departamento curricular do 1º ciclo.

Verifica-se assim que, para além das funções que a lei atribui aos Coordenadores de Departamento curricular, o que marca a diferença é a forma como cada um deles concebe e exerce a liderança. Como afirmam Bush e Glover (2003):

“Liderança é um processo orientado para a consecução de objetivos desejáveis. Os líderes bem sucedidos desenvolvem uma visão para as suas escolas baseada nos seus valores pessoais e profissionais. Articulam a sua visão em cada oportunidade e influenciam os seus colaboradores e stakeholders para a partilharem.” (p.5)

Em síntese, podemos concluir o seguinte:

- A desejável articulação entre ciclos é uma atividade que necessita de maior desenvolvimento, no âmbito das atividades do Agrupamento;
- É importante que o Coordenador acompanhe e avalie as atividades desenvolvidas pelos docentes do seu Departamento;
- É necessária uma participação ativa e influente por parte do Coordenador junto do órgão de gestão no sentido de procurar promover um acompanhamento mais próximo por parte dos elementos daquele órgão às Escolas do 1º CEB;
- Parece existir um ambiente de colaboração e interação mútua, bem como uma “cultura democrática” nos Departamentos, fruto da ação desenvolvida pelos seus Coordenadores.

Finalmente o último objetivo visava averiguar **o modo de articulação do Coordenador do 1º ciclo com os outros Departamentos e com o órgão de gestão do Agrupamento.**

Retendo a nossa atenção no modo de articulação do Coordenador do 1º ciclo e na dimensão analítica sobre a articulação com os outros Departamentos, destaca-se a defesa feita pelos Diretores da necessidade de formalizar e evidenciar essa articulação, o que nos leva a concluir que a articulação entre os vários Departamentos é feita de forma informal e pontual e que estes Diretores pretendem que esta articulação se assuma, futuramente, com um carácter formal e regular, apesar de estes constatarem uma melhoria.

Importa também referir o destaque dado pelos quatro professores à articulação com o Departamento de Educação Especial, em detrimento da que é feita escassamente, na sua opinião, com os outros Departamentos. Podemos afirmar que esta articulação é mais frequente porque o Departamento de Educação Especial funciona maioritariamente com crianças do Jardim de Infância e 1º e 2º Ciclos e assim terá que articular com os professores destes ciclos, sendo esta articulação uma atividade intrínseca ao funcionamento deste Departamento.

É apontado como causa das dificuldades de articulação entre os Departamentos Curriculares, o facto dos seus Coordenadores se concentrarem demasiado nos problemas do seu Departamento, o que nos leva a concluir que ainda se verifica nestes Agrupamentos, uma cultura de “casulo”, ou seja que cada Coordenador vive em função dos problemas do seu Departamento. Pensamos que ainda há um caminho a percorrer neste sentido e que a sua abertura, apesar de possível, depende muito da dinâmica dos Departamentos e das orientações dadas pela direção aos seus Coordenadores.

Noutra dimensão e sobre a articulação ente ciclos, nota-se a referência à articulação com o pré-escolar e a aposta pelo Diretor do Agrupamento 1 numa melhoria dessa articulação. De salientar que os docentes do Agrupamento 2 se referem apenas a uma articulação programada entre os professores do 4º e os do 5º anos, com vista a uma melhor integração dos alunos. É também referida a escassa articulação e apenas em momentos pontuais, com o 2º e 3º ciclos e a necessidade de se incrementar a articulação entre ciclos. Esta necessidade é apontada pelos dois Diretores e pelo Coordenador do Agrupamento 1, embora o Diretor deste se refira à articulação entre os coordenadores de ciclo, cargo existente apenas neste Agrupamento. Podemos concluir que a realização

desta articulação é uma preocupação e que se pretendem fazer esforços no sentido de esta se intensificar e melhorar.

Na dimensão sobre a articulação com o Conselho Pedagógico destaca-se a referência da maioria dos docentes do Agrupamento 2 à boa articulação do Coordenador de Departamento com este Conselho e a referência do Coordenador do Agrupamento 1 sobre a articulação deste com o órgão de gestão se fazer também no Conselho Pedagógico. Face aos resultados, Podemos considerar que este Conselho é, por si, um local onde se articula com elementos do órgão de gestão e com os outros Coordenadores de Departamento.

Relativamente ao relacionamento do Coordenador de Departamento com a direção, importa referir o destaque dado pela maioria dos entrevistados à articulação positiva entre o Diretor e Coordenador de Departamento. Consideramos importante salientar, também, a opinião dos professores dos dois Agrupamentos sobre o interesse do órgão de gestão no bom funcionamento do 1º ciclo. Nota-se também que os docentes dos dois Agrupamentos consideram que o Coordenador do 1º Ciclo é consultado pelo órgão de gestão na tomada de decisões sobre este ciclo e que não existe discriminação entre este ciclo e os restantes, nas decisões do Diretor, embora estas possam ser condicionadas pela dependência material e financeira que este ciclo tem da autarquia.

Concluindo, os dados recolhidos permitem-nos perceber que existe nestes dois Agrupamentos o reconhecimento do papel e das funções do Coordenador do 1º Ciclo. Permitem-nos também perceber que os agrupamentos analisados têm formas de organização diferentes e que nos seus departamentos curriculares do 1º CEB se estabelecem prioridades diferentes, embora em ambos se destaque a relevância deste Departamento. Existe também um consenso relativamente às capacidades de gestão do Coordenador e à adequação do seu perfil ao desempenho do cargo e todos parecem aceitar bem o respetivo Coordenador.

No que respeita à articulação, quer com os Departamentos, quer com os outros Ciclos, percebemos que esta é bastante escassa e que é feita de forma informal e pontual. É consensual a necessidade da sua melhoria e percebe-se a intenção de se trabalhar nesse sentido. Esta articulação interdepartamental poderia ser uma mais-valia decorrente da formação dos Agrupamentos de Escolas, que ainda não parece estar devidamente explorada, continuando a prevalecer uma lógica de compartimentação entre Departamentos e Ciclos. O tipo de liderança, a orientação e as dinâmicas de ação

imprimidas pelos Coordenadores de Departamento Curricular e pela própria Direção do Agrupamento têm um papel de relevo no estabelecimento de novas formas de articulação e comunicação entre os órgãos da escola e mesmo entre os docentes de diferentes níveis educativos/departamentos curriculares. Sem essa articulação, a criação dos Agrupamentos de Escolas reduz-se a uma decisão de carácter meramente administrativo e financeiro, sem valor pedagógico e curricular acrescido.

Quanto à articulação e relação do Coordenador de Departamento com o Diretor e os restantes membros do órgão de gestão, verifica-se também o consenso de que há uma boa relação e de que os diretores consultam este coordenador para a tomada de decisões sobre o Ciclo a que pertence, sendo que os assuntos do 1º Ciclo têm igualdade de relevância para o Diretor, apesar de se considerar que este ciclo não é igual aos outros, visto haver alguma dependência material e financeira da autarquia. Com efeito, este reconhecimento do 1º Ciclo pelos órgãos de gestão central parece ser um dos efeitos relevantes da constituição dos Agrupamentos de Escolas, uma vez que, no início da formação dos mesmos, os docentes do 1º Ciclo se queixavam de ser ignorados pelas estruturas de topo, mais vocacionadas para os níveis de ensino subsequentes.

Consideramos o papel do Coordenador de Departamento do 1º Ciclo junto do órgão de gestão da escola muito importante, pois é do interesse deste órgão que este ciclo se integre, articule e funcione bem e é através do seu Coordenador, com todas as suas funções e atribuições, que tal pode ser conseguido, uma vez que este é visto como o “elo de ligação” entre os professores e o órgão de gestão da escola e pode exercer junto dele alguma influência.

Assim, e para finalizar, pensamos que o Coordenador de Departamento Curricular do 1º CEB cada vez mais assume um papel primordial ao bom funcionamento do 1º Ciclo e conseqüentemente do Agrupamento, e que a sua ação é uma mais-valia junto do órgão de gestão da escola.

6.2 – Limitações do estudo

Considerámos como fatores limitativos à realização deste estudo e que assumimos desde o seu início, a disponibilidade de tempo, a dificuldade de conciliar as exigências profissionais com a necessária dedicação que um trabalho desta natureza exige e a nossa inexperiência enquanto investigadora num estudo de matriz interpretativa.

As limitações inerentes a este estudo relacionam-se, ainda, com as dificuldades em encontrar obras relacionadas com o tema do nosso estudo. Sabemos que existem alguns estudos sobre os Coordenadores de Departamento, porém escasseiam estudos sobre o Coordenador de Departamento do 1º ciclo, enquanto líder e gestor intermédio. Outra limitação a considerar foi a estratégia de investigação utilizada, que nos impossibilita de generalizar os resultados, uma vez que este estudo se circunscreveu a dois Agrupamentos de Escolas do distrito de Lisboa. No entanto, a interpretação dos resultados assume-se como um contributo para uma compreensão da problemática em estudo.

Apesar das limitações encontradas, o desenvolvimento deste estudo constituiu-se como um valor acrescentado do ponto de vista profissional e pessoal e veio contribuir para uma melhor perceção do papel e das funções do Coordenador de Departamento do 1º ciclo, quer junto dos professores que coordena, quer junto do órgão de gestão da Escola.

6.3 – Sugestão para futuras investigações

Este estudo poderá constituir um ponto de partida para o aprofundamento das lógicas de ação do Coordenador de Departamento do 1º Ciclo nos Agrupamentos de Escolas. Como tal, seria interessante perceber de forma mais aprofundada as ações deste Coordenador enquanto líder e gestor intermédio, quer no seu departamento, quer junto dos Coordenadores dos outros departamentos e como articula com eles.

Por outro lado, seria importante também aprofundar as formas de relação e liderança destes Coordenadores e a importância dada por eles à articulação, visando compreender e, eventualmente, contribuir para melhorar a articulação curricular dos Departamentos e Ciclos, facilitando as transições entre níveis educativos ou ciclos no Ensino Básico.

Referências Bibliográficas

- Academia das Ciências de Lisboa (2001). *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea*. (Vol. II, p.2264). Lisboa: Verbo.
- AFONSO, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação*. Porto: Edições ASA.
- ALARCÃO, I. (2000). “Escola reflexiva e supervisão. Uma escola em desenvolvimento e aprendizagem.” In: Alarcão, I. (Org.) *Escola reflexiva e supervisão. Uma escola em desenvolvimento e aprendizagem*. 2ª Edição. Porto: Porto Editora.
- ALARCÃO, I.; ROLDÃO, M. (2007). *Supervisão da Prática Pedagógica. Uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem*. Coimbra: Almedina.
- AMADO, J. (2009). *Introdução à investigação qualitativa em educação*. Texto Inédito. Coimbra: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- AMENGUAL, R. (1984). *Los Departamentos Didácticos. Organización e Funcionamiento*. Madrid: Ediciones Anaya.
- ARNOLDI, M. & ROSA M., (2006). *A Entrevista na Pesquisa Qualitativa – mecanismos para validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica Editora
- BARDIN, L., (2009). *Análise de Conteúdo*. (ed. rev. e actualizada). Edições 70, Ltd.
- BARROSO, J. (1996).” O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In Barroso, João. *O estudo da escola*. Porto Editora, 1996.
- BARROSO, J. (2005). “Políticas Educativas e organização escolar”. Lisboa: Universidade Aberta.
- BENTO E CASEIRO (2007) *Liderança - Conceitos, Definições e Teorias de Liderança*, Coimbra: Instituto Superior de Engenharia de Coimbra.
- BOGDAM, R., E BIKLEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação - Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- BOLÍVAR, A. (2000). La autonomía de la escuela. A propósito del libro editado por Helena Munin. In: *Revista de Estudos del Currículum*, 3 (1).
- BRENNER, M., BROWN, J., CANTER, D. (1985). *The research interview: Uses and Approaches*. Orlando: Academic Press.
- BUSH, T. & GLOVER, D. (2003). *School Leadership: Concepts and evidence*. www.ncsl.org.uk/literaturereviews
- CARMO, H. & FERREIRA, M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

- COSTA, J. (2000). Lideranças nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. In J. Costa, A. Mendes, & A. Ventura (Org.), *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- CUBAN, L. (1988). *The managerial Imperative and the practice of leadership in schools*. Albany, Nova Iorque: State University of New York Press.
- DAY, C. (2004). “The passion of successful leadership” in *School Leadership and Management*, vol.24, nº 4.
- DELORS, J. (1996). *A educação: Um tesouro a descobrir*. Relatório para a Unesco, da Comissão internacional sobre a educação para o século XXI. Porto: Edições Asa.
- DIAS, M. (2006). “As Escolas Primárias Portuguesas na Viragem do Seculo: Actores e Processos de Mudança” in Revista do Fórum Português da Administração Educacional nº 6 – 2006.
- ESTEVES, M. (2005). Análise de Conteúdo. In: Lima, J.A. e Pacheco, J.A.(orgs.) *Fazer Investigação. Contributos para a elaboração de dissertações e teses*. Porto: Porto Editora
- ESTRELA, A. (1994). *Teoria e Prática de observação de classes: uma estratégia de formação de professores* (4ª ed.) Porto: Porto Editora.
- FALCÃO, M. (2000). *Parcerias e Poderes na Organização Escola – Dinâmicas e Lógicas do Conselho de Escola*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- FLORES, MANUEL (2005). *Agrupamento de Escolas – Indução Política e Participação*. Coimbra: Edições Almedina.
- FORMOSINHO, J. (1991). O papel do gestor pedagógico intermédio na escola portuguesa: monitor ou líder, coordenador ou director? *Seminário – A Acção Educativa: Análise Psico-Social*. Leiria: 7, 8 e 9 de Fevereiro
- FULLAN, M. & HARGREAVES, A. (2001). *Por que é vale a pena lutar? O trabalho de equipa na escola* Porto: Porto Editora.
- GOLEMAN, D. (1998). “What makes a leader?”, *Harvard Business Review*, November December 1998.
- HARGREAVES, A. (1998). *Os professores em tempos de mudança. O trabalho e a cultura dos professores na idade pós-moderna*. Alfragide- Portugal: McGrawHill de Portugal
- HARGREAVES, A. (2005). “Sustainable leadership and social justice: A new paradigm.” *Independent School Magazine*, Vol: 64(2).
- LEITHWOOD, K (2001). School leadership in the context of accountability policies. *International Journal of Leadership in Education*, 4(3), pp. 217-235.
- LIMA, J. ÁVILA, (2002). *As culturas colaborativas nas Escolas. Estruturas, processos e conteúdos*. Porto: Porto Editora.

LIMA, LICÍNIO C. (2004). “ O agrupamento de escolas como novo escalão da administração desconcentrada.” *Revista Portuguesa de Educação*, 17 (2):7-47.

LORENZO DELGADO, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: Una competência transversal. In *Enseñanza*, 22, 193-211.

LORENZO DELGADO, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogia*, 232, Setembro/Dezembro, 367-388.

OECD, (2008). *Relatório da OECD 2008*, www.oecd.org/edu/schoolleadership (acedido em Setembro 2012).

OLIVEIRA, M. L. R. (2000). O papel do gestor pedagógico intermédio na supervisão escolar. In Isabel Alarcão (Org.). *Escola reflexiva e supervisão. Uma escola em desenvolvimento e aprendizagem* (pp. 43-54). Porto: Porto Editora.

PARDAL, L. & CORREIA, E. (1995). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal Editores.

PONT, B., NUSCHE, D. & MOORMAN, H. (2008). *Improving School Leadership – Vol 1. Policy and Practice*, www.oecd.org/edu/schoolleadership (acedido em Fevereiro 2013).

QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

RIBEIRO, M. E BENTO, A. (2010). As dimensões e práticas de liderança dos professores/alunos luso-brasileiros do ensino superior: um estudo comparativo. Comunicação apresentada no I Congresso Ibero-Brasileiro da Política e Administração, Elvas, Portugal, Abril, 1-15, 2010.

RILEY, K. (1994). *Quality and Equality. Promoting Opportunities in Schools*. London: British Library.

ROSA, L. (1994). *Cultura Empresarial. Motivação e Liderança. Psicologia das Organizações*. Lisboa: Editorial Presença.

SILVA, J (2010). *Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas Protagonistas, práticas e impactos*. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão.

SPILLANE, J. (2005), *Distributed Leadership*, The educational Forum. <http://course1.winona.edu/lgray/el756/Articles/Spillane.htm> (acedido em Janeiro 2013)

SANCHES, M. F. C. (1998). Para uma compreensão democrática da liderança escolar: Da concepção hierárquica e racional à concepção participatória e colegial. In *Revista de Educação*, VII (1), 49-63.

SERGIOVANNI, J. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Edições ASA

TEIXEIRA, M., (1995), O Professor e a Escola. Perspectivas organizacionais, Lisboa: McGraw-Hill

WAITE, D. E NELSON, S. (2005). Una revisión del liderazgo educativo. In *Revista Española de Pedagogia*, nº 232, 389-421.

Referências Normativas

Lei n.º 46/86, de 14 de Fevereiro

Lei de Bases do Sistema Educativo.

Decreto-Lei n.º 43/89, de 03 de Fevereiro

Regime jurídico da autonomia das escolas oficiais do 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico e Ensino Secundário.

Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de Maio

Novo Modelo de Administração, Direção e Gestão nos estabelecimentos de educação pré-escolar e do ensino básico e secundário.

Despacho n.º 27/ME/93, de 23 de Dezembro – Departamentos Curriculares.

Despacho 27/97 de 12 de Junho

Realça a importância de uma política de integração do pré-escolar e do 1º ciclo do Ensino Básico num programa de reforço de autonomia das escolas.

Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 04 de Maio

Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básicos e Secundário.

Decreto Regulamentar 10 /99 de 21 de Julho

Define as competências dos departamentos curriculares.

Decreto regulamentar 12/2000, de 29 de Agosto

Criação e Funcionamento de Agrupamentos de Escolas.

Despacho n.º 13.313/2003 (2ª série) de 8 de Julho

Concretização do Processo de Agrupamentos de Escolas.

Despacho 16795/ 2005

Determina o regime de funcionamento dos estabelecimentos de educação Pré-escolar e do 1.º Ciclo.

Decreto-Lei n.º 15/2007, de 19 de Janeiro

Altera o Estatuto da Carreira dos educadores de infância e dos professores do Ensino Básico e Secundário.

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril

Regime jurídico de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos
Públicos da Educação Pré-Escolar e do ensino Básico e Secundário.

Decreto-Lei n.º 75/2010, de 23 de Junho

Introduz alterações ao Estatuto da Carreira Docente e ao Modelo de Avaliação dos
Professores dos Ensinos Básico e Secundário e dos Educadores de Infância.

Decreto-Lei n.º 735-A/74 de 21 de Dezembro

Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de Outubro

(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)



ANEXOS

(INTENCIONALMENTE EM BRANCO)

Anexo A - 1

Guião da Entrevista a um Diretor de um Agrupamento de Escolas

Tema: A Coordenação do Departamento do 1º ciclo nos Agrupamentos de Escolas

Objectivo Geral: Recolher dados que permitam identificar e perceber o contributo do Coordenador de Departamento do 1º Ciclo no órgão de gestão da Escola.

Blocos	Objetivos Específicos	Formulário de questões
A Legitimação	<ul style="list-style-type: none">- Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado- Informar em linhas gerais sobre a importância desta entrevista;- Assegurar o carácter confidencial das informações prestadas;- Pedir para gravar a entrevista;	
B Composição e finalidades do Departamento do 1.º ciclo	<ul style="list-style-type: none">- Conhecer a composição do Departamento do 1.º Ciclo;- Identificar a representação do Coordenador sobre o papel do Departamento do 1.º Ciclo no Agrupamento;	<ul style="list-style-type: none">- Como é composto o Departamento do 1.º Ciclo?- Como considera o papel do Departamento do 1º Ciclo, neste Agrupamento? Porquê?- Qual o conhecimento que o Coordenador de Departamento do 1.º Ciclo tem das várias Escolas do 1º Ciclo que fazem parte deste Agrupamento?

<p style="text-align: center;">C</p> <p>Papel e funções do Coordenador de Departamento do 1.º ciclo</p>	<p>- Averiguar como os Diretores perspetivam o papel do Coordenador de Departamento do 1.º Ciclo;</p>	<p>- O que o levou a escolher este Coordenador para o Departamento do 1.º ciclo?</p> <p>- Quais considera serem as principais funções do Coordenador de Departamento do 1.º Ciclo?</p> <p>- Considera que este Coordenador tem tido dificuldades no desempenho das suas funções? Porquê?</p> <p>- Que recetividade julga que este Coordenador tem, junto dos professores?</p>
<p style="text-align: center;">D</p> <p>Dinâmica do Departamento do 1.º ciclo</p>	<p>- Perceber como está organizado o Departamento do 1.º ciclo;</p> <p>- Conhecer a representação do Coordenador sobre a orientação e a dinâmica que imprime ao Departamento;</p>	<p>- Pode-nos dizer como está organizado o Departamento do 1.º Ciclo?</p> <p>- Que tipo de atividades são desenvolvidas neste Departamento?</p> <p>- Quais são as tarefas a que este Coordenador dá prioridade? Porquê?</p> <p>- Que tipo de participação é que os professores têm nas decisões do Departamento?</p> <p>- Que tipo de interação se estabelece entre os professores no Departamento do 1.º ciclo?</p>

<p style="text-align: center;">E</p> <p style="text-align: center;">Articulação do Coordenador de Departamento do 1º ciclo com os restantes órgãos</p>	<p>- Averiguar o modo de articulação entre o Coordenador do 1.º ciclo e os órgãos de gestão do Agrupamento;</p>	<p>- Como é feita a articulação entre si e o Coordenador do 1º ciclo?</p> <p>- Como é a sua relação com ele?</p> <p>- Considera que existe articulação entre o Departamento do 1º ciclo e os restantes Departamentos?</p> <p>- E entre este Departamento e o Conselho Pedagógico?</p> <p>- Considera que os assuntos relativos ao 1.º Ciclo, têm relevância nas suas decisões?</p>
	<p>- Conhecer como se faz a articulação com outros Departamentos;</p>	<p>- Neste Agrupamento, que tipo de articulação é que se faz entre os vários Departamentos?</p> <p>- Como considera a articulação do Departamento do 1º ciclo com os outros Departamentos?</p>
<p style="text-align: center;">E (Outros)</p>		<p>- Gostaria de acrescentar alguma coisa que considere importante salientar?</p>
<p style="text-align: center;">F Agradecimentos</p>	<p>Agradecer a colaboração do entrevistado</p>	

ANEXO A -2

Guião da Entrevista a um Coordenador de Departamento do 1º Ciclo.

Tema: A Coordenação do Departamento do 1º ciclo nos Agrupamentos de Escolas

Objectivo Geral: Recolher dados que permitam identificar e perceber o contributo do Coordenador de Departamento do 1º Ciclo no órgão de gestão da Escola.

Blocos	Objectivos Específicos	Elementos da estratégia a utilizar pelo entrevistador	Formulário de questões
A Legitimação	<p>Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado</p> <p>Assegurar a confidencialidade das informações;</p>	<p>- Informar em linhas gerais sobre a importância desta entrevista;</p> <p>- Assegurar o carácter confidencial das informações prestadas;</p> <p>- Pedir para gravar a entrevista.</p>	
B Dados pessoais e profissionais	<p>Conhecer o percurso socioprofissional do entrevistado</p>	<p>- Conhecer as suas habilitações;</p> <p>- Quantificar os anos de serviço;</p> <p>- Identificar a sua situação profissional.</p>	<p>- Gostaria que me falasse um pouco sobre a sua formação académica. Quantos anos tem de serviço? É Prof. do Quadro? - Quais os cargos que já desempenhou neste Agrupamento? - Há quanto tempo desempenha as funções de Coordenador de Departamento?</p>
C Funções do Coordenador de Departamento	<p>Conhecer as funções atribuídas ao Coordenador de Departamento</p>	<p>- Perceber como organiza o Departamento do 1º ciclo;</p> <p>- Perceber se tem um papel de mediador;</p> <p>- Perceber se é apenas um mero transmissor.</p>	<p>- Pode-nos dizer como está organizado o seu Departamento? - Pode-nos explicar como assume o seu papel de mediador? - Existem situações em que assume o papel de mero transmissor? Quais?</p>
		<p>- Conhecer as principais</p>	<p>- Pode-nos dizer quais são as suas principais</p>

<p>D Liderança Intermédia</p>	<p>Analisar a perspectiva do Coordenador sobre o seu papel na Escola/ Agrupamento</p>	<p>áreas de acção do Coordenador;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perceber como é a sua relação com os elementos da direcção da Escola/Agrupamento - Perceber até que ponto as suas acções podem influenciar o órgão de gestão da escola. 	<p>áreas de acção?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como é a sua relação com os elementos da direcção do Agrupamento? - Em que medida é que a sua acção pode influenciar os órgãos de gestão da escola?
<p>E Gestão Curricular</p>	<p>Perceber como se faz a coordenação curricular e a articulação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber como o Coordenador orienta os professores na gestão do currículo; - Conhecer como se faz a articulação com outros Departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Como é que, como Coordenador Curricular, orienta os professores na gestão do currículo? - Como é que se faz a articulação com os outros Departamentos? - Pode-nos dar alguns exemplos de actividades pedagógicas comuns?
<p>F (Outros)</p>			<p>Gostaria de acrescentar alguma coisa que considere importante salientar?</p>
<p>G Agradecimentos</p>	<p>Agradecer e valorizar a colaboração do entrevistado</p>		

ANEXO A-3

Guião da Entrevista a um Professor do 1.º Ciclo de um Agrupamento de Escolas

Tema: A Coordenação do Departamento do 1º ciclo nos Agrupamentos de Escolas

Objectivo Geral: Recolher dados que permitam identificar e perceber o contributo do Coordenador de Departamento do 1º Ciclo no órgão de gestão da Escola.

Blocos	Objetivos Específicos	Formulário de questões
A Legitimação	<ul style="list-style-type: none">- Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado- Informar em linhas gerais sobre a importância desta entrevista;- Assegurar o carácter confidencial das informações prestadas;- Pedir para gravar a entrevista;	
B Composição e finalidades do Departamento do 1.º Ciclo	<ul style="list-style-type: none">- Conhecer a composição do Departamento do 1.º Ciclo;- Identificar a representação do Coordenador sobre o papel do Departamento do 1.º Ciclo no Agrupamento;	<ul style="list-style-type: none">- Sabe como é composto o Departamento do 1.º Ciclo?- Como considera o papel do Departamento do 1º Ciclo, neste Agrupamento? Porquê?- Qual o conhecimento que o Coordenador de Departamento do 1.º Ciclo tem das várias escolas do 1º Ciclo que fazem parte deste Agrupamento?
C Papel e funções do Coordenador de Departamento do 1.º Ciclo	<ul style="list-style-type: none">- Averiguar como os professores perspetivam o papel do Coordenador de Departamento do 1.º Ciclo;	<ul style="list-style-type: none">- Sabe como foi escolhido o Coordenador do Departamento do 1.º Ciclo?

		<ul style="list-style-type: none"> - Quais considera serem as principais funções do coordenador de Departamento do 1.º Ciclo? - Considera que este Coordenador tem tido dificuldades no desempenho das suas funções? Porquê? - Que receptividade é que este Coordenador tem, junto dos professores?
<p style="text-align: center;">D Dinâmica do Departamento do 1.º Ciclo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber como está organizado o Departamento do 1.º Ciclo; - Conhecer a representação do Coordenador sobre a orientação e a dinâmica que imprime ao Departamento; 	<ul style="list-style-type: none"> - Pode-nos dizer como está organizado o Departamento do 1.º Ciclo? - Que tipo de atividades são desenvolvidas neste Departamento? - Quais são as tarefas a que o Coordenador deste Departamento dá prioridade? Porquê? - Que tipo de participação é que os professores têm nas decisões do Departamento? - Que tipo de interação se estabelece entre os professores no Departamento do 1.º Ciclo?

<p style="text-align: center;">E</p> <p style="text-align: center;">Articulação do Coordenador de Departamento do 1º Ciclo com os restantes órgãos</p>	<p>- Averiguar o modo de articulação entre o Coordenador do 1.º Ciclo e os órgãos de gestão do Agrupamento;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe articulação ou colaboração entre o Departamento do 1.º Ciclo os restantes Departamentos? - Existe articulação entre este Departamento e o Conselho Pedagógico? - Como é que o Coordenador deste Departamento articula com os órgãos de gestão do Agrupamento? - Este Coordenador é consultado pelo órgão de gestão para decisões sobre assuntos relativos ao 1.º Ciclo? - Como é que considera a relação do Coordenador com os elementos da direção do Agrupamento? - Considera que os assuntos do 1º Ciclo têm relevância nas decisões da direção?
--	---	---

	- Conhecer como se faz a articulação com outros Departamentos;	- Neste Agrupamento, que tipo de articulação é que se faz entre os vários Departamentos? - Como considera a articulação do Departamento do 1º Ciclo com os outros Departamentos?
E (Outros)		- Gostaria de acrescentar alguma coisa que considere importante salientar?
F Agradecimentos	Agradecer a colaboração do entrevistado	

ANEXO B-1

Entrevista ao Diretor de um Agrupamento de Escolas – Agr 1

- E** – Começo por lhe perguntar como é que é composto o 1º ciclo, neste Agrupamento?
- D** – Portanto, o Departamento do 1º ciclo é composto por todos os docentes que lecionam turma ou apoios educativos, incluindo os Coordenadores de escola sem turma. Portanto e depois em termos do 1º ciclo há a Coordenação de Departamento, depois em cada escola há um conselho de docentes, que depende do Coordenador de Departamento. O Coordenador de docentes, em termos pedagógicos responde perante o Coordenador de Departamento. À parte do Departamento do 1º ciclo existe também um representante que tem as funções do nosso Coordenador dos diretores de turma do 2º e 3º ciclo, que articula com os professores titulares de turma, a construção do projeto curricular de turma e portanto, as modalidades de apoio que são necessárias para os alunos das respetivas turmas.
- E** – Sim senhor, e... e nesta composição, como é que considera o papel do Departamento do 1º ciclo neste Agrupamento e porquê?
- D** – Considero importante e positivo, mas acho que há um caminho a percorrer em termos de Departamento do 1º ciclo. Ainda se associam muito ao Departamento as questões de funcionamento interno das escolas e às vezes há algumas propostas..., perde-se muito tempo nas reuniões com questões que se calhar não eram da ordem de trabalhos do Departamento, por exemplo, alguma questão de indisciplina numa escola, de funcionamento... e esperam pela reunião de departamento para analisar isso; enquanto no 2º e 3º ciclo nunca ninguém espera pela reunião de Português ou de matemática. Essas situações deviam ser resolvidas logo em termos de escola, ou o Coordenador de escola reunia com os respetivos professores ou com todos os professores da escola. Agora esperar pela reunião de Departamento, às vezes pode ser um constrangimento para os colegas das outras escolas que estão ali para resolverem um problema que só diz respeito a uma escola e não têm nada a ver com isso.
- E** – Claro.
- D** – É uma situação que dura há alguns anos, desde que estamos em Agrupamento com o 1º ciclo.
- E** – E qual é o conhecimento que o Coordenador de Departamento tem de todas as escolas do 1º ciclo que compõem este Agrupamento? Não sei quantas escolas são.
- D** – São três. O conhecimento que ele tem como Coordenador é na articulação que faz com os Coordenadores de docentes. Portanto, sempre que possível recomendamos e eles fazem, neste caso a Coordenadora faz, a presença constante, não é diária, mas a visita habitual a todas as escolas. Essencialmente o trabalho dela é mais com os Coordenadores de Conselho de docentes, em reuniões informais ou formais. Portanto o seu conhecimento das escolas vem através dessa relação com os Coordenadores do Conselho de docentes.
- E** – E o que o levou a escolher a Coordenadora que tem para o Departamento do 1º ciclo?

D – O conhecimento que tinha quando entrei no Agrupamento. Tinha pouco conhecimento dos colegas do 1º ciclo, como era do 2º e 3º ciclo. O conhecimento foi em relação à disponibilidade da colega e a competência, penso que ela tem demonstrado em termos de estar atualizada, de... de apresentar propostas aos colegas, também na sua formação anterior, ela estava na direção da escola Sylvia Philips, acho que era uma mais-valia para nós termos essa Coordenadora a dirigir o 1º ciclo.

E – Quais considera então, serem as principais funções desta Coordenadora?

D – As principais funções são em termos da gestão do currículo, nós apostamos no currículo. Todas as orientações que houver em relação aos conteúdos, às planificações, à avaliação dos alunos, são as funções essenciais que a colega termina em articulação com os Conselhos de docentes. No Plano Anual de Atividades também, a importância de ela tentar passar para todos os professores do 1º ciclo e aos Coordenadores das diferentes escolas, procurar articular atividades que vão ao encontro das necessidades dos alunos e numa ótica de envolver todas as escolas e os anos de escolaridade e também os ciclos. Outra questão é também a importância deste Coordenador no acompanhamento das atividades, das planificações e no desempenho dos docentes.

E – Considera que este Coordenador tem tido algumas dificuldades no desempenho das suas funções ou não?

D – Eu penso que tem tido algumas dificuldades, mas não é só ela, eu também tenho. Acho que alguma dificuldade é, não conseguirmos ainda, se calhar, trazer para o nosso lado todos os docentes do 1º ciclo, aparentemente não se nota nos outros ciclos, também se calhar não é tão visível isso. Mas noto que às vezes há alguma resistência em as pessoas darem seguimento às orientações que são feitas ou por nós ou pela Coordenadora de Departamento, sinto aí alguma dificuldade.

E – E qual é a receptividade que pensa que este Coordenador tem junto dos professores do 1º ciclo? Se é bem aceite, se realmente tem alguma resistência...

D – Eu penso que é bem aceite, agora também é capaz de haver dois ou três que não aceitam e esses dois ou três às vezes, é como eu costumo dizer, são agitadores. O mais desagradável, são aquelas pessoas que não tomam posição nenhuma nos departamentos. É capaz de haver uma situação que até pode ser mal conduzida por nós nas reuniões e eu admito também que às vezes há alguma situação que não é bem clara e que é aproveitada por uma ou duas pessoas para pôr em causa todo o trabalho que foi feito, e não há da parte dos outros membros do órgão, uma intervenção, calam-se e fica-se sempre com a ideia de que todo o Departamento está contra e não é isso, claro que não agradamos a cem por cento. A outra parte das pessoas que não toma posição nenhuma é que é mais preocupante para nós, agora haver dois ou três, também não é significativo.

E - Claro! Já me disse como é que está organizado o Departamento do 1º ciclo. Que tipo de atividades são desenvolvidas nesse ciclo? São atividades conjuntas aqui com os outros ciclos?

São atividades próprias do 1º ciclo? Que tipo de atividades é que são mais desenvolvidas nesse Departamento?

D - Tem atividades exclusivamente para o nível etário dos alunos do 1º ciclo e depois tem atividades que têm a ver com a integração dos alunos na escola do 2º ciclo. Há algumas atividades também entre os docentes nomeadamente na articulação especial para a Língua Portuguesa e Matemática e também fazem algumas atividades a nível de ano dentro das três escolas do 1º ciclo. Agora temos, se calhar o espaço, e não é justificação, mas a distância e às vezes a disponibilidade dos colegas, temos alguma dificuldade em fazermos mais atividades em parceria com a escola de S. Bento, Valejas que é em Barcarena. Agora entre as outras há atividades de articulação com projetos do Agrupamento e também com projetos da comunidade, nomeadamente o das bibliotecas escolares de Carnaxide, dos bombeiros e da Junta de Freguesia, há umas atividades que são planeadas em conjunto.

E - Hum, hum. E quais são as tarefas que julga que este Coordenador dá mais prioridade?

D - Julgo que dá mais prioridade às questões de acompanhamento dos docentes e na execução do plano anual de atividades que eles traçam, do acompanhamento e na avaliação das atividades.

E - E por que é que acha que são estas tarefas a que ele dará mais prioridade?

D - Eu sinto que são, se calhar, as atividades mais solicitadas, uma é o funcionamento das atividades letivas, ou através dos pais ou dos Coordenadores das escolas, saber como é que as coisas estão a funcionar e deve haver uma preocupação deste coordenador em estar próximo dos colegas para os apoiar e esclarecer e a outra é na execução do plano anual das atividades, há sempre a necessidade de fazer a articulação entre os colegas, acho que aí o papel do Coordenador é importante.

E - E qual é o tipo de decisões, ou seja qual é o tipo de participação que os professores têm nas decisões do Departamento?

D - O tipo de decisões... Nós temos a prática de fazer trimestralmente os relatórios. Há uma participação dos docentes em que eles sabem o que são os relatórios, desde o plano anual de atividades, o acompanhamento das atividades letivas, o funcionamento das unidades de apoio... Todos esses campos de acordo com o plano de ação do Departamento às pessoas pronunciam-se e dão o seu contributo para o relatório trimestral. Portanto a Coordenadora apoiada pelo Conselho de docentes leva o relatório a Conselho Pedagógico e deste volta ao Departamento para decidirem se fazem alterações, se definem estratégias, se não definem estratégias, portanto no Departamento os professores envolvem-se mais nessa situação, de se pronunciarem sobre as estratégias e o caminho que se está a seguir em termos das orientações do Departamento.

E - E a interação que se estabelece entre os professores do 1º ciclo vem nessa sequência, portanto há interação entre os professores do 1º ciclo? Já agora, como é que é feita a articulação entre si como Diretor e o Coordenador de Departamento do 1º ciclo?

- D** – Sim há. A articulação, além das reuniões do Conselho Pedagógico, semanalmente há sempre um contacto formal. Fazemos reuniões com os cinco Coordenadores antes do Pedagógico, às vezes e quando há temas mais sensíveis a tratar no Pedagógico. Faço uma articulação com os Coordenadores de Departamento, como agora na avaliação, se calhar foram mais essas reuniões, na articulação do projeto educativo e do plano anual também fazemos isso. E depois informalmente quando eu tenho necessidade de nos encontrarmos ou a Coordenadora e de clarificarmos alguns pontos.
- E** – Com isto que me está a dizer, depreendo que a sua relação com a Coordenadora de Departamento do 1º ciclo é boa.
- D** - É... É, também não tinha lógica, podemos discordar nalguns pontos, é como eu costumo dizer, se sou eu que os designo, não lhes posso tirar o tapete, também.
- E** – É verdade! E considera que existe articulação entre o Departamento do 1º ciclo e os outros Departamentos?
- D** – Sim, não formalizamos tanto em termos de documentos e na avaliação exterior chegámos à conclusão que às vezes é preciso formalizar mais, em termos dos projetos curriculares, nos nossos planos de ação e às vezes não formalizamos. Fazemos isso, encontramos-nos, planeamos atividades e tudo, mas não está formalizado e é importante depois como evidência.
- E** – Claro, claro. E entre este Departamento e o Conselho Pedagógico, já me respondeu que existe articulação. Considera que os assuntos relativos ao 1º ciclo têm relevância nas suas decisões?
- D** – Têm porque eu penso que as questões de termos pedagógicos são sempre mais ou menos consensuais entre os vários Departamentos. Não há grandes diferenças entre as decisões que são tomadas e do meu apoio em relação aos outros ciclos. Eu penso que na questão pedagógica não foge muito dos outros ciclos.
- E** – Neste Agrupamento, já me disse que se faz alguma articulação entre os Departamentos e estes fazem também a articulação entre o Coordenador do Departamento do 1º ciclo com os outros Coordenadores de Departamento, a nível até de conteúdos. Os ciclos são uma continuidade e há Departamentos em que há uma continuidade, portanto faz-se esta articulação entre o Departamento do 1º ciclo com os vários Departamentos?
- D** – Numa primeira fase, por exemplo, no caso do Português e da Matemática há uma intervenção direta logo dos Coordenadores, no início, para definir que tipo de articulação é que há. Depois quando vamos operacionalizar mais no dia-a-dia, os Coordenadores já não participam, a Coordenadora deste Departamento participa porque também é a Coordenadora de Conselho de Docentes, mas aí já envolvemos os três Coordenadores de docentes das três escolas do 1º ciclo e depois as Coordenadoras de Língua Portuguesa e de Matemática do 2º ciclo, porque o nosso objetivo é fazer a articulação entre o 1º e 2º ciclo. Envolvemos os dois Coordenadores do 2º ciclo e os três Coordenadores de Conselho de Docentes do 1º ciclo para assim planificarem melhor as atividades de articulação.

E – E como é que considera essa articulação? Considera que é uma articulação que é preciso desenvolver mais ou que é suficiente?

D – Eu acho que temos que desenvolver mais, porque às vezes nessas reuniões acaba-se por resolver mais as questões de carácter administrativo, constituição de turmas, grupos, turmas mais pequenas, mas eu costumo dizer têm um dia para chorar, mas a turma tem que ter vinte e quatro alunos e às vezes vão mais além. Têm que identificar os casos que estão nas turmas e definir estratégias para os integrar e terem sucesso. Às vezes a articulação vai para estes campos.

E – E a nível dos conteúdos é mais a nível da Língua Portuguesa e da Matemática?

D – É, é.

E – Com os Jardim-de-infância, não há articulação?

D – Fazemos e fazemos trimestralmente. Começámos este ano a apostar mais com a ordem de trabalhos específica, do que é importante saber sem aquela ideia, que já tivemos e que foi negativa, de nós tentarmos dizer ao pré-escolar que os professores do 1º ciclo não reclamam e que os alunos não vêm mal preparados, o nosso objetivo não vai ser esse, é que as pessoas devem dizer abertamente que se calhar no pré-escolar era importante desenvolver certas competências e as pessoas entenderem isso como uma situação normal e não como crítica pessoal. Vamos ver se isso se consegue, há colegas que têm dito que está a resultar muito bem. É importante criar bom ambiente nestas reuniões e não importa de quem foram os alunos, mas sim, o que desenvolveram e o que poderiam desenvolver melhor, mais como uma aferição.

E – Eu não tenho mais perguntas para lhe fazer, não sei se gostaria de acrescentar mais alguma coisa importante que considere aqui no vosso agrupamento, relativamente ao 1º ciclo que funcione em pleno e que estão satisfeitos...

D – Eu penso que esta estrutura, comparando às vezes com outras escolas, que é a melhor estrutura que temos. Considero que em relação ao 1º ciclo, os Coordenadores de ciclo e o de Departamento têm que articular muito bem e combinarem o que vão falar nas reuniões de Conselho Pedagógico.

E – Estes dois Coordenadores têm que estar em sintonia...

D – Exato e no 1º ciclo acaba por ser mais o acompanhamento e o contacto com os professores do que propriamente fazer reuniões. Era importante que o Coordenador de Departamento tivesse tempo para discutir com os professores como é que estão a dar os novos programas da Matemática e do Português e haver tempo para isso.

E – Obrigada pela sua colaboração.

D – De nada, espero ter contribuído.

ANEXO B-2

Entrevista ao Coordenador de Departamento do 1º Ciclo de um Agrupamento de Escolas – Agr 1

E – Começo por lhe perguntar como é que é composto o 1º Ciclo, neste Agrupamento?

CD – O Departamento do 1º Ciclo tem três Coordenadores de docentes a trabalharem diretamente comigo. Uma delas sou eu, que estou a coordenar a escola Antero Basalisa, temos outra colega que está a coordenar a escola Sylvia Philips e outra, a escola de S. Bento. Nós temos três escolas, temos três conjuntos de professores. Ah, no Departamento tenho cerca de trinta e dois professores, uns contratados e outros não.

E – E como é que considera o papel do Departamento do 1º Ciclo neste Agrupamento?

CD – O Departamento tem uma função importante no Conselho Pedagógico, pois é o órgão que vai representar a estrutura do 1º Ciclo para além do Coordenador de Ciclo que também é outra figura que está presente no pedagógico e que também tem essa representação, mas tem mais a ver com os professores titulares de turma, ao passo que o Coordenador de Departamento já é uma estrutura mais abrangente que tem a ver com o funcionamento das atividades letivas de todo o Departamento, com o trabalho, do ponto de vista pedagógico, dos professores, o acompanhamento e a avaliação dos professores. Até agora tem estado e penso que daqui para a frente, mesmo com a nova legislação, há sempre uma componente, que o Coordenador de Departamento vai ter que desempenhar, neste campo. Eu acho que é uma estrutura importante, igualmente como qualquer outro Departamento, no Conselho Pedagógico.

E – Claro. E que conhecimento é que tem das várias escolas que fazem parte deste Agrupamento, apesar de, como me disse, estar a coordenar uma?

CD – Conhecimento do ponto de vista de quê, de funcionamento?

E – De funcionamento, dos professores...

CD – Pois, os aspetos de funcionamento mais específicos têm a ver com os Coordenadores de escolas, não é? E isso não passa por mim. Agora relativamente à componente pedagógica, eu não estou diretamente nas escolas, mas articulo com os Coordenadores de Conselho de docentes que têm delegação de competências e que vão fazer o acompanhamento das atividades do plano anual de atividades e o acompanhamento aos novos professores que chegam. A nível de cada estrutura, de cada escola, fazem o acompanhamento do ponto de vista pedagógico dos professores e eu depois tenho reuniões com cada um deles para recolher as informações, porque depois eu tenho um relatório trimestral que tenho que fazer, onde tenho que ter o *feedback* de cada uma das escolas.

- E** – São então uma fonte de conhecimento de cada escola.
- CD** – Exatamente, eles são os meus interlocutores em cada escola.
- E** – Claro! Como é que foi escolhida para este cargo?
- CD** – Eu acho que fui escolhida pelo Diretor, não foi assim nada de..., já há muitos anos que estou como Coordenadora de Departamento, mas fui nomeada pelo Diretor.
- E** – Foi por nomeação, então. E o que é que a levou a aceitar?
- CD** – Porque, eu já tinha estado na Sylvia Philips, primeiro era...
- E** – Diretora?
- CD** – Sim, tinha a ver com o conselho executivo, a Sylvia Philips funcionava como unidade de gestão e eu era presidente do conselho executivo, depois passei para Coordenadora de escola quando entrámos em Agrupamento. Tenho estado sempre a nível das estruturas intermédias, tanto que aceitei.
- E** – E quais considera serem as suas principais funções, como Coordenadora de Departamento do 1º Ciclo?
- CD** – As principais funções é eu representar os três Conselhos de docentes no Conselho Pedagógico. A nível do funcionamento das atividades letivas, da avaliação dos alunos, a nível das atividades do plano anual, do acompanhamento, da avaliação de necessidades, por isso do funcionamento em termos pedagógicos de qualquer uma das escolas.
- E** – E de currículo também?
- CD** – E de currículo, sim, o currículo também tem a ver comigo.
- E** – E tem sentido dificuldades no desenvolvimento do seu cargo?
- CD** – As dificuldades têm a ver... Sabe que a relação com as pessoas, há sempre algumas dificuldades porque nós temos pessoas com quem nos relacionamos muito bem e é fácil trabalhar; temos outras pessoas que nos criam algumas dificuldades, mas isto é o comum em qualquer contexto, não é por ser do Departamento do 1º Ciclo.
- E** – Claro, claro!
- CD** – Enquanto Departamento do 1º Ciclo, não há nada que... tem a ver com o contexto. Onde existem pessoas há sempre algumas situações, alguns conflitos que têm que ser geridos, não é? Depois há pessoas que colaboram mais, outras que colaboram menos e gerir essas situações é sempre difícil.
- E** – Às vezes podia haver... e há situações onde há bastantes dificuldades, quer postas pela direção, quer postas por outros e que variam de Agrupamento para Agrupamento e daí esta pergunta. Considera então gratificante o desempenho deste cargo?

CD – Eu não sei se é muito gratificante, porque há todo um trabalho, que depois não sei se é muito gratificante, mas que é importante fazer e eu como quando me dão uma função, eu desempenho-a. Eu quando digo que não é gratificante é que... nós temos que responder a muitas solicitações, mas depois muitas vezes nem sempre estamos acompanhados quando temos que responder, ou seja, precisamos de ter a colaboração de um conjunto de professores e só alguns é que, se calhar, é que estão dispostos a colaborar. E depois temos que responder é como que um pouco assim o mediar de duas faces, o Diretor dá-nos ordens e nós temos que cumprir mas temos o outro lado.

E – É o mal das estruturas e chefias intermédias, não é?

CD – Claro, às vezes há situações que não são de forma nenhuma gratificantes, pelo contrário, mas há de tudo.

E – Claro! E que recetividade é que encontrou junto do órgão de gestão? Para a resolução de problemas, para...

CD – Sim, nesse aspeto de um modo geral quando há problemas, nós temos que nos confrontar com o órgão de gestão, eu acho que há alguma abertura para gerir estas situações e para dar algumas pistas de como é que podemos ultrapassar.

E – E junto dos professores?

CD – Junto dos professores quê, aceitação?

E – A recetividade.

CD – Ah!... A recetividade, é como lhe disse, há uns com quem conseguimos trabalhar e colaborar e construir coisas em conjunto e há outros que dizem que não está bem, mas que depois não ajudam a construir, não é? Há sempre a dificuldade de trabalhar com todos da mesma forma.

E – Claro, claro, eu compreendo! Já agora, que tipo de atividades é que se desenvolvem no Departamento do 1º Ciclo?

CD – Pois, as atividades que nós temos propriamente ditas de Departamento... todas as deliberações do Conselho Pedagógico, quer a nível de... sei lá... em termos de avaliação... Tudo o que for aprovado em Conselho Pedagógico, isto depois é passado para as escolas e o Coordenador de Departamento em colaboração com os Conselhos de Docentes, zelam para que isso seja cumprido e vão medir a aplicação e vão supervisionar o desenvolvimento destas situações. Depois há a componente da avaliação que foi sempre um peso muito grande para o Departamento, eu fiquei sozinha com esta tarefa e foi uma situação que também desgastou um bocadinho, interferiu de alguma forma, nalgumas relações no Departamento. Tudo o resto, o trabalho de acompanhamento dos colegas, a gratificação vem disto, de todo o processo de mudança que está sempre a ocorrer.

E – E a que tarefas é que dá mais prioridade nesta coordenação?

CD – Eu as tarefas é assim: deliberações que sejam tomadas que eu tenha que cumprir são as prioritárias e depois há as tarefas de rotina que é o acompanhamento das atividades do Plano Anual de Atividades em cada escola, é o acompanhamento dos professores, o acompanhamento do desenvolvimento dos currículos, dos programas... Isto são coisas que se vão fazendo ao longo do ano, a prioridade são as deliberações que são tomadas e que têm que ser de imediato aplicadas.

E – Claro. Os professores têm algum tipo de participação nas decisões que são tomadas?

CD – Sim. Os documentos, por exemplo que estão aqui no Pedagógico, eles vão sempre às estruturas, neste caso aos Conselhos de Docentes e colhe-se uma opinião. É evidente que o documento final nem toda a gente se revê nele porque foi elaborado com a conciliação de todas as opiniões, mas são sempre consultados.

E – E que tipo de interação é que estabelece entre os professores do Departamento 1º Ciclo?

CD – O que se estimula, não quer dizer que se concretize exatamente e é entre os professores haver realmente ou grupos de trabalho ou partilhas de experiências que é muito importante e nos grupos de ano há algumas pessoas... Isto dos grupos de ano e nós não temos Coordenadores de ano, não é uma figura que exista localmente, mas o que acontece é que estimula muito, que as pessoas trabalhem por grupos de ano, que partilhem até, que façam em conjunto instrumentos, os testes, os critérios de avaliação, as grelhas de correção, tudo isso seja trabalhado por grupos de ano no Conselho de Departamento que normalmente acontece uma vez por período, para além dos que são convocados pelo Diretor, que é o caso que temos amanhã. Esses, depois aproveita-se para partilhar, para fazer a avaliação de situações que envolveu as escolas todas e para partilhar algumas experiências.

E – Existe articulação ou colaboração entre o Departamento que coordena e restantes Departamentos?

CD – Aqui no pedagógico?

E – Só são ao nível do pedagógico?

CD – Não, nós também partilhamos os documentos que temos de elaborar em conjunto. Nós temos articulação entre os vários Departamentos, a articulação curricular faz-se com o Pré-escolar e com o 2º Ciclo. Nós fazemos reuniões de articulação ao longo do ano, duas, três, com cada um dos Departamentos, entre professores. Para além disso temos atividades conjuntas com os alunos e essa é outra responsabilidade do Departamento é promover a articulação e facilitar a integração dos alunos na passagem de Ciclo.

E – Como é que é feita a articulação com os órgãos de gestão do Agrupamento?

CD – Tem muito a ver com as estruturas, faz-se praticamente nas estruturas no Conselho Pedagógico que é onde eu pertenço e depois há muitos trabalhos, que eu participo na

construção de documentos novos, se são coisas que têm a ver com o meu trabalho acabo por participar, mas em termos de estruturas é no Pedagógico.

E – E é consultada pelo órgão de gestão para tomar decisões sobre os assuntos do 1º Ciclo?

CD – Sim, mas em geral há determinações, mas eu também manifesto a minha opinião, se não concordar.

E – E como é a relação com os elementos do órgão de gestão?

CD – É boa.

E – Considera que os assuntos do 1º Ciclo têm relevância nas decisões da direção?

CD – Tal e qual como qualquer outro Departamento, não noto diferença.

E – Hum, hum... Já me disse que tipo de articulação é que se fazia, através de reuniões e de atividades conjuntas, mas quais os Departamentos com quem o 1º Ciclo faz mais articulação?

CD – Com o Departamento de Línguas, de Matemática, de Ciências e com o Pré-escolar.

E – E essa articulação como é feita?

CD – A articulação é em termos curriculares e o acompanhamento dos alunos que transitam e depois de planeamento das necessidades conjuntas.

E – Pode dar alguns exemplos de atividades comuns, pedagógicas?

CD – A semana da Ciência, em que os nossos alunos vão participar, o Departamento de Línguas fez um concurso de escrita e é o 1º Ciclo que vai ilustrar. Há várias atividades que são partilhadas e em conjunto.

E – Não sei se gostaria de acrescentar mais alguma coisa que considere importante.

CD – Não tenho mais nada a acrescentar.

E – Obrigada por esta entrevista e pela sua colaboração.

Anexo B-3

Entrevista a um professor do 1º Ciclo com mais de 10 anos de serviço, de um Agrupamento (13 anos) – Agr 1

E – Gostaria de lhe perguntar se sabe como é composto o 1º Ciclo?

P2 – A nível de estruturas?

E – Sim, exatamente.

P2 – Nós temos o Departamento em si, com o Coordenador de Departamento, para além disso temos o Coordenador de Ciclo que trabalha um bocadinho em conjunto com a Coordenadora de Departamento e os Coordenadores de Conselhos de Docentes, que são muito importantes, esta estrutura intermédia articula em reuniões, um pouco antes de preparar as reuniões de departamento tem um trabalho articulado e eu como Coordenadora de Ciclo acabo por falar em nós, fazemos sempre um trabalho conjunto de preparação das reuniões de Departamento para levarmos já uma base de trabalho, uma vez que o nosso Departamento é muito grande e às vezes é muito difícil de trabalhar. Portanto é assim que funciona a nossa dinâmica, Coordenadores de docentes das 3 escolas que temos do 1º ciclo, o Coordenador de Departamento e o Coordenador de Ciclo e os restantes professores, somos 30, 31 no Departamento.

E – Como considera o papel do Departamento do 1º Ciclo neste Agrupamento?

P2 – Ah... Eu acho que inicialmente foi um bocadinho difícil a integração e o reconhecimento do Departamento do 1º Ciclo. O 1º Ciclo tem questões muito específicas e que às vezes a nível de direção são capazes de escapar um bocadinho, não por falta de vontade, mas se calhar um bocadinho por falta de experiência também do que é a realidade do 1º Ciclo e daí que eu acho que este Departamento tem uma função muito importante, na medida em que às vezes saem diretrizes gerais e normalmente acabam por ser muito na base do 2º e 3º Ciclos, depois cabe-nos a nós pegar nessas situações e adaptá-las à nossa realidade. É um bocadinho ajustar o que vem de âmbito geral ao nosso ciclo, com a sua especificidade.

E – E sabe qual é o conhecimento que o Coordenador de Departamento tem das várias escolas de 1º Ciclo que compõem este Agrupamento?

P2 – A pessoa que está na coordenação tem muitos anos aqui no Agrupamento e também no Departamento. Ah... Esta articulação que ela faz portanto com os Coordenadores de Docentes, permite-lhes ter informação a esse nível das escolas, uma vez que uma das escolas fica mais afastada, em Valejas. Esta e a Sylvia Philips são perto, Valejos já fica um bocadinho mais longe, mas eu acho que sim, que há um trabalho de parceria e de articulação com os Coordenadores dos Conselhos de Docentes para fazer o acompanhamento do P.A.A e esta questão também da avaliação dos professores que é uma função da Coordenadora.

E – Já agora, sabe como é que foi escolhido este Coordenador?

P2 – Eu julgo que foi nomeada pelo Diretor.

E – E quais é que considera serem as principais funções de um Coordenador de Departamento?

P2 – Realmente, são muitas, eu acho que são imensas as suas funções, mas as principais são o acompanhamento pedagógico a todos os docentes, o acompanhamento das atividades do P.A.A e também dar o corpo a muitas diretrizes que vêm no projeto educativo, a nível do projeto curricular... São muitas as suas funções.

E – E considera que esta Coordenadora tem tido algumas dificuldades no exercício das suas funções? Porquê?

P2 – Eu acho que realmente nós professores temos passado assim algumas dificuldades e acabamos por andar todos um bocadinho descontentes e às vezes não é fácil gerir um grupo de 30 e algumas pessoas agora não lhe sei precisar, mas isso acaba por acontecer em qualquer... não lhe vou dizer que é muito fácil, mas eu acho que a pessoa em si é uma pessoa com imensa experiência e com muita capacidade de gerir situações que às vezes que não são muito fáceis, mas sim, tem corrido bem.

E – E que recetividade é que este Coordenador encontrou junto dos professores?

P2 – Eu julgo que no nosso Departamento há grupos distintos. Há um grupo que se calhar partilha muito a forma de ver as coisas e de pensar e que dá bastante contributos e muito positivos e depois pronto, há aquele grupo que às vezes, além de não colaborar muito, também não facilita muito o processo, mas acabamos por entre todos chegar a um consenso, claro que nem sempre é fácil.

E – Já me disse como é que estava organizado o Departamento do 1º Ciclo, a nível de organização como é que funciona o Departamento?

P2 – Temos as reuniões de Departamento que acontecem uma vez por trimestre, depois temos as nossas reuniões de Conselho de Docentes a nível de escola e depois temos as reuniões de Conselhos de Turma, para avaliação dos alunos.

E – Pode-me dizer que tipo de atividades é que são desenvolvidas no Departamento?

P2 – Não sei se nós conseguimos concretizar os nossos objetivos com sucesso, mas ao nível da articulação, mesmo entre os vários Departamentos nós temos uma série de atividades que já estão definidas ao longo do ano e aí o Coordenador de Ciclo também tem um papel importante. Temos atividades de articulação com o Pré-escolar e com o 2º Ciclo especialmente ao nível da Matemática e da Língua Portuguesa.

E – Ao nível curricular?

P2 - Também, nós temos alguma articulação com os outros ciclos, ao nível dos programas e também com o Pré-escolar, ainda há pouco tempo nós estivemos reunidos no sentido de ver um bocadinho o que é que o teste de diagnóstico que o professor do 1º Ciclo aplica a um grupo do 1º ano, o que é que é pedido, o que é que os grupos do 1º ano que vieram este ano

para nós, que potencialidades e constrangimentos é que trouxeram, para os próximos grupos do Jardim também poderem reforçar um bocadinho aquilo que foi menos consolidado. Os meninos do Pré-escolar vêm visitar as nossas escolas, assim como os alunos do 4º ano vão ao Jardim. Há atividades conjuntas, tivemos a semana da leitura partilhada com o Pré-escolar. Ao nível da Matemática e da Língua Portuguesa também existem, ainda agora nós temos um texto criado pelos alunos do 5º ano, que os alunos do 1º ciclo vão ilustrar, temos uma série de atividades.

E – Eu estava a perguntar atividades desenvolvidas neste Departamento, já me falou da articulação com outros Departamentos...

P2 – Com as outras escolas do 1º Ciclo também temos, com a Sylvia Philips é mais fácil, com a escola de Valejas de facto torna-se um bocadinho mais difícil devido à distância.

E – Quais são as tarefas que considera que o Coordenador deste Departamento dá mais prioridade?

P2 – Eu acho que a questão de dar corpo ao Plano Anual de Atividades é fundamental, até porque muitas destas atividades são tidas em conta na avaliação dos professores, ao nível dos objetivos que nos propomos. Tem a ver com o aferir alguns procedimentos, com o rever os conteúdos para os novos programas que têm vindo, os critérios de avaliação, atividades a nível de currículo.

E – E que tipo de participação é que os professores do 1º Ciclo têm nas decisões do Departamento?

P2 – Normalmente a grande maioria das coisas são colocadas à aprovação no Departamento e à consideração dos colegas, desde metas, ainda agora estamos a fazer projeções de resultados educativos, tudo isso vai à aprovação dos colegas todos em Departamento, embora como lhe disse à pouco, haja sempre uma base de trabalho que é feita antes e é levada uma proposta e muitas das vezes acaba por haver votação e tudo o mais. Acabamos por pedir o contributo de todos os professores, como é óbvio.

E – E que tipo de interação é que se estabelece entre os professores do 1º Ciclo?

P2 – Aqui há uns tempos nós tínhamos grupos de ano que terminaram, formalmente e com alguma pena porque ainda que fosse mais trabalho, obrigava-nos a ter reuniões mesmo para aferir o que é que cada um estava a fazer, aferir as fichas de avaliação, as cotações, uma série de situações. Os grupos de ano deixaram de acontecer formalmente mas não quer dizer que não o façamos de uma forma mais informal, através do email para falarmos uns com os outros, não é a mesma coisa, de facto, mas existe a preocupação de em grupo de ano partilharmos algumas experiências e especialmente ao nível da avaliação.

E – Por aquilo que já me disse anteriormente já sei que fazem a articulação com outros Departamentos, especialmente do Jardim de Infância e Língua Portuguesa e Matemática. Existe articulação entre este Departamento e o Conselho Pedagógico?

P2 – Existe no sentido em que têm representação no Conselho Pedagógico o Coordenador de Departamento e o Coordenador de Ciclo. Portanto eu estarei mais por dentro ao nível da coordenação de ciclo em que nos momentos de avaliação, finais de trimestre são sempre feitos relatórios com base na informação dada pelos professores titulares de turma, relativamente a uma série de situações, apoios, como estão a decorrer, se são eficazes se não, os Projetos Curriculares de Turma, quais foram as prioridades de atuação. Portanto é sempre apresentado este trabalho ao Conselho Pedagógico que vem um bocadinho do contributo de todos os colegas.

E – Como é que a Coordenadora do Departamento faz a articulação com os órgãos de gestão?

P2 – Eu não sei se estou bem a par do trabalho que ela faz, mas obviamente que sempre que é pedida alguma coisa da direção, tem que haver um resultado do trabalho que foi feito, portanto, depois desse processo todo em que é tudo aprovado em Departamento é levado esse contributo à direção e acho que é sempre aceite o trabalho saído dos vários Departamentos.

E – Pensa que esta Coordenadora é consultada pelos órgãos de gestão para as decisões sobre o 1º Ciclo?

P2 – Sim, sim, sim eu penso que sim, ainda por cima as pessoas que estão na direção são pessoas que não têm muita experiência a nível do 1º Ciclo e eu tenho essa sensação que querem que tudo corra bem no 1º ciclo e que é tida em conta a sua opinião.

E – E como é que considera a relação desta Coordenadora com a direção do Agrupamento?

P2 – Eu acho que é uma relação fácil, ainda que eu perceba que às vezes há divergências, mas consegue-se facilmente chegar a um consenso e um acordo. Pelo menos é a imagem que transparece para nós professores.

E – E também transparece ou considera que os assuntos do 1º Ciclo têm relevância nas decisões da direção?

P2 – Eu julgo que sim, há colegas que acham que nós temos que nos adaptar ao 2º e 3º Ciclo, eu não vejo assim, acho que todos nós temos que nos adaptar um pouco, às vezes há documentos e orientações que têm que chegar a todos, nós não podemos viver isolados, o 1º Ciclo tem que se enquadrar nesta dinâmica de Agrupamento.

E – Já agora, neste Agrupamento há articulação com os outros Departamentos?

P2 – Ao nível da Educação Especial também existe no 1º Ciclo uma importante articulação, uma vez que nós temos meninos com várias problemáticas de níveis de gravidade diferentes. Há articulação a nível do professor de educação especial e professor titular de turma, mas também há articulação ao nível das estruturas, portanto há atividades que são dirigidas não só a pais, mas também a professores titulares de turma. É um pouco pensado neste sentido para nós professores também aprendermos um bocadinho, porque nós às vezes temos algum handicap neste área, da Educação Especial. Com os outros Departamentos de Ciências já

houve também algumas atividades, mas não me estou a recordar de uma articulação com os outros Departamentos.

E – Como é que considera a articulação do 1º Ciclo com os outros Departamentos?

P2 – Ainda há um longo caminho a percorrer. Ela não acontece com frequência. Existe menos articulação de facto. Para nós é mais fácil articular com o Pré-escolar, ao nível do 4º ano para o 5º ano, mas esta articulação é feita mais ao nível das estruturas, dos Coordenadores de Departamento e não tanto com os professores.

E – Não sei se gostaria de acrescentar mais alguma coisa.

P2 – Acho que o papel do Coordenador de Departamento do 1º Ciclo é de facto um papel muito importante e muito difícil, eu considero que é muito difícil especialmente num Departamento como o nosso que é muito grande e levar a um bom porto algumas decisões que são tomadas, nem sempre é fácil, mas estamos muito bem representadas aqui.

E – Muito obrigada.

P2 – De nada, obrigada eu.

ANEXO B-4

Entrevista a um Professor do 1º Ciclo com menos de 10 anos de serviço - Agr 1

E – Começo por lhe perguntar se sabe como é que é composto o Departamento do 1º Ciclo?

P1 – Então, ele é formado pela Coordenadora de Departamento, depois temos um representante no Conselho Pedagógico, do 1º Ciclo, a Coordenadora de Ciclo e os docentes de todas as escolas do Agrupamento.

E – Como é que considera o papel do Departamento do 1º Ciclo neste Agrupamento?

P1 – Eu acho que é extremamente importante, primeiro porque tem um grupo de professores enorme, é o maior praticamente e a existência deste Departamento acaba por facilitar a comunicação com os outros Departamentos, em inúmeras situações.

E – E sabe qual é o conhecimento que a Coordenadora de Departamento do 1º Ciclo tem das várias escolas?

P1 – Sim sei, tem bastante conhecimento, é uma pessoa que domina praticamente. Também não são muitas escolas, é uma realidade, são três escolas, temos uma maior, mas ela preocupa-se em ter o conhecimento de todas as realidades.

E – Sabe como é que ela foi escolhida para Coordenadora de Departamento?

P1 – Não sei, não estou no Agrupamento desde que ela foi nomeada, não faço a mínima ideia, mas provavelmente por ser uma pessoa com mais tempo de serviço, uma professora do quadro, ah... e provavelmente com competências para tal.

E – E quais considera serem as suas principais funções como Coordenadora de Departamento?

P1 – Como o próprio nome diz, Coordenadora deve coordenar as diversas valências que o próprio Departamento tem, não é? Agora essenciais é... Eu vou falar um bocadinho pela minha experiência, mas alguma dúvida que se tenha e que surja, ela está lá para esclarecer e nunca aconteceu ela não ter conhecimento de, e se acontecesse, provavelmente ela é uma pessoa que iria imediatamente tratar de resolver essa situação e ser um bocadinho o elo de ligação entre as diferentes escolas, neste caso.

E – E considera que esta Coordenadora tem tido dificuldades a desempenhar as suas funções?

P1 – Não, não, não tem dificuldades, neste caso particular.

E – Porquê?

P1 – Porque ela é uma pessoa com excelente capacidade para exercer este tipo de cargo e para além disso é uma pessoa que tem conhecimento das leis, que eu acho que às vezes também é muito importante. Das leis e como é que as coisas estão legisladas e tendo essa base e esse suporte, é meio caminho para, e depois é uma pessoa que também tem disposição para cumprir o seu papel da melhor forma.

E – E que recetividade é que este Coordenador tem junto dos professores?

P1 – Recetividade? Tem uma excelente recetividade mesmo a nível de sugestões que lhe são dadas, ela obviamente recolhe e nunca nos diz que não, não é possível, vai ver sempre a possibilidade de ser viável ou não a sua concretização.

E – E ao contrário, a recetividade que os professores têm relativamente à pessoa dela?

P1 – Da minha parte e daqui da escola há uma boa recetividade, no entanto, no meu ponto de vista, é um Departamento um bocadinho confuso, não sei se é por ser muito grande ou são muitas mulheres, então há situações que às vezes surgem por, desculpe o termo, pura mesquinhez só, mas é uma coisa que eu observo, nós temos muito poucas reuniões de Departamento, normalmente é uma por período,

uma duas, ah... antes faziam-se com mais regularidade. É o que eu me vou apercebendo, também só estou há dois anos no Agrupamento e são coisas que nós só a longo prazo é que nos vamos apercebendo, mas é a perceção que eu tenho neste momento.

E – Pode dizer-me que tipo de atividades é que são desenvolvidas neste Departamento?

P1 – Atividades quê, com os alunos?

E – Com os alunos, entre as escolas...

P1 – Ok, acaba por ser o Plano Anual do Departamento.

E – Há um plano anual de atividades do Departamento, é isso?

P1 – Há o de escola, que é o geral, há o Plano Anual de Atividades do Departamento que acabam por ser as atividades todas do 1º Ciclo. Quer saber concretamente que atividades?

E – Se são atividades mais a nível pedagógico, de festividades...

P1 – É lúdico, lúdico pedagógico, comemorações de várias atividades, costumamos fazer algumas articulações por vezes.

E – Essa articulação é entre as várias escolas ou entre professores da mesma escola?

P1 – Por vezes entre escolas e a grande maioria entre os professores de uma escola ou com o pré-escolar, entre ciclos.

E – Sim, sim. E quais são as tarefas a que julga que esta Coordenadora dá mais prioridade?

P1 – Na minha opinião, acima de tudo são a nível pedagógico, acima de tudo está a aprendizagem dos alunos. Depois vêm as restantes, que também são importantes.

E – E porquê esta prioridade?

P1 – Há uma hierarquia de responsabilidades, obviamente que a questão das leis também pesa mas tenta-se sempre, de uma certa forma, coordenar para que estas duas, a legislativa e a pedagógica estejam no topo.

E – Que tipo de participação é que os professores têm no Departamento?

P1 – Há situações que vêm já definidas do Pedagógico e da direção, depois poderá haver outras situações, que são normalmente postas em discussão no Departamento, para que todas possam dar a sua opinião para se chegar a um consenso. Obviamente que o que já está pré-estabelecido pelo Pedagógico, ou pela direção é assim e ponto final. Agora, neste caso, a Coordenadora gosta de ouvir o Departamento para levar a opinião dos professores, que eu acho que é um bocadinho o papel dela, ao Pedagógico ou ao órgão de gestão.

E – E que tipo de interação é que se estabelece entre os professores do Departamento?

P1 – Há uma boa relação. Nós aqui na escola, que é uma escola pequenina, temos uma boa relação. Com os outros, tenho mais contato com os professores do mesmo ano que eu leciono, temos mais afinidade do que com os outros colegas. Com os colegas de ano, fazemos as fichas de avaliação juntos, a planificação e os testes são iguais para cada ano das várias escolas do Agrupamento.

E – Existe articulação e colaboração entre os restantes Departamentos do Agrupamento e o do 1º Ciclo?

P1 – Sim com o J.I. bastante, pois estamos muito próximos, mas 2º e 3º Ciclo, já estive em escolas em que a articulação era fantástica, muito sinceramente, aqui acho que fica um bocadinho aquém das expectativas, poderiam realizar-se várias atividades. Há obviamente uma articulação, nomeadamente do 4º para o 5º ano, pegar nas turmas do 4º ano e fazer já uma apresentação das turmas e aí há articulação com os Departamentos do 2º Ciclo, seja de línguas, matemática, etc. Agora acho que se poderia fazer mais, não só na transição de ciclo que é importante, mas eu falo por

mim, que tenho um 3º ano e a questão das experiências, eles têm os laboratórios de ciências e poderíamos articular, para os alunos lá irem e fazerem as experiências nos laboratórios e com material específico, que nós aqui não temos. Até era muito mais rico!

E – Claro! Tem noção se existe articulação entre o Departamento de 1º Ciclo e o Pedagógico?

P1 – Sim claro, tem de haver!

E – Sabe como é que a Coordenadora de Departamento articula com os órgãos de gestão do Agrupamento?

P1 – Ela tem uma excelente relação e em alguma situação ela está lá e eles estão sempre disponíveis para ela. Acho que há sempre boa comunicação entre eles e... sim há uma boa relação.

E – Sabe se este Coordenador é consultado pelos órgãos de gestão para as decisões relativas ao 1º Ciclo?

P1 – Eu penso que sim, mas não tenho a certeza, mas a partir do momento em que questionam a Coordenadora relativamente a determinadas situações, eu julgo que devem ter em conta a sua opinião.

E – E como é que considera a relação da Coordenadora com os elementos da direção do Agrupamento?

P1 – Penso que é uma relação fácil, que é bastante saudável, pelo menos é essa a sensação que eu tenho.

E – Acha que os assuntos do 1º Ciclo têm relevância nas decisões da direção?

P1 – Eu acho que sim. Antes o 1º Ciclo, se calhar, estava um bocadinho esquecido, talvez, digo eu, por não estar na escola sede, o 1º ciclo era sempre um bocadinho segundo plano, mas ao longo dos anos isto tem sido uma preocupação e a tal

integração e uma escola como um todo está a ser cumprida, pelo menos é o que eu vejo, não só concretamente neste Agrupamento, mas pela experiência que tenho vindo a ter.

E – Neste Agrupamento há articulação entre o 1º Ciclo e os outros Departamentos, para além daquilo que já me disse?

P1 – A nossa escola não faz grande articulação, agora poderá haver com a Coordenadora e os outros Coordenadores de Departamento. A Sylvia Philips que não tem refeitório, vai à escola sede e já estabeleceu alguma articulação, mas é um caso pontual e em situações muito específicas.

E – Como é que considera esta articulação do 1º Ciclo com os outros Departamentos?

P1 – Com o Pré-escolar fazemos, mas o esforço físico e a distância, está aqui ao lado, por isso articulamos mais com eles. Ao nível do 2º Ciclo, cabe a todos uma maior persistência para que houvesse mais, eu dei-lhe o exemplo das ciências, mas podia ser com outros. Normalmente na época de Natal vamos à biblioteca da escola sede, assistir à leitura de um livro e penso que é o Departamento de línguas que organiza esta atividade. São situações muito pontuais e era importante que se fizessem mais é, é a minha opinião.

E – Claro, não sei se gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

P1 – Acho que o papel do Coordenador deste Departamento é muito importante, mas devia ter o apoio de mais alguém, nomeadamente o 1º Ciclo que é muito grande, somos muitos professores e é uma grande responsabilidade, para uma pessoa, então se formos para mega Agrupamento, acho que vai ser uma loucura. Ele precisa de mais apoio, de alguém que o ajude. É a minha opinião.

E – Obrigada pela sua participação.

P1 – De nada, espero ter ajudado.

ANEXO B-5

Entrevista a um Diretor de um Agrupamento de Escolas – Agr 2

E – Posso perguntar-lhe como é composto o Departamento do 1º Ciclo?

D – O Departamento do 1º Ciclo é constituído por um Coordenador de Departamento do 1º Ciclo e todos os professores do 1º Ciclo. Em termos de organização, cada ano tem um subcoordenador que reúne uma vez por mês, em datas desfasadas do Conselho Pedagógico.

E – E como considera o papel do Coordenador de Departamento do 1º Ciclo?

D – É muito importante, o papel deste Departamento é exatamente igual a qualquer Departamento do 2º ou 3º Ciclo. Tem as mesmas condições de funcionamento, reúne e tem situações muito específicas relacionadas com o 1º ciclo, este Departamento tem a sua especificidade, mas em termos de organização funciona exatamente como os outros.

E – Qual é o conhecimento que o Coordenador de Departamento do 1º Ciclo tem das várias escolas?

D – São duas escolas do 1º Ciclo, conhece-as bem porque as escolas são próximas uma da outra. Ele trabalha mais numa, mas como tem determinados projetos tem que se deslocar à outra escola também. Ele conhece tudo bem, quer os espaços, quer os professores que trabalham nas duas escolas.

E – E o que o levou a escolher este Coordenador do 1º Ciclo?

D – Foi exatamente porque a Coordenadora anterior não podia continuar e como tal eu achei que o devia convidar. Eu não o conhecia bem, mas ele trabalhava anteriormente no sindicato e quando surgiu a hipótese, achei por bem convidá-lo, pois acho que tinha muitos conhecimentos e era um bom elemento. Até pensei que ele não ia aceitar, mas enganei-me, ele aceitou o desafio. Continuo a achar que escolhi bem.

E – Quais considera serem as principais funções deste Coordenador?

D – São funções de organização mas fundamentalmente funções de ordem pedagógica. São de organização porque o Departamento está organizado como os outros, mas como faz parte do Conselho Pedagógico e lá são tratados assuntos de ordem pedagógica tem essencialmente funções pedagógicas.

E – Acha que ele tem manifestado alguma dificuldade no desempenho das suas funções? Porquê?

D – Não, na perspetiva de organização das reuniões, ele tem uma experiência fora de série, que eu já sabia. Na parte pedagógica o que me parece e pelo feed-back que eu tenho dos colegas só tenho a considerar que acho que valeu a pena apostar nele, porque a maioria gosta muito dele e só diz bem dele.

- E** – Que receptividade julga que este Coordenador tem junto dos professores?
- D** – Como já lhe disse, todos os professores gostam muito dele, por isso tem uma boa receptividade.
- E** – E a nível de organização, como é que o 1º Ciclo está organizado?
- D** – Há reuniões de Departamento mensalmente e extraordinariamente quando é necessário e as reuniões de ano também são uma vez por mês. Quando o Coordenador de Departamento do 1º Ciclo vem a Conselho Pedagógico já traz as informações todas do Departamento e também por sua vez dos subcoordenadores de ano.
- E** – Que tipo de atividades são desenvolvidas no Departamento do 1º Ciclo?
- D** – São desenvolvidas várias atividades, essencialmente de carácter pedagógico.
- E** – Quais são as tarefas a que este Coordenador dá mais prioridade e porquê?
- D** – Dá mais prioridade, como já disse, às tarefas de carácter pedagógico, porque todas as questões que se passam em Conselho Pedagógico são de carácter pedagógico e ele quando vai a pedagógico leva os problemas pedagógicos do 1º Ciclo.
- E** – Qual é a participação que os Professores do 1º ciclo têm nas decisões do Departamento?
- D** – Como os colegas que pertencem a outro Departamento, nas reuniões de Departamento fazem as suas propostas e o Coordenador de Departamento leva-as a pedagógico e depois são aprovadas ou não.
- E** – Que tipo de interação se estabelece entre os Professores no Departamento do 1º ciclo?
- D** – Acho que já é razoável. Inicialmente os professores fechavam-se muito mais, cada um na sua escola, agora já não, acho que há mais abertura, temos projetos em que os professores das várias escolas participam nesses projetos. Já não me parece que haja essa barreira, nós somos daqui e vocês são de outra escola. Até porque as reuniões de Departamento permitem que os professores estejam todos juntos e abriam os horizontes aos professores e uniu-os, até pela força que eles quiseram imprimir ao 1º Ciclo como Departamento.
- E** – Como é feita a articulação entre si e o Coordenador de Departamento do 1º Ciclo?
- D** – A comunicação é feita sobretudo através de emails e telefonemas e às vezes com reuniões, umas vezes é ele que pede, outras sou eu. Há uma boa articulação e à vontade.
- E** – E como é a sua relação com ele?
- D** – É uma boa relação.
- E** – Considera que existe articulação entre o Departamento do 1º Ciclo e os restantes Departamentos?
- D** – Embora entenda que a especificidade deste departamento se relaciona mais com alguns subgrupos como a Matemática, a Língua Portuguesa, o Meio e é entre estes Coordenadores

destes grupos e o Coordenador de Departamento que tem que haver maior articulação e aprofundar um bocadinho mais a sua relação.

E – E com o Conselho Pedagógico, também há articulação?

D – Claro que sim, como já disse os assuntos do 1º Ciclo são levados a pedagógico e este Coordenador faz uma boa articulação com os restantes membros do Pedagógico.

E – Considera que os assuntos relativos ao 1º Ciclo têm relevância nas suas decisões?

D – Têm relevância como os dos outros Departamentos. Anteriormente sem querer as coisas não eram assim, estávamos mais “agarrados” ao 2º e 3º Ciclo e agora não, já vejo os vários Departamentos da mesma forma e o Agrupamento como um todo.

E – Neste Agrupamento como é que se faz a articulação entre os vários Departamentos?

D – Desde o Plano Anual de Atividades em que se dá uma grelha a todos os Coordenadores de Departamento, que preenchem no seu Departamento e depois discutem entre si. Portanto o Plano Anual de Atividades é um esboço de todas as atividades de articulação entre os vários Departamentos.

E – Como é que considera a articulação do Departamento do 1º Ciclo com os outros Departamentos?

D – Como já referi há algumas atividades de articulação, mas ainda é necessário haver mais, pois nem sempre é possível fazer tudo o que idealizamos. Ainda é necessário aprofundar mais este aspeto e formalizar esta articulação, mas estamos a melhorar.

E – Gostaria de acrescentar alguma coisa que considere importante salientar?

D – Apenas que o Coordenador do 1º Ciclo tem um papel muito importante e que este tem que ter perfil e saber lidar com os professores do seu Departamento, assim como saber expor os assuntos relacionados com este Ciclo no Conselho Pedagógico. Penso que este Coordenador desempenha muito bem o seu papel.

E – Obrigada.

ANEXO B-6

Entrevista a um Coordenador de Departamento do 1º Ciclo de um Agrupamento – Agr 2

E – Gostava de lhe perguntar como é que é composto este Departamento do 1º Ciclo.

CD – Este Departamento é composto por 23 professores dos quais 20 estão com turmas, 3 estão com turmas de crianças surdas na sede do Agrupamento, estão nesta escola 9 colegas com turma e 8 na outra escola, estão distribuídos pelas 3 escolas.

E – Como é que considera o papel deste Departamento do 1º Ciclo neste Agrupamento?

CD – Eu tenho tentado que o Departamento do 1º Ciclo seja um entre outros Departamentos quanto aos direitos e deveres. De qualquer forma tentamos marcar a diferença colocando as questões da pedagogia e da promoção do sucesso escolar na ordem do dia em sede de Agrupamento. Quando fazemos as reflexões e fazemo-las frequentemente sobre o sucesso e insucesso escolar, há muitas vezes a tendência para atirar para o ciclo antecedente as razões do insucesso escolar. E temos tido ao nível do Departamento o cuidado de realizar alguns pequenos estudos estatísticos relacionados com a avaliação e temos provado que no 1º Ciclo há níveis de sucesso muito superiores aos ciclos subsequentes e temos tentado trazer esta questão para o Pedagógico, na medida em que quando nos perguntam e sugerem que alteremos alguns procedimentos para ficar mais de acordo com os procedimentos do agrupamento, temos colocado a questão exatamente ao inverso, no 1º Ciclo há mais sucesso que nos outros, são os procedimentos de outros ciclos que têm que ser alterados e não propriamente os procedimentos que têm dado sucesso no 1º Ciclo.

E – Como é o conhecimento que tem das três escolas do Agrupamento?

CD – Eu já dei aulas em dois estabelecimentos, não dei na escola sede, em anos anteriores. Tenho um conhecimento razoável do meio social e dos colegas também. Tentamos naturalmente ouvir e escutar com muita atenção aquilo que são características específicas do público e do próprio meio envolvente do outro estabelecimento onde não estou, naturalmente, pois ainda é mais difícil acerca da perceção.

E – Como é que foi escolhido para este cargo?

CD – Não fui escolhido, fui indicado e convidado pelo Diretor do Agrupamento.

E – E o que é que o levou a aceitar?

CD – O que me levou a aceitar foi o constituir um desafio, algo que nunca tinha feito e que portanto, na altura entendi e isto foi o ano passado, o convite foi-me feito nas férias, entendi que era um desafio, a forma como me foi colocado o convite era no sentido de constituir um desafio e eu corresponderia na medida das minhas possibilidades. Não regateio o esforço, não me custa o trabalho e tento ser o mais democrático possível.

E – Quais considera serem as suas principais funções como Coordenador?

CD – Como Coordenador as principais funções são mesmo harmonizar do ponto de vista pedagógico os problemas concretos, harmonizar todos os professores do 1º ciclo como um Departamento. Tem que haver uma reflexão comum, procedimentos comuns, até metodologias de promoção do sucesso escolar comuns. Nós temos algumas metodologias próprias como por exemplo avaliações internas seguindo os mesmos procedimentos das provas de aferição para os 3º e 2º anos como forma de refletirmos e ajudarmos quem está com as turmas a encontrar e a perceber quais são as áreas em que tem que aumentar ou alterar os seus procedimentos. Portanto creio que as principais funções vão neste sentido de coordenador pedagogicamente e de colocar as questões da pedagogia no centro do Departamento. Naturalmente depois há outras funções de carácter burocrático que não podem deixar de ser realizadas, evidentemente e elas ocuparão sempre uma parte significativa do meu trabalho, mas não é essa a minha principal preocupação.

E – Quais são as suas principais dificuldades, se é que as tem, no desenvolvimento do seu cargo, visto ser o seu 1º ano como Coordenador de Departamento?

CD – Bom, como é o primeiro ano, há um conjunto de procedimentos técnico burocráticos que eu desconheço ainda ou conheço ainda bastante mal e ainda estou a aprender essa parte. Tenho agora algum receio, por exemplo quando for fazer a avaliação dos colegas contratados, é um nível de confronto que vou ter que não conhecia, não conheço. Mas creio que as principais dificuldades resultam da minha especificidade. Tive muito pouco tempo e ter sempre que alterar dois registos durante a semana, o registo escola e o registo sindicato, na segunda-feira à noite eu tenho que fazer a minha cabeça para alterar o meu registo de funcionamento. São registos de funcionamento muito diferentes e essa é a minha principal dificuldade, a questão de tempo e de alteração de registo muito rapidamente.

E – E considera gratificante o desempenho deste cargo?

CD – Tem, tem sido gratificante, acho que sim. Temos tido uma boa reflexão, as reuniões de Departamento têm sido muito participadas, eu creio que produtivas, os indicadores que temos do sucesso escolar do 2º Período em relação ao 1º Período deixam, creio que todo o Departamento muito satisfeito, houve uma melhoria muito significativa das classificações e da avaliação do aproveitamento e isso deixa-me muito satisfeito.

E – Que receptividade é que encontrou junto do órgão de gestão?

CD – Total, tenho tido total apoio, total cooperação, tem sido um ambiente muitíssimo bom.

E – E junto dos professores?

CD – Os professores já me conheciam, a maioria já me conhecia, eu estava neste estabelecimento e no Departamento. A anterior Coordenadora de Departamento é que me indicou ao Diretor e creio que há alguma aceitação relativamente aos professores.

E – A nível de organização, como é que este Departamento está organizado?

CD – O Departamento está organizado por anos de escolaridade, esses anos de escolaridade, correspondem basicamente aos grupos disciplinares dos outros Departamentos, digamos assim. O coordenador de ano promove as reuniões, traz a sua reflexão do ano, para as reuniões de Departamento....

E – Desculpe interromper, mas é Coordenador de ano das três escolas ou de cada uma das escolas.

CD – Das três escolas, funcionamos por Agrupamento, o Coordenador de um ano é desse ano das três escolas. Nós temos funcionado bem, desse ponto de vista, por anos de escolaridade. Depois há aqui uma situação ligeiramente imediata que tem a ver com o grupo dos professores dos alunos surdos que tem além destes grupos de ano, um grupo próprio com uma coordenação própria também, embora participem no Departamento e nos anos de escolaridade, ainda participam no subgrupo dos professores dos alunos surdos com os quais refletem, naturalmente, temáticas específicas.

E – Que tipo de atividades é que são mais desenvolvidas neste Departamento?

CD – Nós temos que ver que há um nível que é o chamado nível de estabelecimento que tem autonomia para realizar um conjunto de atividades. Depois há atividades que fazem parte do Departamento e que são planeadas e organizadas no meio do ano e que constam no Plano Anual de atividades do Departamento. Correspondem por exemplo desde logo, a atividades comuns do âmbito desportivo, de festas de final de ano, de final de período, etc. e que correspondem, digamos à atividade própria de todo o departamento, embora e gostaria de sublinhar isto, a questão do nível de estabelecimento é importantíssimo para a organização no concreto destas coisas. Mas ao nível do Departamento há uma organização no início do ano, há uma planificação que depois se vai concretizando ao longo do ano.

E – Quais são as tarefas a que dá mais prioridade?

CD – Poderia dizer que dou mais prioridade, até porque como estou cá poucos dias e há um conjunto de tarefas que me escapa, nas questões da promoção do sucesso, é evidente que participo na programação, na avaliação mas muitas vezes não participo na execução, não estou cá, estou no sindicato. Agora aquilo a que eu dou mais atenção é ao nível de reflexão pedagógica e ao nível das reuniões que temos mensalmente, na promoção da reflexão pedagógica, e até da própria auto formação, temos vindo a reservar alguma pequena parte, enfim a primeira meia hora, três quartos de hora, das reuniões de Departamento, para a auto formação. Há colegas que se dispõem a apresentar novas ideias, novos aspetos nas áreas de matemática e língua portuguesa e ao longo do ano temos promovido esta questão da auto formação no Departamento. São as questões pedagógicas e a promoção da discussão das questões pedagógicas que têm constituído a minha primeira prioridade por as considerar bastante importantes. Há coisas que se podem resolver fora do âmbito do Departamento, mas há outras que eu gostaria que se constituíssem uma cultura própria do Departamento, dentro do Agrupamento.

E – Que tipo de participação é que os professores têm nas decisões, na tomada de decisões no Departamento?

CD – Nós temos feito votações em assuntos sensíveis e temos respeitado naturalmente todas as decisões dessas votações. Estou-me a lembrar de algumas e há pouco tempo sobre a existência dos quadros de mérito ao nível do 1º ciclo e que era uma sugestão do Agrupamento e que aqui foi reprovada por várias vezes e com vários enfoques na reunião de Departamento e portanto a decisão ou é construída por consenso e nem vai a votação porque ela é consensual ou vai a votação e respeitamos o que for votado. Há uma participação democrática e ativa.

E – Que interação se estabelece entre os professores do 1º ciclo?

CD – É feita sobretudo a nível dos grupos de ano, no dia-a-dia é ao nível dos grupos de ano de escolaridade que essa interação é feita. Depois há momentos específicos, como a festa de final de ano, de carnavalesco comum a todo o Agrupamento que andar pelas ruas da freguesia com os seus alunos. Há atividades específicas em que estão todos, mas no dia-a-dia e na prática a reflexão pedagógica passa pelos grupos de ano.

E – Existe articulação entre o Departamento que coordena e os outros Departamentos do Agrupamento?

CD – Só a nível do Conselho Pedagógico, para já. Estão programadas outras atividades nomeadamente a articulação entre os professores dos anos terminais e os professores do 5º ano no sentido de promover uma melhor integração dos alunos que vão daqui, mas a articulação é feita mais a nível do Pedagógico.

E – Há articulação entre o seu Departamento e o Conselho Pedagógico?

CD – Levamos as coisas a Pedagógico e tentamos estar sempre ativos e participar em todas as discussões no Pedagógico, sempre que são de nível pedagógico, tentamos naturalmente afirmar os pontos de vista do 1º ciclo.

E – Como é que faz a articulação com os órgãos de gestão?

CD – A articulação é feita com uma colega que é adjunta da direção e que tem por funções fazer a articulação entre a direção e o pré-escolar e o 1º ciclo. A articulação é feita com ela e muitas vezes diretamente com o Diretor. Há um grande informalismo nesta comunicação. Ainda ontem me ligou, marcámos uma reunião para vermos aspetos específicos para o próximo ano de um projeto que estarmos a desenvolver. Há um certo grau de informalismo, mas também há, digamos, responsabilidades formalmente atribuídas.

E – É consultado pelo órgão de gestão para decisões sobre os assuntos relativos ao 1º ciclo?

CD – Sim, ainda agora como lhe disse, recebi uma chamada do Diretor para vermos as turmas para o próximo ano e para ser ouvido.

E – Depreendo então que a sua relação com os membros da direção seja boa.

CD – Sim. Eu conhecia pouco os membros da direção, agora tenho um conhecimento melhor, é um conhecimento razoável e bastante bom.

E – Considera que os assuntos do 1º ciclo têm relevância nas decisões da direção?

CD – Têm. Tenho a certeza disso, quer no passado, quer neste momento. Creio que tem havido um grande respeito e compreensão pela especificidade das escolas do 1º ciclo, embora haja em relação a algumas decisões, constrangimentos relativamente ao 1º ciclo que impedem tomadas de decisões mais autónomas. Dou-lhe um exemplo, na locação de meios financeiros e materiais às escolas do 1º ciclo, a dependência em grande medida da contribuição da Câmara Municipal, fora do orçamento global, condicionar a autonomia da decisão. Esta escola já merecia ter Wireless, pois os alunos têm os *Magalhães* e não os podem utilizar com a ligação à internet e eu próprio para trabalhar utilizo a minha *pen* pessoal para poder aceder à internet.

E – Quais são os Departamentos com quem o 1º ciclo articula mais?

CD – Da experiência que tenho tido, a articulação faz-se mais a nível do Pedagógico. Articulação propriamente dita, de trabalho entre os vários departamentos, reuniões entre os Coordenadores, não se faz.

E – Que atividades pedagógicas comuns é que se fazem entre os vários Departamentos?

CD – Para além da festa de final de ano, que é feita por todos os Departamentos do Agrupamento, há algumas, estou-me aqui a lembrar ao nível da reciclagem, uma atividade que partiu do Departamento das Ciências e que está a abranger com grande sucesso todas as escolas de todo o Agrupamento.

E – Não tenho mais nada para lhe perguntar, não sei se quer acrescentar mais alguma coisa?

CD – Não, penso que já disse tudo.

E – Obrigada pela sua colaboração.

ANEXO B-7

Entrevista a um Professor do 1º Ciclo com mais de dez anos de serviço – Agr 2

E – Começo por lhe perguntar há quantos anos é professora?

P1 – Há cerca de 32 anos.

E – Sabe como é composto o Departamento do 1º Ciclo?

P1 – Nós temos duas escolas do 1º Ciclo, é composto por todos os docentes dessas escolas, mais os colegas da escola sede que pertencem ao 1º Ciclo e que vêm às reuniões.

E – Como considera o papel do 1º Ciclo neste Agrupamento?

P1 – Nós estamos representados no Agrupamento, mas sinto que nós não temos uma grande ligação em termos de continuidade de currículo, há poucos encontros entre os professores do 1º Ciclo e os de outros ciclos. Claro que temos um Coordenador que nos representa e que vai a Pedagógico e traz as informações, mas eu acho que o 1º Ciclo é sempre um ciclo um bocadinho à parte.

E – E relativamente ao Coordenador do 1º Ciclo, qual é o conhecimento que acha que ele tem das escolas do 1º Ciclo deste Agrupamento?

P1 – É assim, eu acho que nós temos a sorte de ter um ótimo Coordenador, estamos realmente muito bem representadas, porque o colega é uma pessoa que está dentro da escola, é professor, é delegado sindical, está muito presente no ensino, está muito ligado às escolas e conhece perfeitamente a realidade das nossas escolas e das escolas em geral.

E – Sabe como é que foi escolhido para Coordenador?

P1 – Penso que foi o Diretor do Agrupamento que o convidou para este cargo.

E – Quais considera serem as principais funções deste Coordenador?

P1 – Por um lado, considero importante ele conhecer as problemáticas das escolas, depois ter uma certa capacidade de nos fazer chegar as informações do Pedagógico, que ele tem, como tem facilidade de harmonizar posições. É um elemento, é um elo de ligação entre os professores, facilita muito pois ele consegue e promove a união entre os professores. Para além das funções pedagógicas, tem estas funções de unir e harmonizar, e de nos informar a nível da legislação que sai e dúvidas que temos.

E – Considera então que este Coordenador não tem dificuldades no exercício das suas funções?

P1 – Não, não tem, é um Coordenador excelente, é uma pessoa que sabe, tem um perfil perfeitamente adequado a estas funções.

E – Qual é a recetividade que tem junto dos professores?

P1 – Tem uma enorme receptividade. Já trabalhou nesta escola a tempo inteiro, já trabalhou comigo na direção da escola. É um elemento ótimo, com quem se pode contar, extremamente colaborante e com uma facilidade de relação com os miúdos e com os colegas, é excepcional.

E – Sabe como é que o Departamento do 1º Ciclo está organizado?

P1 – Está organizado por grupos de ano, em que cada um tem o seu Coordenador, reunimos, fazemos as planificações em conjunto, procuramos fazer as fichas de preparação e avaliação em conjunto.

E – Que tipo de atividades é que se desenvolvem neste Departamento?

P1 – São as atividades que estão no Plano Anual de Atividades, atividades de biblioteca, leitura, pequenas feiras do livro e festas.

E – Quais são as tarefas que pensa que este Coordenador dá mais prioridade?

P1 – Em primeiro lugar em manter-nos informados sobre tudo, as reuniões, as decisões que se tomam “lá em baixo”. Depois é uma pessoa que procura muitos consensos. Talvez seja a parte pedagógica a sua grande prioridade, ele é mesmo um professor, preocupa-se com os alunos e as questões pedagógicas. Nós próprios achamos que as burocracias são demasiadas e que isso não é o mais importante.

E – Que tipo de participação é que os professores têm nas decisões do Departamento?

P1 – As pessoas manifestam-se e têm todo o à vontade para perguntar, dar a sua opinião... funcionamos num ambiente extremamente democrático. Temos um Coordenador que consegue, mesmo quando há um ambiente um pouco mais crispado, criar um bom ambiente, faz com que não haja desencontros entre as pessoas, ele tem muito esse perfil. Ele coloca as questões e toda a gente tem possibilidade de dar a sua opinião e dizer o que pensa.

E – Como é a interação entre os professores?

P1 – É mais a nível de grupos de ano, pois criam-se mais afinidades e até porque os assuntos são mais parecidos e as preocupações também. Toda a gente se envolve nas questões da escola, mas sem querer, damo-nos mais com os professores que estão a fazer o mesmo tipo de trabalho.

E – Há articulação entre o Departamento do 1º Ciclo e os outros Departamentos?

P1 – Olhe eu isso acho que não lhe sei responder muito bem, não sei se neste momento há articulação, houve em tempos articulação com professores responsáveis pelo Português e pela Matemática e os do 4º ano e reuníamos uma vez por trimestre para conhecermos melhor o que se trabalha no 2º Ciclo nestas duas áreas.

E – E com o Conselho Pedagógico?

P1 – Só através do Coordenador de Departamento, ele é que vai a Pedagógico, leva as questões e lá faz a articulação.

E – Este Coordenador faz articulação com os órgãos de gestão do Agrupamento?

P1 – Este Coordenador é uma pessoa que articula bem com todos, acho que ele tem perfil para Coordenador, de fazer chegar as mensagens. É uma pessoa muito disponível e recebe bem todos e por isso acho que sim.

E – Pensa que ele é consultado pelo órgão de gestão para as decisões sobre o 1º Ciclo?

P1 – Eu estou em querer que em algumas coisas seja. Não vou dizer que da parte dos elementos de gestão não tenham interesse em que as coisas funcionem bem.

E – Como é que acha que é a relação deste Coordenador com o órgão de gestão?

P1 – É uma relação, de certeza, muito positiva, muito satisfatória porque ele é uma pessoa muito bem formada e informada, está a par dos assuntos e eu digo que estamos muitíssimo bem representados por ele.

E – E acha que os assuntos do 1º Ciclo têm relevância nas decisões da direção do Agrupamento?

P1 – Eu sei que há muitos problemas, não pelo número de alunos, mas eu sinto sempre que o 2º e 3º Ciclo devem preocupar mais, primeiro porque a direção está lá sediada, depois porque aqueles alunos são maiores, têm exames... estão noutra fase e os assuntos do 1º Ciclo são um bocadinho diferentes. Acho que se não houvesse o Coordenador de Departamento... toda a relação entre o 1º Ciclo e os órgãos de gestão se fazia através do Coordenador de Estabelecimento e eu acho que é pouco. Às vezes os órgãos de gestão não dão grande importância ao 1º Ciclo, acho que os membros da direção deviam vir mais às escolas, mas não, toda a comunicação é feita através dos Coordenadores de Estabelecimento, mais na parte burocrática e de funcionamento e com o Coordenador de Departamento na parte pedagógica. Por outro lado os professores do 1º Ciclo, também vão poucas vezes à sede do Agrupamento, estamos um bocadinho sós.

E – E acha que há alguma articulação com os outros Departamentos do Agrupamento?

P1 – Como já disse, não. Já houve mais, mas agora não, exceto com o Ensino Especial, mas também já foi melhor. Com o Departamento do Pré-escolar também não há muita, só no final do ano é que nos reunimos e há uma passagem de testemunho, dos meninos que vêm para o 1º Ciclo, mas isto depende das pessoas que estão à frente dos departamentos. Há algum distanciamento, no meu ponto de vista.

E – Como é que considera esta articulação?

P1 – Acho que é insuficiente, pronto, o que é um pouco ingrato, pois nem é pelas distâncias físicas que justifiquem esse distanciamento. Agora, não vou dizer que não haja boa vontade, mas muitas vezes, centramo-nos nos nossos problemas, na nossa turma e por vezes não há grandes possibilidades para articular.

E – Não sei se quer acrescentar mais alguma coisa...

P1 – Não, desculpe estes desabafos...

E – Ora essa, agradeço a sua disponibilidade e a vontade com que me facultou esta entrevista.

ANEXO B-8

Entrevista a um Professor do 1º Ciclo com menos de 10 anos de serviço – Agr 2

E – Sabe como é composto o 1º Ciclo?

P2 – O Coordenador de Departamento, os Coordenadores de Ano, o Coordenador de Escola e os Professores.

E – Como é que considera o papel do 1º Ciclo neste Agrupamento?

P2 – O 1º Ciclo realiza uma série de atividades válidas para o Agrupamento, mas que não chegam ao Agrupamento, ficam pelo 1º Ciclo, tem um papel muito isolado, as atividades não são transversais. Tem um papel fundamental, pois é a base da escolaridade, é dos ciclos mais fundamentais. Não tem um papel de destaque ao nível das atividades que desenvolve, mas ao nível da importância sim, é muito importante.

E – Sabe qual é p conhecimento que o Coordenador de Departamento do 1º Ciclo tem, das várias escolas do 1º Ciclo, deste Agrupamento?

P2 – Tem, tem, até porque as reuniões são feitas conjuntamente, os colegas trocam opiniões, vêm às reuniões... Tem, tem sim.

E – E sabe como é que ele foi escolhido?

P2 – Não sei muito bem, mas acho que foi nomeado pelo Diretor, mas não sei quais as razões dessa escolha.

E – Quais considera serem as principais funções desse Coordenador?

P2 – É coordenar e coordenar é estabelecer uma série de... ah... fazer o elo de ligação, primeiro é ele que está presente no pedagógico, tem que fazer com que a informação toda chegue aos professores do 1º Ciclo e depois é também levar propostas de atividades dos professores para o pedagógico e fazer esta coordenação entre o pedagógico, os professores e a direção.

E – Considera que este Coordenador tem tido algumas dificuldades no desempenho das suas funções?

P2 – Eu penso que não porque o Coordenador quando é escolhido, não é à toa, tem que ter perfil e o nosso Coordenador está muito bem integrado com os professores do Agrupamento, está muito integrado com o 1º Ciclo, é muito recetivo aos colegas novos, foi ele que me recebeu. Ele disponibiliza logo a sua ajuda e nas reuniões de Departamento é muito preciso e cauteloso na forma como passa a informação e na forma como leva, gosta de pôr as coisas no seu devido lugar e levar só o que interessa e fazer o que interessa e isso é muito bom, podemos desabafar um bocadinho mais.

E – Qual a recetividade que este Coordenador tem junto dos professores?

P2 – É boa, não é uma figura distante dos professores, de maneira nenhuma, está com os professores, interage com os professores e disponibiliza-se para colaborar.

E – Sabe dizer-me como é que o Departamento do 1º Ciclo está organizado?

P2 – Para além dos vários estabelecimentos, está organizado por grupos de ano, fazemos as fichas em comum, reunimos e planificamos todos.

E – Que tipo de atividades é que são desenvolvidas no Departamento?

P2 – Desenvolvem-se atividades como as festas de Natal, do Carnaval, a festa da Amizade... as atividades que estão no Plano Anual de Atividades. Há atividades no âmbito do Plano Nacional de Leitura, em que se convida um escritor(a) para vir às escolas. Há os jornais de escola, etc. São atividades que se fazem no Departamento e que se discutem nas reuniões de Departamento.

E – E quais considera serem as tarefas a que este Coordenador dá mais prioridade?

P2 – Este Coordenador gosta de levar boas notícias para o pedagógico, como o sucesso escolar. É uma pessoa que sempre se pautou por ser prestável e cuidadoso em dar as informações corretas. Eu acho que é uma pessoa reta e que me agrada bastante, mas penso que a sua prioridade são as questões de caráter pedagógico.

E – E que tipo de participação é que os professores têm tido nas decisões do Departamento?

P2 – Participam, várias têm sido as situações em que os professores se expressam, como por exemplo o grau de dificuldades dos testes, que estratégias de melhoria se podem definir, que ações de formação se podem fazer e são necessárias... Os professores têm uma participação ativa no Departamento.

E – E que interação se estabelece entre os professores deste Departamento?

P2 – Interagem bem. Normalmente interagem mais por escolas, mas como temos as reuniões de ano, há partilha de experiências e de opiniões. No geral há uma boa interação.

E – Existe articulação entre o Departamento do 1º Ciclo e os outros Departamentos do Agrupamento?

P2 – Com os professores do Ensino Especial existe articulação, os professores do Ensino Especial trabalham muito connosco mas com os outros Departamentos não, não me parece. Não há atividades em que o 1º Ciclo e os outros Departamentos estejam envolvidos, nem há reuniões.

E - E com o Conselho Pedagógico, acha que há articulação?

P2 – Eu acho que sim, tem que haver, pois passa tudo pelo Pedagógico.

E – Como é que acha que este Coordenador articula com o órgão de gestão?

P2 – Eu acho que articula bem.

- E** – E acha que ele é consultado pelo órgão de gestão para as decisões relativas ao 1º Ciclo?
- P2** – Sim, sim. Já não é a primeira vez que ele nos diz que o diretor o chamou para reuniões, para lhe perguntar a sua opinião.
- E** – Como considera a relação deste Coordenador com os elementos da direção do Agrupamento?
- P2** – É boa, sim. É uma pessoa que já está na escola há muito tempo e as funções dele, cumpre-as sem grandes “ondas”, não há que levantar problemas e quando ele leva as coisas, já foi uma decisão tomada, ele dá a cara por nós todos.
- E** – Considera que os assuntos do 1º ciclo têm relevância nas decisões da direção do Agrupamento?
- P2** – Isso é que eu não sei... Terá na medida do normal e do essencial para o bom funcionamento. Articulação não há, mas acho que dão alguma importância ao 1º Ciclo. Como se costuma dizer “longe da vista, longe do coração” e nós realmente estamos mais afastados, os do 2º e 3º Ciclos estão sempre ali e é natural que troquem mais informações até diretamente com os membros da direção e nós não.
- E** – Já me disse que neste Agrupamento não há muita articulação, como é que considera esta articulação?
- P2** – Era necessário haver mais articulação com os outros Departamentos. Era importante fazer mais atividades em conjunto, como na área das Ciências, por exemplo, os nossos meninos irem ao laboratório, ao clube de teatro, participarem no jornal do Agrupamento, as novidades do 1º Ciclo também são importantes e nunca aparecem.
- E** – Não tenho mais perguntas para lhe fazer, se quiser acrescentar mais alguma coisa...
- P2** – Não, não, acho que está tudo dito.
- E** – Obrigada pela sua colaboração.

ANEXO C – Análise de conteúdo Diretor Agr1

1º fase: recorte das unidades de registo e criação de indicadores

Unidades de registo	Indicadores	UR/ind
Portanto, o Departamento do 1º Ciclo é composto por todos os docentes que lecionam turma ou apoios educativos, incluindo os Coordenadores de escola sem turma.	Prof.s titulares de turma, prof.s de apoio educativo e Coordenadores de escola	1
Portanto e depois em termos do 1º Ciclo há a coordenação de Departamento, (...)	Coordenador do Departamento	1
(...) depois em cada escola há um conselho de docentes, que depende do Coordenador de Departamento.	Conselho de docentes por EB1	1
O Coordenador de docentes, em termos pedagógicos responde perante o Coordenador de Departamento.	Coordenador do Conselho de docentes dependente do Coordenador de Departamento	1
À parte do Departamento do 1ºCiclo existe também um representante que tem as funções do nosso Coordenador dos diretores de turma do 2º e 3º Ciclo, que articula com os professores titulares de turma, a construção do projeto curricular de turma e portanto, as modalidades de apoio que são necessárias para os alunos das respetivas turmas.	Representante dos prof.s do 1º Ciclo	1
Considero importante e positivo, (...)	Papel importante e positivo do Departamento do 1º CEB	1
(...) mas acho que há um caminho a percorrer em termos de Departamento do 1ºCiclo.	Necessidade de melhorar o funcionamento do Departamento do 1º CEB	1
Ainda se associam muito ao departamento as questões de funcionamento interno das escolas e às vezes há algumas propostas...	Necessidade de mudar a incidência dos assuntos debatidos nas reuniões de Departamento do 1º CEB	1
(...) perde-se muito tempo nas reuniões com questões que se calhar não eram da ordem de trabalhos do Departamento, por exemplo, alguma questão de indisciplina numa escola, de funcionamento... e esperam pela reunião de Departamento para analisar isso; enquanto que no 2º e 3º Ciclo nunca ninguém espera pela reunião de português ou de matemática.	Necessidade de diferenciar os assuntos a debater na EB1 dos assuntos a debater no Departamento	3
Essas situações deviam ser resolvidas logo em termos de escola, ou o Coordenador de escola reunia com os respetivos professores ou com todos os professores da escola.		
É uma situação que dura há alguns anos, desde que estamos em Agrupamento com o 1ºCiclo.		

<p>Agora esperar pela reunião de Departamento, às vezes pode ser um constrangimento para os colegas das outras escolas que estão ali para resolverem um problema que só diz respeito a uma escola e não têm nada a ver com isso.</p>	<p>Necessidade de selecionar assuntos que digam respeito a todas as EB1 do Agrupamento</p>	<p>1</p>
<p>São três.</p>	<p>3 EB1 no Agrupamento</p>	<p>1</p>
<p>O conhecimento que ele tem como Coordenador é na articulação que faz com os Coordenadores de docentes.</p>	<p>Necessidade de articulação do Coordenador de Departamento com os docentes das 3 EB1</p>	<p>1</p>
<p>Portanto, sempre que possível recomendamos e eles fazem, neste caso a coordenadora faz, a presença constante, não é diária, mas a visita habitual a todas as escolas.</p>	<p>Recomendação para visitas frequentes do Coordenador de Departamento às EB1</p>	<p>1</p>
<p>Essencialmente o trabalho dela é mais com os Coordenadores de Conselho de docentes, em reuniões informais ou formais.</p>	<p>Necessidade de reuniões do coordenador do departamento com o coordenador do conselho de docentes de cada EB1</p>	<p>2</p>
<p>Portanto o seu conhecimento das escolas vem através dessa relação com os Coordenadores do conselho de docentes.</p>		
<p>Tinha pouco conhecimento dos colegas do 1ºCiclo, como era do 2º e 3º Ciclo.</p>	<p>Escasso conhecimento inicial do Diretor sobre os docentes do 1º CEB</p>	<p>1</p>
<p>O conhecimento que tinha quando entrei no Agrupamento.</p>	<p>Escolha do Coordenador de Departamento pelo conhecimento da sua disponibilidade</p>	<p>2</p>
<p>O conhecimento foi em relação à disponibilidade da colega (...)</p>		
<p>e a competência, penso que ela tem demonstrado em termos de estar atualizada, (...)</p>	<p>Escolha do Coordenador de Departamento pela sua competência</p>	<p>1</p>
<p>(...) de... de apresentar propostas aos colegas, (...)</p>	<p>Escolha do Coordenador de Departamento pela capacidade de mobilização dos colegas</p>	<p>1</p>
<p>(...)também na sua formação anterior, ela estava na direção da escola Sylvia Philips, acho que era uma mais-valia para nós termos essa Coordenadora a dirigir o 1ºCiclo.</p>	<p>Escolha do Coordenador do Departamento pela experiência de coordenação anterior</p>	<p>1</p>
<p>As principais funções são em termos da gestão do currículo, nós apostamos no currículo.</p>	<p>Gestão do currículo como principal função do Coordenador de Departamento</p>	<p>1</p>
<p>Todas as orientações que houver em relação aos conteúdos, às planificações, à avaliação dos alunos, são as funções essenciais que a colega termina em articulação com os conselhos de docentes.</p>	<p>Articulação com os conselhos de docentes para articulação das orientações curriculares</p>	<p>1</p>
<p>No Plano Anual de Atividades também, a importância de ela tentar passar para todos os professores do 1ºciclo e aos Coordenadores das diferentes escolas, procurar articular atividades que vão ao encontro das necessidades dos alunos e numa ótica de envolver todas as escolas e os anos de escolaridade (...)</p>	<p>Articulação horizontal entre as EB1 com vista à elaboração do Plano Anual</p>	<p>1</p>

(...) e também os ciclos.	Articulação vertical entre ciclos com vista à elaboração do Plano Anual	1
Outra questão é também a importância deste Coordenador no acompanhamento das atividades, das planificações e no desempenho dos docentes.	Acompanhamento do desempenho docente	1
Eu penso que tem tido algumas dificuldades, (...)	Existência de dificuldades no desempenho das funções de Coordenador de Departamento	1
(...) mas não é só ela, eu também tenho.	Existência de dificuldades comuns ao Coordenador de Departamento e ao Diretor	1
Acho que alguma dificuldade é, não conseguirmos ainda, se calhar, trazer para o nosso lado todos os docentes do 1º ciclo, aparentemente não se nota nos outros ciclos, também se calhar não é tão visível isso.	Dificuldade em envolver os professores do 1º CEB nas orientações do Agrupamento	2
Mas noto que às vezes há alguma resistência em as pessoas darem seguimento às orientações que são feitas ou por nós ou pela Coordenadora de Departamento, sinto aí alguma dificuldade.		
Eu penso que é bem aceite, (...)	Boa receptividade geral do Coordenador de Departamento	1
(...) agora também é capaz de haver dois ou três que não aceitam e esses dois ou três às vezes, é como eu costumo dizer, são agitadores.		2
É capaz de haver uma situação que até pode ser mal conduzida por nós nas reuniões e eu admito também que às vezes há alguma situação que não é bem clara e que é aproveitada por uma ou duas pessoas para pôr em causa todo o trabalho que foi feito, (...)	Casos pontuais de não aceitação das orientações do Coordenador	
O mais desagradável, são aquelas pessoas que não tomam posição nenhuma nos departamentos.		3
(...) e não há da parte dos outros membros do órgão, uma intervenção, calam-se e fica-se sempre com a ideia de que todo o departamento está contra e não é isso, claro que não agradamos a cem por cento.	Inércia ou indiferença de grande parte dos docentes em situações de confronto	
A outra parte das pessoas que não toma posição nenhuma é que é mais preocupante para nós, agora haver dois ou três, também não é significativo.		
Tem atividades exclusivamente para o nível etário dos alunos do 1º Ciclo (...)	Atividades específicas para alunos do 1º Ciclo	1
(...)e depois tem atividades que têm a ver com a integração dos alunos na escola		

do 2º ciclo.	Atividades de articulação com outros ciclos	
Há algumas atividades também entre os docentes nomeadamente na articulação especial para a Língua Portuguesa e Matemática e também fazem algumas atividades a nível de ano dentro das três escolas do 1º Ciclo.		2
Agora temos, se calhar o espaço, e não é justificação, mas a distância e às vezes a disponibilidade dos colegas, temos alguma dificuldade em fazermos mais atividades em parceria com a escola de S. Bento, Valejas que é em Barcarena.	Dificuldade em estabelecer atividades de parceria com as outras EB1 do Agrupamento	1
Agora entre as outras há atividades de articulação com projetos do Agrupamento e também com projetos da comunidade, nomeadamente o das bibliotecas escolares de Carnaxide, dos bombeiros e da Junta de Freguesia, há umas atividades que são planeadas em conjunto.	Articulação com projetos do Agrupamento	1
Julgo que dá mais prioridade às questões de acompanhamento dos docentes (...)	Acompanhamento do trabalho dos docentes	2
(...) na execução do plano anual de atividades que eles traçam (...)		
(...) do acompanhamento e na avaliação das atividades.		
Eu sinto que são, se calhar, as atividades mais solicitadas, uma é o funcionamento das atividades letivas (...)	Conhecimento do funcionamento das atividades letivas por parte do Coordenador	2
(...) ou através dos pais ou dos Coordenadores das escolas, saber como é que as coisas estão a funcionar (...)		
(...) e deve haver uma preocupação deste Coordenador em estar próximo dos colegas para os apoiar e esclarecer (...)	Proximidade do Coordenador com os colegas	1
(...) e a outra é na execução do Plano Anual de Atividades (...)	Acompanhamento aos Professores na execução do PAA	1
(...) há sempre a necessidade de fazer a articulação entre os colegas, acho que aí o papel do Coordenador é importante.	Importância da articulação entre Coordenador e colegas	1
O tipo de decisões... Nós temos a prática de fazer trimestralmente os relatórios.		
Há uma participação dos docentes em que eles sabem o que são os relatórios, desde o plano anual de atividades, o acompanhamento das atividades letivas, o funcionamento das unidades de apoio...		

<p>Todos esses campos de acordo com o plano de ação do departamento as pessoas pronunciam-se e dão o seu contributo para o relatório trimestral.</p> <p>Portanto a Coordenadora apoiada pelo conselho de docentes leva o relatório a Conselho Pedagógico e deste volta ao Departamento para decidirem se fazem alterações, se definem estratégias, se não definem estratégias, (...)</p> <p>(...) portanto no departamento os professores envolvem-se mais nessa situação, de se pronunciarem sobre as estratégias (...)</p> <p>(...) e o caminho que se está a seguir em termos das orientações do Departamento.</p>	<p>Participação ativa dos professores nas decisões do Departamento</p>	<p>6</p>
<p>Sim há. A articulação, além das reuniões do Conselho Pedagógico, semanalmente há sempre um contacto formal.</p> <p>Fazemos reuniões com os cinco Coordenadores antes do Pedagógico, às vezes e quando há temas mais sensíveis a tratar no Pedagógico.</p> <p>Faço uma articulação com os Coordenadores de Departamento, (...)</p> <p>(...) como agora na avaliação, se calhar foram mais essas reuniões, na articulação do projeto educativo e do plano anual também fazemos isso.</p> <p>E depois informalmente quando eu tenho necessidade de nos encontrarmos ou a Coordenadora e de clarificarmos alguns pontos.</p>	<p>Articulação entre o Diretor e o Coordenador de Departamento</p>	<p>5</p>
<p>É... É, também não tinha lógica (boa relação com a Coordenadora de Departamento)</p> <p>(...) podemos discordar nalguns pontos (...)</p> <p>(...) é como eu costumo dizer, se sou eu que os designo, não lhes posso tirar o tapete, também.</p>	<p>Relação positiva do Diretor com o Coordenador</p>	<p>3</p>
<p>Sim, não formalizamos tanto em termos de documentos (...)</p> <p>(...) e na avaliação exterior chegámos à conclusão que às vezes é preciso formalizar mais, em termos dos projetos curriculares, nos nossos planos de ação e às vezes não formalizamos.</p> <p>Fazemos isso, encontramos-nos, planeamos atividades e tudo, mas não está formalizado (...)</p> <p>(...) e é importante depois como evidência.</p>	<p>Necessidade de formalizar e evidenciar a articulação entre Departamentos</p>	<p>4</p>
<p>Têm porque eu penso que as questões de termos pedagógicos são sempre mais ou menos consensuais entre os vários Departamentos.</p>		

Não há grandes diferenças entre as decisões que são tomadas e do meu apoio em relação aos outros ciclos.	Igualdade de relevância entre do 1º CEB e os restantes ciclos, nas decisões do Diretor	3
Eu penso que na questão pedagógica não foge muito dos outros ciclos.		
Numa primeira fase, por exemplo, no caso do Português e da Matemática há uma intervenção direta logo dos coordenadores, no início, para definir que tipo de articulação é que há.	Definição do tipo de articulação por parte dos Coordenadores	1
Depois quando vamos operacionalizar mais no dia-a-dia, os Coordenadores já não participam, (...)	Participação indireta dos Coordenadores na realização das atividades de articulação	2
(...) a Coordenadora deste Departamento participa porque também é a Coordenadora de Conselho de Docentes, (...)		
(...) mas aí já envolvemos os três Coordenadores de docentes das três escolas do 1º ciclo e depois as Coordenadoras de Língua Portuguesa e de Matemática do 2º ciclo, (...)	Envolvimento dos vários Coordenadores nas atividades de articulação entre o 1º e 2º CEB	3
(...) porque o nosso objetivo é fazer a articulação entre o 1º e 2º Ciclo.		
Envolvemos os dois Coordenadores do 2º Ciclo e os três Coordenadores de Conselho de Docentes do 1º Ciclo para assim planificarem melhor as atividades de articulação.		
Eu acho que temos que desenvolver mais, (...)	Necessidade de maior articulação entre os Coordenadores dos diferentes ciclos	1
(...) porque às vezes nessas reuniões acaba-se por resolver mais as questões de carácter administrativo, constituição de turmas, grupos, turmas mais pequenas(...)	Predominância da articulação a nível administrativo	2
(...) mas eu costumo dizer têm um dia para chorar, mas a turma tem que ter vinte e quatro alunos e às vezes vão mais além.		
Têm que identificar os casos que estão nas turmas e definir estratégias para os integrar e terem sucesso.	Preocupação por parte dos professores em definir estratégias de integração e de sucesso	2
Às vezes a articulação vai para estes campos.		
Fazemos e fazemos trimestralmente.	Aposta numa melhor articulação com o JI	4
Começámos este ano a apostar mais com a ordem de trabalhos específica, do que é importante saber (...)		
(...) sem aquela ideia, que já tivemos e que foi negativa, de nós tentarmos dizer ao pré-escolar que os professores do 1º ciclo não reclamam e que os alunos não vêm mal preparados, (...)		
(...) o nosso objetivo não vai ser esse (...)		
(...) é que as pessoas devem dizer abertamente que se calhar no pré-escolar era importante desenvolver certas competências e as pessoas entenderem isso como		

uma situação normal e não como crítica pessoal.	Necessidade de definir em conjunto com o pré-escolar as competências a desenvolver pelos alunos	4
Vamos ver se isso se consegue,		
(...) há colegas que têm dito que está a resultar muito bem.		
É importante criar bom ambiente nestas reuniões e não importa de quem foram os alunos, mas sim, o que desenvolveram e o que poderiam desenvolver melhor, mais como uma aferição.		
Eu penso que esta estrutura, comparando às vezes com outras escolas, que é a melhor estrutura que temos.	Adequação da estrutura organizativa do agrupamento	1
Considero que em relação ao 1º ciclo, os Coordenadores de ciclo e o de Departamento têm que articular muito bem e combinarem o que vão falar nas reuniões de Conselho Pedagógico.	Importância de uma boa articulação entre os Coordenadores de Ciclo e o Coordenador de Departamento	1
Exato e no 1º Ciclo acaba por ser mais o acompanhamento e o contacto com os professores do que propriamente fazer reuniões.	Necessidade de existência de mais tempo para o Coordenador fazer um melhor acompanhamento aos professores	2
Era importante que o Coordenador de Departamento tivesse tempo para discutir com os professores como é que estão a dar os novos programas da Matemática e do Português e haver tempo para isso.		

ANEXO D

AGRUPAMENTO DOS INDICADORES EM CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS

Temas	Categorias	Subcategorias	Indicadores	A1	A2
Composição e finalidades do Departamento do 1.º ciclo	Organização e funcionamento do Departamento do 1º CEB	Composição	Prof.s titulares de turma, prof.s de apoio educativo e Coordenadores de escola	1D 1P-10 1P+10	2D 2C 1P-10 2P+10
			Três Coordenadores de Docentes	1C 2P+10	
			Três EB1 no Agrupamento	1D 1C	1C
			Coordenador de Departamento	1 D 2P+10 1P-10	1P-10
			Coordenador de Ciclo	2P+10 1P-10	
			Coordenadores de Ano		2D 3C 1P-10
			Departamento do 1º CEB como maior Departamento do Agrupamento	2P-10	
		Coordenação e articulação entre as EB1	Articulação entre os Conselho de docentes de cada EB1	1D	
			Coordenação dos Coordenadores de Conselho de Docentes	1D	
			Coordenação dos representantes dos professores do 1º Ciclo	1D 1C	
			Preparação conjunta das reuniões de Departamento com os Coordenadores de Conselhos de Docentes	1P+10	

Temas	Categorias	Subcategorias	Indicadores	A1	A2
Composição e finalidades do Departamento do 1.º ciclo (cont.)	Papel do Departamento do 1º CEB no Agrupamento de Escolas	Relevância do Departamento	Papel importante e positivo do Departamento do 1º CEB	1D 1P-10 3C	1D 3P-10
			Difícil integração e reconhecimento do 1º CEB devido às suas especificidades	3P+10	3P-10
			Escassa relevância do 1º Ciclo no Agrupamento		2P+10 1C
			Grande importância deste Departamento na comunicação com os outros Departamentos	1P-10	
			Procura de afirmação da identidade e especificidade do 1º ciclo	4P+10	2C
		Articulação do Coordenador com as EB1	Bom conhecimento das três escolas	3 P-10	3D 2C 3P-10 4P+10
			Obrigatoriedade de elaboração de um relatório trimestral sobre as escolas	2 C	
			Atenção do Coordenador às especificidades de cada escola	3 P+10	3C
			Articulação do Coordenador de Departamento com os docentes das 3 EB1	1D	
			Coordenador de Departamento como elo de ligação entre as escolas	2P-10	
			Articulação do Coordenador de Departamento com o Coordenador de Conselho de Docentes de cada EB1	2P 3C	
			Trabalho de parceria entre as coordenadoras no acompanhamento do PAA e na avaliação dos professores	2P+10	

Temas	Categorias	Subcategorias	Indicadores	A1	A2
Composição e finalidades do Departamento do 1.º ciclo (cont.)	Papel do Departamento do 1º CEB no Agrupamento de Escolas	Necessidade de mudança no funcionamento	Necessidade de melhorar o funcionamento do Departamento do 1º CEB	1D	
			Necessidade de mudar a incidência dos assuntos debatidos nas reuniões do 1º CEB	1D	
			Necessidade de diferenciar os assuntos a debater nas EB1 dos assuntos a debater no Departamento	3D	
			Necessidade de selecionar assuntos que digam respeito a todas as EB1 do Agrupamento	1D	
			Necessidade de existência de mais tempo para o Coordenador fazer um melhor acompanhamento aos professores	2D	
			Recomendação para visitas frequentes do Coordenador de Departamento às EB1	1D	
Papel e funções do Coordenador de Departamento do 1º CEB	Critérios de escolha do Coordenador de Departamento	Dificuldades iniciais	Escasso conhecimento inicial do Diretor sobre os docentes do 1º CEB	1D	
		Nomeação do Coordenador	Escolha e nomeação do Coordenador pelo Diretor	3C 1P+10	1D 1C 1P-10 1P+10
			Reconhecimento da necessidade de perfil para o desempenho do cargo de Coordenador		2D
			Desconhecimento dos critérios de nomeação do Coordenador	1P-10	1P-10
			Receio por parte do Diretor que o Coordenador não aceitasse o cargo		1D
			Convicção de uma boa escolha		1D

Temas	Categorias	Subcategorias	Indicadores	A1	A2	
Papel e funções do Coordenador de Departamento do 1º CEB (cont.)	Critérios de escolha do Coordenador de Departamento (cont.)	Características pessoais e competência profissional	Escolha pelo conhecimento da sua disponibilidade	2D	3C	
			Escolha pela adequação do perfil às funções		2P+10	
			Escolha pela competência demonstrada	1D	2D	
			Escolha pela capacidade de mobilização dos colegas	1D		
			Escolha pelo tempo de serviço e competência para o cargo	2P-10		
	Funções do Coordenador de Departamento	Experiência de gestão		Escolha do Coordenador de Departamento pela experiência de coordenação anterior	1D 5C	
				Orientação curricular	Colaboração com os Conselhos de Docentes para articulação das orientações curriculares	2D
		Acompanhamento do desempenho docente	1D 4P+10		2D 5C	
		Acompanhamento do desenvolvimento curricular nas escolas	3C 4P+10		2D 8C 2P+10	
		Esclarecimento de dúvidas sobre as orientações curriculares	2P-10			
		Articulação curricular horizontal e vertical		Articulação horizontal entre as EB1 com vista à elaboração do Plano Anual	1D	
				Articulação entre Coordenadores de Conselho de docentes no acompanhamento do PAA e dos professores a nível pedagógico	4C	
				Promoção da articulação entre professores do 1º CEB		2P+10
				Articulação vertical entre ciclos com vista à elaboração do Plano Anual	1D	
				Importância de uma boa articulação entre os Coordenadores de Ciclo e o Coordenador de Departamento	1D	

Temas	Categorias	Subcategorias	Indicadores	A1	A2
Papel e funções do coordenador de departamento do 1º CEB (cont.)	Funções do Coordenador de Departamento (cont.)	Representação do 1º CEB no Conselho Pedagógico	Representação dos professores do 1º CEB no Conselho Pedagógico	6C	2D 2P-10
			Forma de visibilidade do 1º ciclo no Conselho Pedagógico	2C	
			Coordenador de departamento transmite a opinião dos professores ao Conselho Pedagógico e à direção	1P-10	
		Acompanhamento e avaliação dos professores	Acompanhamento e avaliação dos professores	2C	
			Avaliação dos professores como uma tarefa pesada e desgastante para o coordenador de departamento	3C	2C
	Dificuldades na coordenação do Departamento	Tipo de dificuldades	Existência de dificuldades comuns ao Coordenador de Departamento e ao diretor	1D	
			Dificuldade em envolver os professores do 1º CEB nas orientações do Agrupamento	2D	
			Dificuldades inerentes à gestão de um grande grupo como o do 1º ciclo	3P+10 4P+10	
			Dificuldades comuns às dos Coordenadores dos restantes Departamentos	5C	
			Sentimento de solidão por parte do Coordenador na resposta às muitas solicitações	4C	
			Dúvidas do Coordenador relativamente à gratificação do seu cargo	2C	
			Algumas dificuldades relativamente aos procedimentos burocráticos		2C
			Convicção da inexistência de dificuldades do Coordenador no desempenho das suas funções	1P-10	1D

Temas	Categorias	Subcategorias	Indicadores	A1	A2		
Papel e funções do Coordenador de Departamento do 1º CEB (Cont.)	Dificuldades na coordenação do Departamento (Cont.)	Problemas na gestão dos docentes	Casos pontuais de não-aceitação das orientações do Coordenador	2D			
			Inércia ou indiferença de grande parte dos docentes em situação de confronto	3D			
			Gestão de situações de conflito	5C 3P-10			
			Envolvimento e participação de todos os professores	3P+10 3C			
	Fatores facilitadores na coordenação do Departamento	Aceitação do Coordenador		Boa receptividade do Coordenador junto dos professores	2P-10 2C	3D 5C 2P-10 2P+10	
				Atitude do Coordenador facilitadora de consensos	2P+10		
				Bom desempenho do Coordenador		3D	
				Postura do Coordenador facilitadora da interação com os professores		2P-10	
		Capacidades do Coordenador			Receptividade do Coordenador aos problemas dos docentes	1C	3P-10
					Reconhecimento das capacidades do Coordenador para exercer o cargo	2P-10	1P-10 3P+10
					Conhecimento da legislação	4P-10	
					Esforço para dar resposta às necessidades dos docentes	2P-10	
					Prestabilidade, cuidado e retidão		3P-10
					Criação de bom ambiente e promoção da interação		5P+10
Firmeza no apoio prestado aos professores			Responsabilidade no desempenho da função que lhe atribuíram	1C			

Temas	Categorias	Subcategorias	Indicadores	A1	A2
Papel e funções do Coordenador de Departamento do 1º CEB (Cont.)	Fatores facilitadores (Cont.)	Capacidades do Coordenador (Cont.)	Aceitação das diferentes situações com que se depara	1C	
			Experiência e grande capacidade de gerir situações difíceis	2P+10	
Dinâmica do Departamento do 1º Ciclo	Atividades do Departamento	Preparação, acompanhamento e avaliação de Atividades	Atividades específicas para alunos do 1º Ciclo	1D 2P-10 4P+10	3P-10
			Atividades de articulação com outros ciclos	1D 3P-10 9P+10	
			Sentimento de algum esquecimento, devido às escolas do 1º Ciclo estarem mais afastadas da sede de Agrupamento		3P-10
			Articulação com projetos do Agrupamento	1D	4C
			Acompanhamento do trabalho dos docentes	2D	
			Avaliação das atividades	1D	
			Acompanhamento das atividades de Departamento deliberadas e aprovadas pelo Conselho Pedagógico	1C	
			Acompanhamento das atividades dos Planos anuais de Departamento e de Escola	4P-10 4C	4C 2P-1 2P+10
			Apoio à Planificação das atividades do Departamento do 1º CEB no início do ano		2C
			Incentivo à Participação do 1º CEB em atividades comuns a todo o Agrupamento		5C
			Conhecimento insuficiente do funcionamento do Departamento do 1º CEB	3P-10	
Existência de mais dificuldades na realização de atividades com a escola mais distante	3P+10 1D				

Temas	Categorias	Subcategorias	Indicadores	A1	A2
Dinâmica do Departamento do 1º Ciclo (Cont.)		Coordenação de Reuniões	Reuniões de Departamento, de Conselhos de docentes e de Conselhos de turma	3P+10	
			Conselhos de Departamento trimestrais, exceto os convocados pelo Diretor	2C	
	Orientação e lógicas de ação do Departamento	Prioridades do Coordenador	Acompanhamento das atividades letivas	3D	
			Informação		3P+10
			Procura de consensos		3P+10
			Acompanhamento aos professores na execução do PAA	1D 2P+10	
			Articulação entre Coordenador e colegas	1D	
			Cumprimento das deliberações do Conselho Pedagógico	2C	
			Tarefas de rotina, a desenvolver ao longo do ano pelo Coordenador	5C	
			Tarefas de carácter pedagógico	3P-10	3D 5P+10 5C 1P-10
			Promoção do sucesso escolar		3C
			Promoção da auto formação ao longo do ano, no Departamento do 1º CEB		7C
			Desenvolvimento de uma cultura profissional própria do Departamento do 1º CEB, no Agrupamento		2C
			Aferição das práticas curriculares	3P+10	

Temas	Categorias	Subcategorias	Indicadores	A1	A2
Dinâmica do Departamento do 1º Ciclo (Cont.)	Orientação e lógicas de ação do Departamento (cont.)	Participação dos professores nas decisões do Departamento	Participação democrática dos professores do Departamento e respeito pela decisão da maioria	6P+10	4C 2P+10 4D
			Formas de participação dos professores previamente definidas	2P-10	
			Participação ativa dos professores nos assuntos do Departamento	2P-10 6D	4C 4P-10
			Auscultação dos professores em Conselhos de Docentes sobre as decisões a tomar em Conselho Pedagógico	4C	
		Interação entre os professores do Departamento do 1º CEB	Partilha de experiências entre os professores do Departamento	2C	
			Importância do trabalho por grupos de ano, no Departamento	4C 3P-10	5C 2P-10 5P+10
			Inexistência de Coordenadores de Ano no Departamento do 1º CEB	4C	
			Interação em atividades específicas e comuns a todo o Agrupamento		3C
			Reuniões de Departamento facilitadoras da reflexão e partilha entre os professores	2C	3D 4C
			Interação positiva entre os professores do Departamento do 1º CEB	2P-10	5D 4P-10
Extinção formal dos grupos de ano, embora o tipo de trabalho continue	4P+10				

Temas	Categorias	Subcategorias	Indicadores	A1	A2
Articulação do Coordenador de Departamento do 1º Ciclo com os restantes órgãos do Agrupamento	Modo de articulação do Coordenador do 1º Ciclo	Articulação com outros Departamentos	Necessidade de formalizar e evidenciar a articulação entre Departamentos	5D 8P-10	4D
			Predominância da articulação a nível administrativo	2D	
			Reuniões de articulação entre os professores de vários Departamentos	4C	
			Articulação na planificação de necessidades conjuntas	1C	
			Atividades pedagógicas partilhadas entre o Departamento do 1º Ciclo e os Departamentos de Ciências e de Línguas	3C	
			Constatação de melhorias na articulação entre os Departamentos	3C	1D
			Articulação do Departamento do 1º Ciclo com o Departamento de Educação Especial	6P+10	2 P-10
			Escassa articulação do Departamento do 1º Ciclo com outros Departamentos	5P+10 1P-10	3P+10
			Articulação mais fácil com o Departamento do Pré-escolar	1P+10 1P-10	
			Inexistência de atividades desenvolvidas em articulação com outros Departamentos		3P-10
			Articulação com os outros Departamentos muito limitada ao Conselho Pedagógico		7C
			Distanciamento entre os Coordenadores de Departamento, não justificados pelas distâncias físicas		5P+10
			Dificuldades de articulação devidas à grande concentração nos próprios problemas de cada Departamento		3P+10

Temas	Categorias	Subcategorias	Indicadores	A1	A2
Articulação do Coordenador de Departamento do 1º Ciclo com os restantes órgãos de gestão (Cont.)	Modo de articulação do Coordenador do 1º Ciclo (cont.)	Articulação com outros ciclos	Envolvimento dos vários Coordenadores nas atividades de articulação entre o 1º e 2º CEB	5D	
			Aposta numa melhor articulação com o JI	8D	
			Articulação curricular sobretudo com o Pré-escolar e o 2º ciclo	1C	
			Escassa articulação com o 2º e 3º ciclos	4P-10	4P+10
			Articulação programada entre os professores do 4º e os do 5º ano para melhor integração dos alunos	1P+10	2C
			Articulação com outros ciclos apenas em momentos pontuais	3P-10	
			Reconhecimento da necessidade de maior persistência na articulação entre ciclos	2P-10	2P-10
			Necessidade de maior articulação entre os Coordenadores dos diferentes ciclos	1D	
			Necessidade de uma articulação mais estreita entre o 1º CEB e os subgrupos de matemática, línguas, ciências e pré-escolar	1C	3D
		Articulação com o Conselho Pedagógico	Reconhecimento da importância do papel do Coordenador de Departamento do 1º CEB pelo Conselho Pedagógico	1P-10	
			Boa articulação do Coordenador de Departamento do 1º CEB com o Conselho Pedagógico		3D 1P-10 2P+10
			Articulação do Coordenador com o órgão de gestão essencialmente no Conselho Pedagógico	1C	

Temas	Categorias	Subcategorias	Indicadores	A1	A2
Articulação do Coordenador de Departamento do 1º Ciclo com os restantes órgãos de gestão (cont.)	Relacionamento do Coordenador de Departamento com a Direção	Articulação do Coordenador de Departamento com a Direção	Articulação entre o Diretor e o Coordenador de Departamento	8D 6P-10 4P+10	4D 3P-10 3C 3P+10
			Boa relação e articulação entre o coordenador e os elementos do órgão de gestão	1C	1P-10 3P+10 9C
			Abertura e colaboração do órgão de gestão	2C	
			Integração do 1º Ciclo como um fator positivo para o Agrupamento	5P-10	
			Interesse do órgão de gestão que tudo funcione bem no 1º Ciclo	1P-10 1P+10	1P+10
		Papel do Coordenador de Departamento junto da Direção do Agrupamento	Necessidade do Coordenador confrontar o órgão de gestão, na presença de problemas	1C	
			Coordenador consultado pelo órgão de gestão na tomada de decisão sobre o 1º CEB	2C 6P-10	2C 3P-10 5P+10
			Trabalho dos Departamentos, geralmente aceite pela Direção	2P+10	

Temas	Categorias	Subcategorias	Indicadores	A1	A2
Articulação do Coordenador de Departamento do 1º Ciclo com os restantes órgãos de gestão (cont.)	Relacionamento do Coordenador de Departamento com a Direção (cont.)		Coordenador como principal elo de ligação do 1º ciclo com a Direção do Agrupamento		5P+10
		Importância dada ao Departamento do 1º Ciclo pelo órgão de gestão	Igualdade de relevância entre o 1º CEB e os restantes ciclos, nas decisões do Diretor	3D 1P-10	2D
			Existência de alguns constrangimentos na tomada de decisões pelo órgão de gestão, relativamente ao 1º Ciclo		3C
			Dependência material e financeira da autarquia como condicionante das decisões do órgão de gestão, relativamente ao 1º Ciclo		7C
			Reconhecimento da necessidade de partilha de responsabilidades do Coordenador e de mais apoio	4P-10	