

Instituto Politécnico do Porto



ESCOLA SUPERIOR  
DE EDUCAÇÃO  
POLITÉCNICO DO PORTO

## Gestão intermédia

Débil articulação entre os coordenadores de departamento e de  
estabelecimento

Maria Alexandra Policarpo Vieira de Sousa



2013



Maria Alexandra Policarpo Vieira de Sousa

## Contradições nas decisões entre órgãos de gestão intermédia

O coordenador de estabelecimento e o coordenador de departamento

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação – Instituto Politécnico do Porto para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração das Organizações Educativas.

Orientação Científica: Mestre António Jorge Reis Moreira

Instituto Politécnico do Porto – Escola Superior de Educação

Porto, 28 de Fevereiro de 2013

Aos meus pais Júlio César e Rosa Elisa por me ajudarem a construir, permanentemente os conceitos de amor, justiça, verdade, vida, amizade, esperança, e Fé. Por me terem querido e me ensinarem a lutar sempre.

Ao meu filho pela paciência e pelo alento nos momentos em que fraquejei

**Agradecimentos:** Expresso a minha homenagem de gratidão ao meu orientador, Mestre António Jorge Reis Moreira, pela sua orientação científica, pelas suas úteis sugestões, pela disponibilidade, partilha de saber, inspiração no amadurecimento dos meus conhecimentos e conceitos que tornaram possível a realização deste trabalho.

A todos os professores com quem me fui cruzando ao longo dos anos na Escola Superior de Educação do Porto, pelos conhecimentos transmitidos, pela habilidade em despertar em mim o sentido crítico, em EDUCAÇÃO.

A todos os meus colegas e amigos que me ajudaram nesta caminhada, em especial á Telma Seixas e à Albertina Paiva o meu **obrigado**.

## *Índice*

Índice .....	6
Resumo.....	8
Abstract .....	9
Introdução.....	10
Parte I - Enquadramento Teórico/Legal.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Capítulo I - Autonomia e gestão.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Capítulo II - Órgãos de gestão intermédia .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Capítulo III – Poderes decisórios .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Parte II - Investigação Empírica .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Capítulo I - Conceptualização da Investigação Empírica .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Parte III - Análise de dados.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Capítulo I - Métodos de análise utilizados .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Plano de acção .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Bibliografia .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Legislação .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Apêndice.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Anexos.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>

## ***Índice de tabelas***

**Tabela 2** - Estabelecimentos de ensino com Jardim de Infância do Agrupamento de Vilela

**Tabela 3. 1** Caraterização docente Jardim de Infância S. Marcos

**Tabela 3. 2** Caraterização docente Jardim de Infância do Muro

**Tabela 3. 3** Caraterização docente Jardim de Infância da Serrinha

**Tabela 3. 4** Caraterização docente Centro Escolar de Rebordosa

**Tabela 3. 5** Caraterização docente Centro Escolar de Vilela

## RESUMO

O presente estudo é o resultado de um processo de investigação, que pretende estabelecer um plano de ação para reduzir as decisões contraditórias sobre um mesmo assunto que surgem de dois órgãos de gestão intermédia.

O trabalho do coordenador de departamento e do coordenador de estabelecimento deve ser orientado, com base num projeto devidamente elaborado tendo em conta as necessidades manifestadas pelos docentes que o compõem. Este projeto será o resultado de reflexões por parte dos docentes sobre o que é a escola e o que poderá vir a ser, tendo como objetivo a inovação da prática pedagógica para aumentar a qualidade do serviço prestado e o consequente sucesso dos alunos/crianças.

O coordenador de estabelecimento e de departamento são figuras com uma presença muito marcante, quer pela posição que ocupam, enquanto gestores intermédios na sua organização, quer pelo manancial de funções e papéis que desempenham.

A visão da organização, o modo como é interpretada a função e as ações estratégicas desenvolvidas, são dimensões da atividade de gestão que se pretenderam compreender e problematizar.

Quanto ao estudo empírico, optamos pelo estudo de caso, uma vez que se trata de um problema singular com características próprias, utilizamos como técnicas metodológicas a entrevista semiestruturada aplicadas a alguns docentes da educação pré-escolar e a análise documental.

Este estudo foi desenvolvido no agrupamento de escolas de Vilela tendo como intervenientes os docentes da educação pré-escolar.

**Palavras-chave: Autonomia e gestão, gestão intermédia, poderes decisórios.**

## ABSTRACT

This study is the result of a research process that seeks to establish an action plan to reduce contradictory decisions on the same subject that arise from two bodies of middle management: the department coordinator and the coordinator of the establishment.

The work of the department coordinator and the coordinator of establishment should be guided, based on a project properly prepared that took into account the needs expressed by teachers who compose it. This project is the result of reflections from teachers about what the school is and what it could be, with the aim of pedagogical innovation in order to improve the quality of the provided service and the consequent success of students / children.

The coordinator of school and the coordinator of department are figures with a very striking presence, not only because of the position they occupy as middle managers in their organization, but also because of their source of functions and roles.

The vision of the organization, how it is understood, its functions and strategic actions, are the dimensions of management that we sought to understand and discuss. As for the empirical study we chose the case study, because it is a single and individual problem, for which were applied methodological techniques (semi-structured interviews and document analysis), to inquire some of the teachers of the department of preschool education.

This study was conducted at cluster schools Vilela having to intervene with teachers of pre-school education

**The keyword: Autonomy and management, middle management, decision-making powers.**

## INTRODUÇÃO

*“O ser cidadão, é o ser político, capaz de questionar, criticar, reivindicar, participar, ser militante e engajado, contribuindo para a transformação de uma ordem social injusta e excludente.”* Paulo Freire

Estando a sociedade em constante mutação, pede-se à escola que se defina como uma organização contextualizada no meio em que está inserida e com profissionais empenhados, na busca de novas direções possíveis.

A escola adota um conjunto de medidas organizacionais específicas que a diferencia das outras, em que docentes, não docentes, coordenador de estabelecimento, coordenador de departamento partilham vivências e conhecimento, procurando o bem-estar, e o sucesso das crianças/ alunos.

Sendo a escola uma organização de difícil gestão, pois “é relativamente fácil diagnosticar os problemas que temos, mas a sua solução exige capacidade de imaginar o futuro desejado. Criar um projeto partilhado que oriente a ação, é compartilhar histórias acerca do que a escola deveria ser, e ganhar a confiança no processo que a ela nos há-de fazer chegar “ (Bolívar, 2003, p.124).

É através de um projeto próprio e específico (o projeto educativo de agrupamento, regulamento interno e o plano anual de atividades) que esta organização torna viável as suas aspirações. Sendo o projeto “um processo de construção de consensos” (Barroso, 2005, p. 130), deverá passar, entre outros fatores, pelo “desenvolvimento de uma gestão participativa; pelo exercício de uma liderança efetiva, a vários níveis de gestão; em que a informação/comunicação deverá chegar aos docentes de uma forma coerente e consertada”.

Estes dois órgãos têm importância quer pelas suas lideranças, conseguindo envolverem e manter as suas equipas motivadas e empenhas, quer no modo como podem ajudar a organização na mudança, inovando, refletindo sobre as práticas e desenvolvendo um trabalho colaborativo com vista à sua eficácia e eficiência, contribuindo para melhorar a qualidade do ensino.

Assim, aqueles órgãos de gestão intermédia ao trabalharem em parceria, para um projeto comum em trabalho colaborativo, certamente que as decisões e as orientações para os restantes docentes desenvolverem o seu trabalho chegariam

de forma articulada. No entanto, o que nos é transmitido, são orientações e decisões debilmente articuladas entre aqueles dois órgãos de gestão intermédia, chegando aos docentes diretrizes contraditórias sobre um mesmo assunto.

Este tema tem-se colocado ao longo dos anos no exercício das minhas funções docentes e de gestão.

Depois de ter desempenhado funções em diferentes agrupamentos de escola, acabo por sentir a inexistência de uma comunicação/ informação concertada, ou seja, as ordens chegam aos docentes, através destes órgãos de gestão intermédia com conteúdos diferentes acerca do mesmo assunto, o que cria alguma instabilidade, como por exemplo, é definido no departamento da educação pré escolar entregar informalmente, isto é, não ficar registado em lado nenhum a presença do encarregado de educação na instituição, para a tomada de conhecimento das informação/avaliações das crianças/alunos e chegamos ao estabelecimento, é nos transmitida a necessidade de o fazer formalmente, isto é, elaborar um registo escrito uma ata com o nome da criança/aluno o respetivo encarregado de educação, o objetivo da vinda á instituição devidamente assinado.

Para tentar eliminar situações como esta, vamos procurar conhecer a função e o papel de cada um destes órgãos de gestão intermédia qual o seu significado, fundamentando esta problemática.

Conhecer os processos de articulação entre eles e como o executam, de que modo o transmitem/comunicam aos restantes docentes e apresentar um plano de ação para minorar/ultrapassar este problema

## PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO/LEGAL

## ***Capítulo I - Autonomia e gestão***

## 1.Criação da educação pré-escolar

Após Abril de 1974 começam a crescer as instituições para a infância de iniciativa popular devido á progressiva tomada de consciência do papel das mulheres na sociedade, o seu contributo ativo no mundo do trabalho, havendo necessidade de criar instituições para as crianças permanecerem enquanto as suas mães iam trabalhar.

É neste contexto que vão surgindo movimentos associativistas (comissões de moradores, associações recreativas e culturais, juntas de freguesia...) que criam creches, jardim-de-infância, provocando a criação de uma ténue rede de educação pré-escolar, pois durante o período de 1974 a 1977 a responsabilidade é das próprias comunidades que criaram aquelas instituições. Após forte insistência dos pais/encarregados de educação, é que o Governo toma a si implementar experiências de qualidade para crianças nesta faixa etária

Esta ideia é reforçada por (Cardona: 79 a 93), quando refere o seguinte: “Ainda no mesmo ano [1977], é finalmente definida a criação da rede oficial da educação pré-escolar. (...) Define-se que a criação destas instituições será feita prioritariamente nas zonas socioeconomicamente mais desfavorecidas, em colaboração com as autarquias e outras entidades públicas e privadas.” (...) É reforçada a importância de o jardim-de-infância funcionar em articulação com as necessidades das famílias e as características da vida comunitária. Esta necessidade, começa a ter um grande peso, tendo implícita a existência de uma participação mais ativa dos pais, e também de outras pessoas da comunidade, na vida escolar das crianças. Esta maior abertura das escolas vai ser ainda mais valorizada nos estatutos dos jardins-de-infâncias posteriormente definidos, em 1979. (...) Esta ligação à vida comunitária surgiu naturalmente em consequência das características estruturais das instituições, de uma forma inovadora em relação à realidade dos outros níveis de ensino. 1

---

<sup>1</sup> Estatuto dos Jardins de Infância – Dec -Lei 172/79 – Fevereiro

## 2. Alguns modelos de gestão das escolas no final do século XX

Na década de noventa, o decreto-lei nº 172/91 de 10 de Maio, que define o regime de direção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, chama coordenador de núcleo ao docente que mais tarde é designado por coordenador de estabelecimento. O presente decreto-lei prevê a existência de um grupo de estabelecimentos de educação pré-escolar e ou do 1.º ciclo do ensino básico, agregados por áreas geográficas, que dispõem de órgãos de direção, administração e gestão comuns, ao órgão que coordena a atividade educativa em cada estabelecimento de ensino - o coordenador, definindo as suas competências no seu artigo 30º.

Estabelece na Secção II Estruturas de orientação educativa, artigo 36.º Estruturas de orientação educativa - a) Departamento curricular; Artigo 37.º Departamento curricular 1 - Ao departamento curricular pertencem todos os professores que lecionem a mesma disciplina ou área disciplinar ou façam parte do mesmo grupo de docência. No seu Artigo 38.º Chefe de departamento curricular 1 - O chefe de departamento curricular é eleito de entre os professores que pertencem ao departamento.

Mais tarde, com o novo regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar dos ensinos básicos e secundário o decreto-lei 115-A/98, 4 de Maio no seu Capítulo III – Coordenação de estabelecimentos, no artigo 32º a figura de coordenador definindo os requisitos para o exercício deste cargo. No artigo seguinte define as competências.

No capítulo IV Estruturas de orientação educativa e serviços especializados de apoio educativo, no artigo 34º Estruturas de orientação educativa dá liberdade à escola/agrupamento para fixar no seu regulamento interno as estruturas que irão colaborar com o conselho pedagógico e a direção executiva/diretor na construção/desenvolvimento do projeto educativo, no acompanhamento eficaz dos alunos, em busca do sucesso e da qualidade do ensino, deixando definidas as regras para a designação do representante do departamento curricular ou seja todos os docentes em efetividade de exercício de funções elegem o coordenador de entre os seus pares.

Nestes dois modelos já era notória a importância dos órgãos de gestão intermédia com funções bem definidas, em que o coordenador de estabelecimento articula/depende diretamente do diretor/presidente do conselho executivo, e o coordenador de departamento depende/ articula com o conselho pedagógico (regra geral o presidente do conselho pedagógico é o presidente do conselho executivo/diretor), e com os restantes docentes do seu conselho/departamento.

#### 1.4. O modelo de gestão atual

O Decreto-lei nº 75 de 22 de Abril de 2008 trouxe ao sistema Educativo algumas mudanças para a administração e gestão das escolas públicas, no entanto, veio acentuar uma centralização de poderes num órgão unipessoal - o diretor, sendo ele que designa os coordenadores de escola ou estabelecimento de educação pré-escolar, os coordenadores de departamento e todos os docentes que fazem parte dos órgãos de gestão intermédia.

Uma vez que é o diretor que designa os coordenadores de escola ou estabelecimento de educação pré-escolar, os coordenadores de departamento e todos os docentes que fazem parte dos órgãos de gestão intermédia.

Este novo modelo parece demonstrar uma nova cultura de exigência na organização e funcionamento das escolas, com maior atenção ao planeamento, à organização, aos recursos internos, aos resultados, à avaliação externa, às relações com a comunidade, à prestação de contas, estando implícito no preâmbulo deste decreto-lei No entanto, era necessário que fosse acompanhado de medidas descentralizadoras e de reforço da autonomia o que não tem acontecido, pois, o modelo continua centralizado no Ministério da Educação e este continua a manter o controlo sobre a gestão das escolas.

No seu artigo 40º explícita as funções de coordenador de escola ou de instituição de educação pré-escolar, designado pelo diretor, de entre os professores em exercício efetivo de funções na escola ou no estabelecimento de educação pré-escolar.

No artigo 43º refere a atribuição do cargo de coordenador de departamento, os modos de designação e as respetivas funções

No regulamento interno de cada organização estão fixadas as competências dos coordenadores para além das previstas na legislação em vigor.

De seguida apresenta-se um quadro resumo do atual modelo de gestão e o anterior, debruçando-nos apenas sobre os órgãos de gestão intermédia em estudo.

**Artigo 32. - Coordenador**

**1** — A coordenação de cada estabelecimento de educação ou de ensino integrado num agrupamento de escolas é assegurada por um coordenador.

**2** — Nos estabelecimentos em que funcione a sede do agrupamento, bem como nos que tenham menos de três docentes em exercício efetivo de funções, não há lugar à criação do cargo referido no número anterior.

**3** — O coordenador deve ser um docente dos quadros, em exercício de funções no estabelecimento, sendo eleito, por três anos, pela totalidade dos docentes em exercício efetivo de funções no mesmo estabelecimento.

**Artigo 35. - Articulação curricular**

**1** — Na educação pré-escolar e no 1.º ciclo do ensino básico, a articulação curricular é assegurada por conselhos de docentes, que, em cada escola, integram os educadores de infância e os professores do 1.º ciclo.

**SECÇÃO III – Coordenação de escola ou de estabelecimento de educação pré -escolar****Artigo 40.º – Coordenador**

**1** — A coordenação de cada estabelecimento de educação pré-escolar ou de escola integrada num agrupamento é assegurada por um coordenador.

**2** — Nas escolas em que funcione a sede do agrupamento, bem como nos que tenham menos de três docentes em exercício efetivo de funções, não há lugar à designação de coordenador.

**3** — O coordenador é designado pelo diretor, de entre os professores em exercício efetivo de funções na escola ou no estabelecimento de educação pré -escolar e, sempre que possível, entre professores titulares.

**4** — O mandato do coordenador de estabelecimento tem a duração de quatro anos e cessa com o mandato do diretor.

**5** — O coordenador de estabelecimento pode ser exonerado a todo o tempo por despacho fundamentado do diretor.

**Artigo 43.º - Articulação e gestão curricular**

**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 leccionados 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.

**Artigo 40.º - Coordenador**

**1** — (...).

**2** — (...).

**3** — O coordenador é designado pelo diretor, de entre os professores em exercício efetivo de funções na escola ou no estabelecimento de educação pré-escolar.

**Artigo 43.º - Estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica**

**1**-(...)

**2**-(...)

**3** — O número de departamentos curriculares é definido no regulamento interno do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, no âmbito e no exercício da respetiva autonomia pedagógica e curricular.

**4** — Os departamentos curriculares são coordenados por professores titulares, designados pelo diretor.

**5** — O mandato dos coordenadores dos departamentos curriculares tem a duração de quatro anos e cessa com o mandato do diretor.

**6** — Os coordenadores dos departamentos curriculares podem ser exonerados a todo o tempo por despacho fundamentado

**4** — **(Revogado).**

**5.** O coordenador de departamento curricular deverá ser preferencialmente um docente de carreira detentor de formação especializada nas áreas de supervisão pedagógica, avaliação do desempenho docente ou administração educacional.

**6.** Quando não for possível a designação de docentes com o perfil definido no número anterior, poderão ser designados docentes com experiência profissional, de pelo menos um ano, nas áreas de supervisão pedagógica ou de formação inicial, em exercício e ou em serviço de docentes

**7** — O coordenador de departamento é eleito pelo respetivo departamento, de entre uma lista de três docentes, propostos pelo diretor para o exercício do cargo.

**8** — Para efeitos no disposto no número anterior considera-se eleito o docente que reúna o maior número de votos favoráveis dos membros do departamento curricular.

**9** — O mandato dos coordenadores dos departamentos curriculares tem a duração de quatro anos e cessa com o mandato do diretor.

**10** — Os coordenadores dos departamentos curriculares podem ser exonerados a todo o tempo por despacho fundamentado do diretor.

Da análise efetuada, podemos inferir que o coordenador de estabelecimento deixou de ser eleito pelos seus pares passando a ser designado pelo diretor de entre os docentes a exercer funções na escola e sempre que possível de entre os professores titulares, com a alteração ao estatuto da carreira docente onde desapareceu a figura de professor titular surge o DL n.º 137/2012 de 2 de julho a retificar esta situação.

Relativamente á articulação curricular o decreto-lei em vigor tornou-a mais evidente procurando imprimir maior exigência e rigor ao definir as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica a saber: a) Departamentos Curriculares de 2º e 3º ciclo e Ensino Secundário; b) Equipas pedagógicas; c) Subdepartamentos disciplinar; d) Conselho de Docentes de Educação Pré-escolar; e) Conselho de docentes titulares de turma do 1º ciclo do ensino básico; f) Conselhos de diretores de turma; g) Conselhos de turma. O conselho pedagógico passa a ser o órgão responsável por esta estrutura, nomeadamente nos domínios pedagógico -didático, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente, passando a responsabilidade da definição do número de departamentos para o regulamento interno do agrupamento.

A legislação em vigor, define o perfil para o exercício do cargo de coordenador de departamento, mais uma vez é o poder central que o faz, limitando os docentes a escolher um de entre três docentes designados pelo diretor, desta forma fica de imediato condicionada a eleição do coordenador, obedecendo a regras impostas pelo Ministério da Educação e Ciência.

Após uma análise ao regulamento interno em vigor, constatamos que ele ainda não foi alterado em função da aprovação do decreto-lei supracitado, uma vez que neste momento, as equipas de trabalho estão a construir elaborar um novo regulamento interno e restantes documentos estruturantes do Mega agrupamento.

## ***Capítulo II - Órgãos de gestão intermédia***

*“A capacidade de uma pessoa para se relacionar depende das experiências que vive, e as instituições educacionais são um dos lugares preferenciais, nesta época, para se estabelecer vínculos e relações que condicionam e definem as próprias concepções pessoais sobre si mesmo e sobre os demais. A posição dos adultos frente à vida e as imagens que oferecemos aos mais jovens, a forma de estabelecer as comunicações na aula, o tipo de regras de jogo e de convivência incidem em todas as capacidades da pessoa. (Zabalza 2007, p. 28).*

A gestão intermédia surge no contexto educacional português como forma de assegurar a eficácia e eficiência da organização escola. O coordenador de departamento para Oliveira (2000, p. 48), 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 a 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”.

O coordenador de estabelecimento é uma ator que sendo responsável pelo funcionamento de uma organização, espera-se que ele cumpra e faça cumprir, as orientações emanadas pela legislação em vigor e pelos seus superiores hierárquicos.

Podemos dizer que o gestor intermédio é alguém que tem a responsabilidade de planear, organizar, liderar, controlar outros gestores e ele próprio é supervisionado pelo gestor de topo. O gestor intermédio deve ter conhecimento do funcionamento da organização o mais pormenorizado possível para evitar constrangimentos na tomada decisão, na vida da própria escola e dos atores que nela vivem.

## 1. Competências dos coordenadores

Acreditamos que uma das funções específicas dos coordenadores (departamento e estabelecimento) é proporcionar espaços para que possa existir troca de saberes entre docentes, estimular a partilha de experiências, a discussão e a sistematização de práticas pedagógicas, tendo uma postura aberta de modo a

acompanhar o trabalho docente, sendo também o elo de ligação entre os diferentes de gestão.

Para além das competências fixadas na lei, a organização em estudo prevê no seu regulamento interno as seguintes funções:

- a) Convocar e presidir às reuniões da estrutura que coordena;
- b) Articular com o diretor todas as atividades a desenvolver,
- c) Coordenar a ação da respetiva estrutura, articulando estratégias e procedimentos;
- d) Submeter ao conselho pedagógico as propostas da estrutura que coordena;
- e) Elaborar o regime de funcionamento da estrutura que coordena, nos primeiros trinta dias do seu mandato;
- f) Apresentar ao diretor um relatório anual do trabalho desenvolvido, no prazo de quinze dias úteis após o encerramento das atividades letivas

### 1.1. O Coordenador de Estabelecimento

A coordenação dos estabelecimentos de ensino (escolas de 1º ciclo com ou sem jardim de infância) inseridos nos agrupamentos de escolas, apresenta características específicas que, num primeiro momento, podem resultar da própria posição que o cargo de coordenador de estabelecimento ocupa na organização, à semelhança do que se observa em contextos não escolares.

A consulta da obra de referência de Mintzberg (2004) “Estrutura e dinâmica das organizações” permite encontrar um primeiro esboço desta posição, quando o autor a situa na “cadeia hierárquica”, uma das cinco componentes básicas da organização, (o vértice estratégico, a linha hierárquica, o centro operacional, a tecnoestrutura e o pessoal de apoio). Os gestores intermédios situam-se na linha hierárquica uma vez que tentam dar resposta às diferentes necessidades da organização, é por aqui que passa toda a informação e onde as estratégias são adaptadas de acordo com a forma de funcionamento. Cabe a estes atores fazer a ligação com o vértice estratégico (o diretor).

O autor refere o desempenho de tarefas do gestor de nível médio tanto no sentido ascendente, como no sentido descendente. No primeiro caso, ele recolhe

informações e passa uma parte dela ao nível superior, resolve alguns problemas e transfere outros tendo, neste sentido, uma intervenção no processo de tomada de decisões. No segundo caso, ele decide sobre a afetação de recursos da sua unidade, elabora regras, prepara planos e implementa projetos. Para além destas tarefas, ele tem que gerir as condições de fronteira entre a sua unidade e o resto da organização, e está empenhado na formulação de estratégias para a sua unidade, embora esta seja significativamente afetada pela estratégia da organização global.

A posição que ocupa na organização coloca-o num “campo de forças” quer no sentido ascendente quer no sentido descendente. “Por vezes estas forças são de tal forma poderosas (...) que mal se pode considerar o titular do posto como um ‘gestor’, no sentido de este estar ‘encarregado’ de uma unidade organizacional.” (Mintzberg, 2004:49). Como tal, mais do que um gestor, o coordenador de estabelecimento tem de ser um líder, capaz de dirigir a atividade, de assegurar a gestão dos recursos humanos e de abrir espaço para a inovação.

## 1.2. O Coordenador de Departamento

O coordenador de departamento deve ter a responsabilidade de estabelecer a ligação entre o que está definido no projeto educativo do agrupamento e o trabalho desenvolvido diretamente com os alunos/crianças através dos docentes, de forma a trabalharem todos na mesma direção, assumindo o papel de mediador entre os elementos que o compõem e de líder.

O coordenador de departamento responsável pela estrutura de orientação educativa e de articulação pedagógica contribui também para o compromisso com os seus superiores hierárquicos, tendo sempre presente os documentos estruturantes e de orientação educativa para com os seus pares motivando-os para um desempenho de sucesso, para que as crianças/alunos também o atinjam. O coordenador de departamento, pela função que desempenha, deve transmitir aos seus pares diretrizes de trabalho, de forma a construir o currículo relativo a

cada grupo/turma tendo sempre como base de trabalho as Orientações Curriculares, para a educação de infância tendo em conta as áreas de conteúdo face às características específicas de cada grupo/turma.

Nas Orientações Curriculares podemos ler “o desenvolvimento e aprendizagem como vertentes indissociáveis; o reconhecimento da criança como sujeito do processo educativo; a construção articulada do saber e a exigência de dar resposta a todas as crianças”.

A organização do ambiente educativo deverá ter como suporte os fundamentos atrás mencionados, para que a educação pré-escolar passe a ter um estatuto de educação de qualidade, propiciadora da igualdade, devendo garantir as condições para que a criança aprenda a aprender, com vista ao seu desenvolvimento harmonioso, “contribuir para a igualdade de oportunidades no acesso à escola e para o sucesso das aprendizagens”.

A figura do coordenador de departamento tem vindo a tornar-se mais visível devido aos normativos legais e às políticas educativas que têm vindo a ser estabelecidas.

Com a implementação decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril que revoga o anterior, é estabelecido “um enquadramento legal mínimo, determinando apenas a criação de algumas estruturas de coordenação de 1.º nível (departamentos curriculares) com assento no conselho pedagógico e de acompanhamento dos alunos (conselhos e diretores de turma) ”.

O trabalho do coordenador de departamento deve ser orientado, com base num projeto devidamente elaborado tendo em conta as necessidades manifestadas pelos docentes que o compõem, isto é, deve orientar o seu trabalho de acordo com as necessidades dos seus pares. Este projeto será o resultado de reflexões por parte dos docentes sobre o que é a escola e o que poderá vir a ser, tendo como objetivo a inovação da prática pedagógica para aumentar a qualidade do serviço prestado e o conseqüente sucesso dos alunos/crianças.

Para que isto aconteça é necessário que cada elemento do grupo sinta vontade, tenha capacidade e queira construir uma cultura organizacional assente em trabalho colaborativo, participativo, tendo o líder um papel preponderante na

motivação dos colegas, na organização e desenvolvimento do trabalho pedagógico com os alunos, segundo Nóvoa (2001,p.13), “a experiência não é nem formadora nem produtora. É a reflexão sobre a experiência que pode provocar a produção do saber e a formação” assim, o coordenador deve estar preparado para as mudanças que vão surgindo quer a nível legal, quer organizacional, devendo ser o “motor” do grupo de trabalho. Dentro das diversas atribuições estão o ato de acompanhar o trabalho docente, sendo responsável pelo elo de ligação entre os envolvidos na comunidade educacional. A questão do relacionamento entre o coordenador e o docente é um fator crucial para uma gestão democrática, para que isso aconteça devem ser definidas estratégias bem formuladas para que o coordenador não se perca do seu foco.

Os cargos de coordenadores de estabelecimento e de departamento, tal como se pretende abordar neste trabalho, apresentam algumas destas características que desde logo estão associadas à posição que cada um deles ocupa no seio do agrupamento de escolas.

A configuração deste modelo organizacional coloca os gestores intermédios “no meio” da linha hierárquica da organização.

Hoje é pedido ao docente que desempenhe diversos papéis; professor, tutor, psicólogo, coordenador...Esta multiplicidade e diversidade de funções exigem uma coordenação que corresponde a uma “chefia” de gestão intermédia.

Com a autonomia das instituições, e conseqüente descentralização organizativa, assumiram particular importância os gestores de nível intermédio enquanto pontes, elos de ligação entre as diretrizes superiores e as necessidades de cada realidade escolar.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril em que as “escolas são 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 ativamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País”. É para responder a essa missão em condições de qualidade e equidade, da forma mais eficaz e eficiente possível, que se deve organizar a governação das escolas.

O cargo de coordenador de departamento e de estabelecimento, contribuíram para (re) forçar um compromisso, por um lado com o diretor do agrupamento e as suas orientações e, por outro, com o órgão de gestão pedagógica, o conselho pedagógico, bem assim como com os diversos atores e os seus interesses, no contexto do estabelecimento

Encontram-se, assim, entre “dois fogos”, entre várias instâncias reguladoras, constituindo-se ele próprio como elemento regulador.

### 1.3 O domínio administrativo-burocrático

No domínio administrativo-burocrático inscrevem-se todas as tarefas relativas à organização da escola, desde o cumprimento dos normativos legais até às orientações necessárias para o funcionamento eficiente e eficaz da organização, ao corrente funcionamento do estabelecimento e mesmo à avaliação do desempenho da escola.

O coordenador de estabelecimento desempenha tarefas em várias vertentes; conhecimento da legislação, documentos que formalizam as tomadas de decisão, os registos de faltas, os registos e impressos a preencher nas reuniões de avaliação das atividades, os relatórios, as atas de departamento e de estabelecimento, os procedimentos disciplinares e outra documentação produzida pela instituição escolar e referenciada no regulamento interno, mas também em atividades como requisição de material escolar.

### 1.4. O domínio das relações interpessoais

Com o objetivo de romper o individualismo e o isolamento na atividade docente, a escola é um lugar de socialização, Bolívar (2000, p. 164) apela à necessidade de se “promover relações comunitárias e cooperativas que contribuam para resolver os problemas e aumentar a coesão e solidariedade no

trabalho docente”. A prática diária dos “administradores escolares essencialmente de carácter social, pois “trabalham diretamente com e através de outras pessoas para influenciar, coordenar e controlar o seu trabalho, e para desenvolver e implementar programas e políticas de modo a levar a cabo os objetivos da escola. É através da cooperação que o “administrador” pode levar os docentes, de forma voluntária, a operarem mudanças nas suas práticas letivas e não “através de ordens ou através duma apertada supervisão ou inspeção frequente”.

Todavia, Greenfield Jr (2000; p 265) não esquece que a escola é uma organização normativa, onde se exige que o coordenador consiga influenciar os seus pares, mas ao mesmo tempo é “uma organização tipicamente moral”, e o juízo de adequação das decisões do coordenador deve submeter-se ao crivo da adequação em face dos valores próprios de cada escola “não basta que decida o melhor, mas o mais correto atendendo aos vários interesses de alunos e professores”.

Há ainda a salientar que, pela sua proximidade à comunidade, na relação com os pais e/ou encarregados de educação, desempenha um papel de interação, um líder capaz de comunicar e partilhar: envolver a família em atividades de aprendizagem, participação na tomada de decisão, troca de informações e entreajudas, muito importantes para o sucesso educativo dos alunos. Consegue-se a colaboração dos pais e encarregados de educação através do estímulo, do reconhecimento, da orientação e da parceria.

## 2. Competências do Coordenador de Departamento da Educação pré-escolar

As competências deste órgão de gestão intermédia estão consignadas no decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, no regulamento interno, e no Regimento deste órgão a saber;

1. Colaborar na construção e desenvolvimento do Projeto Educativo do Agrupamento;

2. Orientar e coordenar as práticas pedagógicas do Departamento Curricular/Conselho de Docentes;
3. Assumir o cargo de Subcoordenador do seu grupo disciplinar;
4. Planificar com os restantes membros, no início do ano escolar, os trabalhos a realizar ao longo do ano escolar;
5. Assegurar a participação do Departamento Curricular/ Conselho de Docentes na análise crítica da orientação educativa pedagógica;
6. Elaborar estudos ou pareceres, no que se refere a programas, métodos, organização curricular e processos e critérios de avaliação dos docentes e dos alunos;
7. Dinamizar as trocas de experiências e saberes entre os docentes que integram o Departamento Curricular/ Conselho de Docentes;
8. Promover a cooperação entre os docentes do Departamento Curricular/ Conselho de Docentes;
9. Apresentar à Direção a requisição do material didático necessário ao Departamento Curricular/ Conselho de Docentes;
10. Organizar o inventário do material pertencente ao seu departamento/escola e zelar pela sua conservação;
11. Orientar as reuniões de Departamento Curricular/ Conselho de Docentes;
12. Organizar o dossier do Departamento Curricular/Conselho de Docentes;
13. Apresentar ao Diretor, até 30 dias antes do final de cada ano letivo, relatório das atividades desenvolvidas.

## 2.1. Competências do Coordenador de Estabelecimento

As competências do coordenador de estabelecimento estão consignadas no decreto-lei nº 75/2008 de 22 de Abril no artigo 41º a saber:

- a) Coordenar as atividades educativas, em articulação com o diretor;
- b) Cumprir e fazer cumprir as decisões do diretor e exercer as competências que por esta lhe forem delegadas;
- c) Transmitir as informações relativas a pessoal docente e não docente e aos alunos;

d) Promover e incentivar a participação dos pais e encarregados de educação, dos interesses locais e da autarquia nas atividades educativas.

As competências definidas no regulamento Interno do agrupamento em estudo são as seguintes;

Compete ao Coordenador de Estabelecimento:

- a) Coordenar as atividades educativas do estabelecimento de ensino em articulação com o Diretor;
- b) Cumprir e fazer cumprir as decisões do Diretor e exercer as competências que por este lhe forem delegadas;
- c) Veicular as informações relativas a pessoal docente, discente e não docente;
- d) Promover e incentivar a participação dos Pais e Encarregados de Educação, dos interesses locais e da autarquia nas atividades educativas.
- e) Reunir mensalmente com os docentes do estabelecimento;
- f) Representar o estabelecimento de educação por delegação do Diretor;
- g) Organizar e manter atualizado o inventário do estabelecimento
- h) Proceder ao levantamento de necessidades do estabelecimento encaminhando os pedidos para o Diretor;
- i) Acompanhar o fornecimento de refeições e outros serviços;
- j) Comunicar ao Diretor todas as infrações do pessoal docente e auxiliar de que tenha conhecimento.

2. Compete, ainda, ao Coordenador de Estabelecimento:

- a) Encaminhar o expediente oficial do respetivo estabelecimento de educação ou de ensino para a Escola Sede;
- b) Anotar as faltas do pessoal docente e não docente no respetivo livro de ponto e enviar, diariamente, a respetiva comunicação por correio eletrónico
- c) Fomentar, por todos os meios, a normal frequência escolar, procurando identificar as causas do absentismo dos alunos;
- d) Organizar o serviço de renovação matrículas;
- e) Organizar e coordenar as tarefas relacionadas com o processo de avaliação dos alunos;
- f) Coordenar o trabalho do pessoal docente e não docente;
- g) Zelar pela disciplina no estabelecimento;
- h) Proceder à notação do pessoal não docente;

- i) Promover a eleição de representantes dos Pais e Encarregados de Educação, um efetivo e um suplente, por sala de atividades e por turma.
- j) Dinamizar relações de intercâmbio e parceria com outros estabelecimentos de educação e de ensino, bem como com outras instituições que intervenham no processo de educação dos alunos, nomeadamente no processo de ocupação dos tempos livres e nas atividades de enriquecimento curricular.

Ao analisarmos as funções acima descritas, podemos inferir que as funções que são comuns aos coordenadores são muito vagas e por isso, podem ser aplicáveis a qualquer coordenação, acabando por estar contidas nas funções do coordenador de departamento e de estabelecimento provocando alguma confusão/sobreposição a saber: *Coordenar a ação da respetiva estrutura, articulando estratégias e procedimentos; Orientar e coordenar as práticas pedagógicas do Departamento Curricular/Conselho de Docentes; Coordenar as atividades educativas do estabelecimento de ensino em articulação com o Diretor;*

É verdade que muitas vezes a opinião do diretor é que prevalece, porque os docentes sem cargos acabam por não defender a sua posição por receio de “represálias”, para evitar conflitos, e para agradar ao “chefe”, havendo vários na hierarquia, os de primeira instância que são os de gestão intermédia (diretor de turma, coordenadores de diretores de turma, coordenadores de departamento, coordenadores de estabelecimento), os de topo adjuntos do diretor, assessores e o diretor(a).

### ***Capítulo III – Poderes decisórios***

*"Nada é mais difícil do que ser capaz de tomar decisões"*  
*Napoléão Bonaparte (s/d)*

A nossa vida no quotidiano é feita de decisões, estamos constantemente a cada minuto que passa a ter de decidir e é através das decisões que tomamos na nossa vida pessoal, social e profissional, que se vai caminhando com mais ou menos sucesso.

A tomada de decisão não é um processo fácil, ele é multifacetado e está sempre presente nas organizações quer a nível individual quer a nível grupal e organizacional, envolvendo para além de aspetos racionais, aspetos emocionais do ser humano.

Segundo Oliveira (2004,) a tomada de decisão “nada mais é do que a conversão das informações em ação, assim sendo, decisão é a ação tomada com base na apreciação de informações. Decidir é recomendar entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado”. São escolhas tomadas com base em intenções, são ações que nos conduzem a um determinado objetivo e a sua resolução determina a eficiência do processo da tomada de decisão.

Na prática procura-se a alternativa que satisfaça, isto é, que vá de encontro ao objetivo da decisão. Chiavenato (1997, p. 710) diz ainda que decisão é “o processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir”, elucidando ainda que as decisões têm sobretudo seis elementos: 1 – O tomador da decisão – é a pessoa que seleciona entre várias alternativas a ação. 2 – Objetivos – é a finalidade que o tomador de decisão tem para atingir a ação. 3. Preferências – critérios de valor que vai atribuir para fazer as suas opções. 4 – Estratégia – é o caminho que vai seguir para atingir os objetivos a que se propôs, dependendo dos recursos que tem disponíveis. 5 – Situação – são aspetos que estão fora do alcance do tomador de decisão, estão fora do seu controle, que vão influenciar a sua escolha. 6. – Resultado – é o produto de uma dada estratégia definida pelo decisor.

Tendo como princípio que os processos administrativos são processos decisórios, grande parte do trabalho é ocupado pela tomada de decisões.

Para além dos atores e modelos, os processos da tomada de decisão são em grande parte determinados pelas características e contextos da organização em estudo, e a decisão final não pertence a um só indivíduo, mas ao conjunto de atores intervenientes no processo (docentes, não docentes, alunos, encarregados de educação, parceiros..), uma vez que as atitudes e posições que assumem, são influenciadas pelos valores que cada indivíduo escolhe para a sua vida.

Após esta abordagem à tomada de decisão é também importante referir que não é menos importante que o grupo de trabalho respeite a decisão e trabalhe de acordo com ela no desempenho das suas funções, o que por vezes não acontece e por isso a razão do nosso estudo.

A decisão é tomada mas não é respeitada pelo grupo, uma vez que recebe duas ordens pode optar por cumprir uma delas por diversas razões, ou porque não vai de encontro á vontade de outros parceiros, ou porque se quer demonstrar que afinal uns têm mais poder que outros, ou ainda porque se quer agradar ao “chefe”.

## PARTE II - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

## ***Capítulo I - Conceptualização da Investigação Empírica***

*“Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o seu “como” e os seus “porquês” evidenciando a sua unidade e identidade próprias. É uma investigação que se assume como particularista, isto é, debruça-se deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial”.* Ponte (1994: 3)

No nosso estudo vamos usar uma metodologia de investigação qualitativa uma vez que é a indicada para percebermos os fenómenos inerentes á nossa problemática - Contradições nas decisões entre órgãos de gestão intermédia.

É um projeto que na sua vertente de investigação é um estudo de caso uma vez que, procura “como”, preocupa-se em compreender os fenómenos, refere se á simbologia tendo como objeto de estudo os fatos humanos, direcionado a um grupo limitado de pesquisa e de uma forma intencional, usando como técnica de recolha de dados a entrevista e a análise documental. Ao longo do desenvolvimento do estudo estes processos são dados a conhecer aos intervenientes garantindo a sua autorização e o seu anonimato como é o caso da gravação áudio de entrevistas.

Bodgan e Biklen, (1994 p: 55) salientam ainda algumas características específicas deste tipo de abordagem, nomeadamente; a utilização de entrevistas e observações estruturadas, entre outras, como técnicas ou métodos; a exigência de um plano de trabalho minucioso cujos objetivos principais se prendem com a procura de factos.

Aliaremos a esta metodologia, o estudo de caso, uma vez que é direcionado para uma situação específica, o Agrupamento de Escolas em estudo.

Para (Merriam, 1988), «O estudo de caso caracteriza-se pelo seu carácter descritivo, indutivo, particular e a sua natureza heurística pode levar à compreensão do próprio estudo». Segundo a mesma autora, «um estudo de caso é um estudo sobre um fenómeno específico tal como um programa, um acontecimento, uma pessoa, um processo, uma instituição ou um grupo social» (idem: 9).

Neste tipo de investigação, o estudo de caso é muito utilizado quando não se consegue controlar os acontecimentos e, portanto, não é de todo possível

manipular as causas do comportamento dos participantes (Yin, 1994). Segundo o mesmo autor, um estudo de caso é uma investigação que se baseia principalmente no trabalho de campo, estudando uma pessoa, um programa ou uma instituição na sua realidade, utilizando para isso, entrevistas, observações, documentos, questionários e artefactos.

Ludke e André (1986) afirmam que o interesse do estudo de caso incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente fiquem evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações. Estes autores acrescentam ainda que devemos escolher este tipo de estudo quando queremos estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo.

O enfoque deste estudo centra-se na existência ou inexistência de articulação entre dois órgãos de gestão intermédia, no sentido de identificar mecanismos de articulação, se a informação é cruzada, para que as decisões cheguem de uma forma concertada, evitando decisões contraditórias.

Assim a questão de partida é:

**Como eliminar a existência de decisões contraditórias na articulação entre dois órgãos de gestão intermédia?**

Quer o coordenador de escola como o coordenador pedagógico são pessoas da confiança do diretor, o primeiro representa-o na escola, e o segundo deve dominar as decisões implementadas pelo conselho pedagógico, articulando e “acatando” as decisões tomadas em conselho de docentes e aprovadas em conselho pedagógico.

De acordo com o referido, os objetivos a estudar são:

- ✓ Identificar os mecanismos de articulação entre estes dois órgãos de gestão intermédia.
- ✓ Conhecer as funções dos órgãos de gestão intermédia.
- ✓ Conhecer como se tomam as decisões.
- ✓ Propor um caminho para minorar/eliminar decisões contraditórias.

## Contextualização

Devido á reordenação da rede escolar, o agrupamento em estudo passou a Mega agrupamento no presente ano letivo de 2012/2013, a fusão da escola secundária de Vilela (sede do Mega agrupamento) e o agrupamento de escolas de Rebordosa constituído pela E.B.2/3 de Rebordosa, pelo Centro Escolar de Rebordosa, duas E.B1 com Jardim-de-infância e um Jardim-de-infância, tendo como oferta educativa/formativa desde a educação pré-escolar até ao ensino secundário

Surge então o agrupamento de escolas de Vilela abrange as freguesias de Vilela e de Rebordosa pertencentes ao concelho de Paredes.

A população escolar deste Agrupamento de Escolas em estudo encontra-se distribuída pelos seguintes níveis e ciclos de ensino a saber; educação pré-escolar, ensino básico e ensino secundário, percursos qualificantes (cursos de educação e formação).

Tabela 2 - Estabelecimentos de ensino com Jardim de Infância do Agrupamento de Vilela

Estabelecimentos de ensino	Educação Pré-escolar (alunos inscritos em 2012/13)				
	Nº de turmas	3 anos	4 anos	5 anos	Totais
J. s. Marcos	4	23	24	48	95
E.B.1/J.I. do Muro	1	3	7	14	24
E.B.1 /J.I. Serrinha	2	11	14	18	43
Centro Escolar Rebordosa	3	20	30	25	75
Centro Escolar de Vilela	5	29	48	38	115
<b>Totais</b>	<b>15</b>	<b>86</b>	<b>113</b>	<b>143</b>	<b>3 52</b>

Na totalidade, esta organização educativa tem hoje uma população escolar com cerca de 2200 alunos distribuídos pelos 7 edifícios que a compõem.

A pesquisa documental efetuada, nomeadamente ao nível do PEA Regulamento Interno, foi feita nos documentos da Escola Secundária com adaptações para o 1º ciclo do ensino básico e para a educação pré escolar, retiradas dos documentos do agrupamento de escolas de Rebordosa.

## População em estudo

A investigação qualitativa aplica-se normalmente a uma amostra de pequena dimensão. Assim, o público-alvo da nossa investigação são os docentes do departamento da educação pré-escolar num total de dezassete elementos distribuídos pelos cinco estabelecimentos de ensino. Proporcionalmente ao número de turmas/grupos foram escolhidas aleatoriamente oito docentes.

Nas entrevistas procuramos desenvolver o tema de acordo com os objetivos que nos propusemos estudar a nível da articulação entre os dois órgãos de gestão intermédia – coordenador de estabelecimento e coordenador de departamento.

## PARTE III - ANÁLISE DE DADOS

## ***Capitulo I - Métodos de análise utilizados***

*“...é necessário que o investigador seja capaz de conceber e pôr em prática um dispositivo para a elucidação do real...”*  
Quivy e Campenhoudt

Após termos apresentado o quadro teórico, expormos a metodologia usada, vamos apresentar e analisar os resultados do nosso estudo.

As entrevistas semiestruturadas são orientadas para que o investigador consiga recolher a informação necessária para o seu objeto de estudo.

Na construção do guião de entrevista operacionalizaram-se os objetivos e as hipóteses da investigação. A sua construção teve em consideração a privacidade dos entrevistados, dando-lhes segurança e garantindo o seu anonimato.

## 1 - Caracterização dos intervenientes no estudo

As oito docentes intervenientes neste estudo foram selecionadas tendo em conta os seguintes critérios a saber; não pode desempenhar funções de coordenação uma vez que o objeto de estudo está, nela, centrado, um dos elementos é interveniente desta investigação. As colegas do jardim-de-infância da Serrinha não colaboraram porque um elemento é atualmente coordenadora de departamento da educação pré-escolar e o outro elemento não foi contactado para o efeito.

As docentes entrevistadas foram escolhidas aleatoriamente tendo apenas em conta o número de grupos/turmas e de acordo com características específicas de cada jardim-de-infância, J.I.S.Marcos das quatro colegas foram entrevistadas três, dada a especificidade do J.I.Muro, lugar único embora integrada na EB1; Centro escolar de Rebordosa foram entrevistadas duas colegas e mais duas no centro escolar de Vilela totalizam as oito que julgamos ser uma amostra significativa para este universo, o qual passamos a caracterizar.

Tabela 3. 1 Caraterização docente

<b>Jardim de Infância S. Marcos</b>				
<b>Docentes</b>	Idade	Tempo de serviço	Tipo de vínculo	Desempenho de cargos
<b>A</b>	53	29	Q.Agrupamento	_____
<b>B</b>	52	28	Q.Agrupamento	coordenadora do J.I.
<b>C</b>	52	28	Q.Agrupamento	Coordenadora departamento
<b>D</b>	48	23	Q.Z.P.	_____

Tabela 3. 2 Caraterização docente

<b>Jardim de Infância do Muro</b>				
<b>Docentes</b>	Idade	Tempo de serviço	Tipo de vínculo	Desempenho de cargos
<b>A</b>	49	23	Q.Z.P.	Coordenadora de departamento

Tabela 3. 3 Caraterização docente

<b>Jardim de Infância da Serrinha</b>				
<b>Docentes</b>	Idade	Tempo de serviço	Tipo de vínculo	Desempenho de cargos
<b>A</b>	55	30	Q.Agrupamento.	Coordenadora de departamento-1
<b>B</b>	56	31	Q. Agrupamento	_____

1 Desempenha esta função em 2012/13

Tabela 3. 4 Caraterização docente

<b>Centro Escolar de Rebordosa</b>				
<b>Docentes</b>	Idade	Tempo de serviço	Tipo de vínculo	Desempenho de cargos
<b>A</b>	47	23	Agrupamento	Coordenadora departamento
<b>B</b>	41	20	Q.Z.P.	coordenadora do J.I.
<b>C</b>	45	21	Contratada	Coordenadora departamento

Tabela 3. 5 Caraterização docente

<b>Centro Escolar de Vilela</b>				
<b>Docentes</b>	Idade	Tempo de serviço	Tipo de vínculo	Desempenho de cargos
<b>A</b>	52	28	Agrupamento	Vice presidente, coordenadora de departamento
<b>B</b>	49	26	Agrupamento	Membro conselho geral 2
<b>C</b>	45	21	Q.Z.P.	_____
<b>D</b>	46	21	Contratada.	_____
<b>E</b>	45	18	Contratada	_____

2 Desempenha esta função em 2012/13

Ao analisarmos estes dados podemos concluir que este grupo de docentes tem já alguma experiência no exercício da sua profissão, embora a maioria dos elementos nunca tenha desempenhado cargos de gestão.

È um corpo docente estável na sua maioria em que as colegas habitam e trabalham na mesma freguesia

O guião das entrevistas (em apêndice) é composto por onze questões através das quais procuramos saber se os docentes conhecem as funções do coordenador de departamento e do de estabelecimento, como são tomadas as decisões e por quem, tentar encontrar o perfil de cada um dos coordenadores, quais os fatores mais importantes que contribuem para o seu desempenho.

As restantes questões procuram descobrir se existem decisões contraditórias entre os dois elementos de gestão intermédia procurando exemplificar e solicitando opiniões/sugestões.

A maioria dos docentes demonstrou ter conhecimento incipiente, pois as suas respostas são breves e com conteúdo reduzido como se pode verificar na transcrição das entrevistas (Anexo 1), acerca das dinâmicas de trabalho existente na organização. Aquando das entrevistas mostraram-se colaboradores, afáveis, com espírito de ajuda, mas moderados nas palavras, uma até usou a frase “politicamente correto”.

## 2- Análise das entrevistas

Tendo em vista que o investigador numa análise de dados qualitativa quer apreender “algo a partir do que os sujeitos da investigação lhe confiam” (Amado, 2000), vamos analisar recortes do discurso das entrevistas que vão de encontro aos objetivos por nós delineados para o nosso estudo.

Relativamente á primeira questão, 1 - Qual ou quais os papéis do coordenador de departamento? os entrevistados demonstraram um conhecimento incipiente relativamente ao(s) papéis do coordenador de departamento, limitando-se a enumerar uma ou outra função, apenas duas colegas elencaram as várias funções deste órgão

(entrevistado P) - Passar as informações do pedagógico ... intermediário entre todas as colegas.

(entrevistado Q) - Tentar coordenar, de acordo com todos os docentes de forma a articular o trabalho a desenvolver, tentando sempre melhorar as aprendizagens.

Parecem-nos respostas com pouco conteúdo, tendo em conta que é um corpo docente estável, e com algum tempo de experiência e desempenho de funções no mesmo agrupamento, evidencia pouco conhecimento relativamente aos documentos estruturantes da organização.

Em relação á questão número 2 - Conhece os processos de tomada de decisão da coordenação de departamento? todos os docentes afirmaram que são ouvidos antes da tomada de decisão acerca de qualquer assunto, mesmo que a recolha da opinião de cada um seja realizada através de tecnologias de informação como refere a (entrevistada S) – Sim, recolhe todas as opiniões”, ou (entrevistada P) –“ ...a informação por mail, consultando todos os intervenientes”.

Os entrevistados foram unanimes em considerar que a coordenadora de departamento e de estabelecimento devem ser pessoas disponíveis para ouvir, ajudar, gostar do papel que desempenham, ter espirito de líder, como podemos inferir pela parte do discurso da (entrevistado S) – Tem um grande espirito de líder, que sabe ouvir, sabe partilhar os conhecimentos e sabe recolher as opiniões de todos para ficar numa só.

Quanto aos papéis do coordenador de estabelecimento demonstraram incipiente conhecimento das suas práticas, pois, nenhum elemento conhece todas as funções atribuídas a este órgão. Enumeraram algumas como podemos concluir através das respostas obtidas;

“Gerir bem o J.I. ter as informações corretas, precisas, a nível administrativo, cumprir com prazos e todos os documentos que lhe são solicitados”. “É ouvir os docentes e não docentes e tentar coordenar em função daquilo que ouve. Delibera certas funções como também ser capaz de transmitir tudo o que vem do órgão de gestão máximo e vice-versa para que a informação exista nos dois sentidos.” (entrevistado Q)

Relativamente á tomada de decisão do coordenador de estabelecimentos todos os entrevistados evidenciaram conhecer os processos de tomada de decisão como demonstra este recorte

“Sim, recebe diretrizes do órgão máximo, comunica-nos, ouve a nossa opinião e toma as decisões.” (entrevistado R)

Na questão - Quais os fatores que consideram importantes para o desempenho destes cargos? (Formação académica, conhecimento dos documentos estruturantes do agrupamento, formação pessoal.....) infere que o mais importante é a experiência profissional e o tempo de serviço, nenhum elemento mencionou a formação académica, no entanto todos referiram a importância das questões relativa á formação da pessoa, como ter espírito de líder, ser calma,

” ...ter perfil para um bom líder vai ter de ser da pessoa”. (entrevistado S)

Nem todos sentem elevado grau de participação nas tomadas de decisão por parte dos órgãos de gestão intermédia em análise, referindo mesmo “...embora haja sempre a opinião de alguém que prevalece”.(entrevistado P).

A resposta desta docente pode levar a concluir que muitas vezes anulámos as nossas convicções, os nossos ideais de trabalho em detrimento do cumprimento a uma série de burocracias.

Relativamente á questão - Já viveu situações em que as tomadas de decisão do departamento e da coordenação de estabelecimento foram antagónicas e contraditórias? Pode dar exemplos?

Alguns dos elementos entrevistados referiram não ter experiência de ordens contraditórias foi o caso da nossa (entrevistado S) Não; as restantes, embora que pontualmente todas já tiveram este tipo de experiências tendo um dos elementos mencionou o seguinte: “Já, não só neste agrupamento. É generalizado, porque muitas

vezes diz-se uma coisa para ficar bonito, para ficar no papel e na prática faz-se outra” (entrevistada U) e outra colega (entrevistado R) – Sim, pontualmente. Surgiu agora uma atividade em departamento para realizar em comum com o 1º ciclo e o coordenador não me informou, nem fez reunião e os meus alunos não participaram nesta atividade. Muito triste

Relativamente á questão - Como clarifica a frequência destas diretrizes opostas? As entrevistadas que responderam positivamente atribuem a razão a questões relacionadas com a comunicação, tendo um dos testemunhos clarificado isto muito bem quando diz; “É um bocadinho a falta de comunicação, cada um ao falar de uma determinada temática já tem uma ideia muito pré concebido, e quando nós estamos a ouvir algo sobre uma temática muitas vezes só ouvimos aquilo que nos interessa e quando só ouvimos aquilo que nos interessa é um defeito que também acontece comigo. Quando a vamos sistematizar como só demos importância àquilo esquecemo-nos de alguns pormenores que provavelmente outras pessoas diferentes de nós captaram mais a outra mensagem ou uma parte da mensagem e às vezes cá fora pode levar a mal entendidos, mas penso que é um bocadinho a comunicação”. (entrevistada V)

As entrevistadas manifestaram a opinião de que nas reuniões de coordenação deveria haver espaços para partilha das práticas pedagógicas, aumentando assim o trabalho colaborativo, a formação em contexto de trabalho tão importante para que os docentes enriqueçam o seu conhecimento para que possam ajudar os nossos alunos a crescerem seres críticos, empenhados, rumo ao sucesso tão desejado por todos os intervenientes no processo educativo. Isto é comprovado pelas palavras de uma das entrevistadas; “Há sempre aspetos a melhorar. Deveria haver mais tempo de intervenção por parte de cada educador para partilhar o que fiz no meu Jardim, na minha sala com as crianças”. (entrevista S)

Da análise documental realizada inferimos que o que está escrito é de acordo com os normativos em vigor, com as decisões tomadas pelos órgãos de gestão e nos fornecem poucas pistas sobre estas contradições.

Vamos agora apresentar um plano de ação que tem por objetivo articular a comunicação entre o gestor de topo, os órgãos de gestão intermédia em estudo, sensibilizar os docentes para a sua participação ativa sem receios na tentativa de **eliminar a existência de decisões contraditórias na articulação entre dois órgãos de gestão intermédia.**

## PLANO DE ACÇÃO

*“Penso noventa e nove vezes e nada descubro; deixo de pensar, mergulho em profundo silêncio: eis que a verdade se me revela”*

*Albert Einstein*

- Após a investigação realizada podemos partir para um plano de ação que procure melhorar a comunicação entre os docentes que têm função de gestores intermédios (departamento e estabelecimento) de forma a eliminar decisões contraditórias acerca de uma mesmo assunto. Os aspetos menos positivos encontrados ao longo deste estudo são:
- clarificar e articular os procedimentos para que as decisões sejam tomadas e assumidas por todos os intervenientes de igual forma, sendo o diretor o elo de ligação entre eles, promovendo encontros onde estes atores (coordenador de departamento da educação pré escolar e coordenador de estabelecimento) estejam presentes para que não haja alteração do conteúdo por falha ou alteração da mensagem provocando decisões contraditórias,
- sugerir a reformulação do próprio regulamento interno, podendo ser ele o gerador de decisões contraditórias, uma vez que tanto o coordenador pedagógico como o coordenador de estabelecimento têm liberdade de submeter ao conselho pedagógico propostas de atividades das estruturas que coordenam. O que nos parece mais lógico é o seguinte: todas as propostas que tenham a ver com questões pedagógicas/didáticas deviam ser entregues à coordenadora da educação pré-escolar e esta apresentá-las em conselho pedagógico. As outras atividades de gestão do próprio estabelecimento, a coordenadora deste, deve articular diretamente com o diretor.

Na tomada de decisão estão envolvidos vários atores, no entanto, quando não existe consenso entre eles é necessário que alguém assuma a decisão e a tome a si. Na legislação em vigor o poder de decisão está concentrado no diretor, logo todas as decisões devem ser do seu conhecimento.

- Implementar uma prática de trabalho colaborativo pois é uma forma de envolver os docentes – coordenadores, nas estruturas do agrupamento tomando a si o conhecimento das normas e dos documentos estruturantes. “O trabalho colaborativo entre professores pode ser o ponto de partida para transformar os problemas em soluções, enfrentando os desafios que são colocados à escola na sociedade atual. Importa, portanto, refletir sobre o que se entende por trabalho colaborativo e sobre o modo como este pode determinar a ação profissional.” Maria do Céu Roldão. NOESIS #66 6/22/06 5:50 PM Page 22

Para construir um plano de ação que seja concretizável é necessário contar com o desenvolvimento profissional dos docentes que desempenham funções de coordenação, implicando a sua sensibilização para a necessidade de assegurar uma equipa que possua os conteúdos, procedimentos, conhecimentos, competências, motivação, disposições e responsabilidade, estando recetivos à mudança.

Plano de ação

<b>Objetivo</b>	<b>Atividades</b>	<b>Dinamizador</b>	<b>Intervenientes</b>	<b>Publico Alvo</b>	<b>Calendarização</b>	<b>Avaliação</b>
<b>(Re)Construção do regulamento interno</b>	<b>Definir as competências/funções dos coordenadores</b>	<b>Diretor</b>	<b>1 docente do secundário,1 docente do(2ºe3ºciclos), 1 docente do 1º ciclo e 1 docente da educação pré escolar</b>	<b>Todos os docentes em especial os do pré-escolar</b>	<b>Até ao final do presente ano letivo.</b>	<b>No final do ano, com entrevistas com as mesmas questões da entrevista inicial.</b>
<b>Melhorar a articulação organizacional</b>	<b>Promover reuniões entre órgãos de gestão intermédia.</b>	<b>Diretor</b>	<b>Docentes com funções de coordenação</b>	<b>Órgãos de gestão intermédia – coordenadores de departamento e estabelecimento</b>	<b>Semanais</b>	<b>No final do presente ano letivo inquérito por questionário</b>
<b>Eliminar decisões contraditórias</b>	<b>Definir quem tem poder de decisão.</b>	<b>Diretor</b>	<b>Concelho geral/diretor</b>	<b>Órgãos de gestão intermédia – coordenadores de departamento e estabelecimento</b>	<b>Reunião de conselho geral para aprovação do regulamento interno</b>	<b>No final do ano, com entrevistas com as mesmas questões da entrevista inicial</b>
<b>Prática de trabalho colaborativo</b>	<b>Promover Workshops sobre a temática “trabalho colaborativo”</b>	<b>Diretor</b>	<b>Convidar um elemento externo ao agrupamento</b>	<b>Órgãos de gestão intermédia</b>	<b>Três sessões de três horas cada uma em Setembro(antes do início do ano letivo)</b>	<b>Inquérito por questionário no final de cada sessão</b>

Relativamente ao objetivo (Re) Construção do regulamento interno importa que para além das competências/funções estabelecidas nos normativos em vigor que são globais, interessa que neste documento fiquem bem definidas, e de forma clara para que sejam eliminadas algumas sobreposições de funções detetadas no presente estudo. É ao diretor que cabe agilizar este processo de acordo com o DL nº 75/2008, embora possa designar acores para a sua construção, no entanto, a responsabilidade última é sua e é o diretor que apresenta ao conselho geral o documento para aprovação ou não. Após seis meses da entrada em vigor do novo regulamento interno do agrupamento, devemos recorrer á análise comparativa da aplicação da entrevista refletindo sobre os resultados, inferindo se existiram modificações na atuação dos gestores intermédios e se foram sentidas pelos docentes do departamento da educação pré-escolar, os quais poderiam contribuir com as suas reflexões redigindo uma proposta.

Outro dos nossos objetivos é melhorar a articulação organizacional, para que seja concretizável a nossa proposta de melhoria, é necessário realizar reuniões semanais, uma vez que todos os dias surgem situações novas às quais é necessário dar resposta.

Acreditamos que ficando definido nos documentos estruturantes do agrupamento quem tem poder de decisão e para quê, deixará de existir decisões contraditórias sobre um mesmo assunto. Uma vez que o conselho geral, é o órgão de direção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade do agrupamento, deve ter um papel mais ativo com uma posição construtiva e interventiva, para não acabar por funcionar apenas como um órgão que apenas ratifica as decisões do diretor.

Muitas vezes a presença de um elemento externo ao agrupamento, com relevância de prática docente e de investigador, com experiência em práticas inovadoras e nas quais acredita, ao partilhar as suas vivências junto de outros colegas mais acomodados provoca nestes um despertar para a ação para a diferença, iluminando caminhos que por vezes estão encobertos por várias razões quer de ordem pessoal, institucional. A “provocação” para o despertar de novas práticas de troca de conhecimento, de experiências. Este especialista poderia estimular o trabalho colaborativo entre docentes e apresenta um potencial para

enriquecer a maneira de pensar agir e resolver problemas/situações concebendo possibilidades de sucesso no trabalho pedagógico.

Em jeito de conclusão podemos dizer que na escola de hoje tem de haver uma partilha de «poder» e a escolha para os cargos das estruturas intermédias têm de ser feitos com base no perfil de competência dos docentes, o que facilita e até evita a situação que nos levou a desenvolver este estudo.

Se conseguirmos o envolvimento dos docentes no Workshop proposto, para a prática do trabalho colaborativo ele poderá tronar-se também num facilitador de comunicação adequada, reduzindo a resistência á inovação e á mudança.

## Considerações finais

Consideramos que poderíamos ter feito uma melhor investigação, no entanto alguns constrangimentos e limitações contribuíram para a sua execução: a falta de experiência aprofundada ao nível da investigação teórica e do plano de ação.

## BIBLIOGRAFIA

## A

**AMADO**, João (2004). Indisciplina e violência na escola: conceitos, interrogações e respostas. Teoria e Prática da Educação (Revista da Universidade Estadual de Maringá – Brasil). Vol. 7, nº 2, pp. 206-214

**Afonso**, N. (2005). Investigação Naturalista em Educação. Um guia prático e crítico. (1.ª ed.). Porto: Edições ASA.

## B

**Barroso**, J. (2005). Políticas educativas e organização escolar. Lisboa: Universidade Aberta.

**Bolívar**, A. (2000). O lugar da escola na política curricular actual. Para além da reestruturação e da descentralização. In M. Sarmiento (Org.). Autonomia da escola: Políticas e práticas. (1.ª ed.). Porto: ASA

**BOLÍVAR**, A. (2003). *Como melhorar as escolas: estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: ASA.

**Bogdan, Robert ik Biklen**, (1994). Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Poto Editora.

## C

**Catalão**, João Alberto e Penim, Ana Teresa (2010), Ferramentas de Coaching. Lisboa: Lidel.

**Cardona**, M.J. (1997), Para a história da educação de infância em Portugal. Porto: Porto Editora.

**Constituição** da Republica Portuguesa

## L

**LÜDKE, Menga & ANDRÉ**, Marli E. D. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU,1986

**Lima**, L. (1998). A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar. Um estudo da Escola Secundaria em Portugal (1974-1988). (2.ª ed.) Instituto de Educação e Psicologia. Centro de Estudos em Educação e Psicologia. Universidade do Minho. Braga.

**Lima**, L.C. (2002), Modelos organizacionais de escola: perspectivas analíticas, teorias administrativas e o estudo da acção. In L. M. Machado e N.S.C. Ferreira (orgs.), Política e gestão da educação: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A editora

**Lei** de Bases do Sistema Educativo Português –Lei nº 46/86 de 14 de Outubro

## G

**Greenfield Jr., W.** (2000). Para uma teoria da administração escolar: a centralidade da liderança. In M. Sarmiento (Org.). *Autonomia da escola: Políticas e práticas*. (1.ª ed.). Porto: ASA.

## I

**YIN**, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## M

**Mintzberg**, Henry (2004), em seu pedido de Business Experience para preceder Gestão da Educação,

**Mintzberg**, Henry. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

**MERRIAM**, Sharan B. (1998). *Pesquisa Qualitativa e Aplicações Estudo de Caso em Educação*

## N

**Nóvoa**, A. (1995). Nota de apresentação. In A. Nóvoa (coord.) *As Organizações Escolares em Análise*. (2.ªed.) Lisboa: Publicações Dom Quixote. Instituto de Inovação Educacional

**NÓVOA**, A. *E vid ente mente: histórias da educação*. Porto Edições asa.2005

## O

**Orientações** curriculares para a educação pré-escolar

**OLIVEIRA**, Maria Lúcia Rosa de (2000). O papel do gestor pedagógico intermédio na supervisão escolar. In ALARCÃO, Isabel (org.) e outros. *Escola reflexiva e supervisão. Uma escola em desenvolvimento e aprendizagem*. Porto: Porto Editora, p.43-54.

## P

**Projecto** Educativo Agrupamento de Escolas de Rebordosa 2009/2012

**Projeto** Curricular Agrupamento de Escolas de Rebordosa 2009/2013

**R**

**Regulamento** Interno Agrupamento Escolas de Vilela

**U**

**Universidade** de Aveiro - Departamento de Ciências da Educação - 2010

**Castro**, Dora Maria Ramos Fonseca (2010) “A Gestão Intermédia nos Agrupamentos de Escolas - Os Coordenadores de Estabelecimento e as Lideranças Periférica

## LEGISLAÇÃO

## **Legislação consultada**

Lei nº 46/86, de 14 de Outubro – Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE).

Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de Fevereiro – Estabelece o regime jurídico de autonomia das escolas.

Decreto-Lei nº 172/91, de 10 de Maio – Define o regime de direção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio – Aprova o regime jurídico da autonomia,

Lei nº 24/99, de 22 de Abril – Altera o Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio.

Decreto-Lei nº 15/2007, de 19 de Janeiro – Aprova o Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário (Estatuto da Carreira Docente).

Decreto-Lei n.º 270/2009, de 30 de Setembro – Altera o Decreto-Lei n.º 15/2007, de 19 de Janeiro, que aprova o Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário (Estatuto da Carreira Docente).

Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril – Aprova o novo regime jurídico de administração e gestão das escolas públicas

Decreto-lei n.º 137/12.de 2 de julho – Alteração ao Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril

## APÊNDICE

A investigação que estamos a realizar tem como objetivo “A articulação pedagógica entre dois órgãos de gestão intermédia”. Tendo em conta o conhecimento dos papéis dos coordenadores de estabelecimento, pedagógico e a sua experiência, agradeço que respondesse às questões que lhe vamos formular e as fundamentasse com os aspetos que considere mais pertinentes. Comprometemo-nos desde já a manter o sigilo acerca da sua identidade. Obrigada pela sua colaboração.

## **Guião da Entrevista**

- 1 - Qual ou quais os papéis do coordenador de departamento?
- 2 - Conhece os processos de tomada de decisão da coordenação de departamento?
- 3 - Qual a sua opinião sobre o coordenador de departamento?
- 4 - Qual ou quais os papéis do coordenador de estabelecimento?
- 5 - Conhece os processos de tomada de decisão da coordenação de estabelecimento?
- 6 - Qual a sua opinião sobre o coordenador de estabelecimento?
- 7 - Quais os fatores que considera importantes para o desempenho destes cargos? (Formação académica, conhecimento dos documentos estruturantes do agrupamento, formação pessoal.....)
- 8 - Qual o grau de participação dos educadores de infância nas decisões do departamento e do estabelecimento?
- 9 - Já viveu situações em que as tomadas de decisão do departamento e da coordenação de estabelecimento foram antagónicas e contraditórias? Pode dar exemplos?
- 10 - Como clarifica a frequência destas diretrizes opostas?
- 11 - Indique aspetos da coordenação e de departamento que na sua opinião poderão ser mudados e melhorados.

ANEXOS

A investigação que estamos a realizar tem como objetivo “A articulação pedagógica entre dois órgãos de gestão intermédia”. Tendo em conta o conhecimento dos papéis dos coordenadores de estabelecimento, pedagógico e a sua experiência, agradeço que respondesse às questões que lhe vamos formular e as fundamentasse com os aspetos que considere mais pertinentes. Comprometemo-nos desde já a manter o sigilo acerca da sua identidade. Obrigada pela sua colaboração.

## Entrevista P

Entrevistador – Qual ou quais os papéis do coordenador de departamento?

Entrevistado P - Passar as informações do pedagógico ... intermediário entre todas as colegas.

Entrevistador – Conhece os processos de tomada de decisão da coordenação de departamento?

Entrevistado P - Passa a informação por mail, consultando todos os intervenientes e depois decide sendo um processo democrático.

Entrevistador - Qual a sua opinião sobre o coordenador de departamento?

Entrevistado P – É uma pessoa que gosta daquilo que faz, tem espírito de líder, mas por vezes impõem a sua vontade, a sua opinião.

Entrevistador - Qual ou quais os papéis do coordenador de estabelecimento?

Entrevistado P – Tem que ouvir todas as pessoas o que por vezes se torna difícil, e decidir pela maioria, às vezes é a opinião da colega que prevalece, porque tem boas ideias.

Entrevistador - Conhece os processos de tomada de decisão da coordenação de estabelecimento?

Entrevistado P – Sim, sim, qualquer “coisa” vem logo participar e colher a nossa opinião. Decide por maioria.

Entrevistador - Qual a sua opinião sobre o coordenador de estabelecimento?

Entrevistado P – É boa pessoa, tem espírito de líder, procura consensos.

Entrevistador - Quais os fatores que considera importantes para o desempenho destes cargos? (Formação académica, conhecimento dos documentos estruturantes do agrupamento, formação pessoal.....)

Entrevistado P – É importante os anos de serviço, a experiência profissional.

Entrevistador – Qual o grau de participação dos educadores de infância nas decisões do departamento e do estabelecimento?

Entrevistado P – Cada educadora de infância dá a sua opinião acerca de um assunto, tentando chegar a um consenso, embora haja sempre a opinião de alguém que prevalece.

Entrevistador - Já viveu situações em que as tomadas de decisão do departamento e da coordenação de estabelecimento foram antagónicas e contraditórias? Pode dar exemplos?

Entrevistado P – Às vezes tem acontecido embora pontuais, a coordenadora de departamento tenta influenciar a nossa decisão, tenta que a sua ideia dela prevaleça, até nas visitas de estudo.

Entrevistador - Como clarifica a frequência destas diretrizes opostas?

Entrevistado P – São pontuais.

Entrevistador - Indique aspetos da coordenação e de departamento que na sua opinião poderão ser mudados e melhorados.

Entrevistado P – Deveria haver momentos de partilha das nossas vivências com as crianças, do trabalho em direto. Saber ouvir e respeitar a opinião das colegas. Muitas vezes acabamos por nos calar, ceder, para que tudo corra bem.

## **Entrevista Q**

Entrevistador - Qual ou quais os papéis do coordenador de departamento?

Entrevistado Q - Passar as informações do pedagógico ... intermediária entre todas

Entrevistador - Conhece os processos de tomada de decisão da coordenação de departamento?

Entrevistado Q - Exerce as funções devidamente, procura ajudar

Entrevistador - Qual a sua opinião sobre o coordenador de departamento?

Entrevistado Q – É uma pessoa que gosta daquilo que faz, tem espírito de líder, mas por vezes impõem a sua vontade.

Entrevistador - Qual ou quais os papéis do coordenador de estabelecimento?

Entrevistado Q – Gerir bem o J.I. ter as informações corretas, precisas, a nível administrativo, cumprir com prazos e todos os documentos que lhe são solicitados. Aqui os pais/encarregados de educação colaboram muito nas atividades por nós propostas e já tem acontecido que são eles a sugerir atividades. Há um forte envolvimento da comunidade.

Entrevistador – Qual a sua opinião sobre o coordenador de estabelecimento?

Entrevistado Q – É uma pessoa disponível, faz tudo para o bom funcionamento do J.I.

Entrevistador - Quais os fatores que considera importantes para o desempenho destes cargos? (Formação académica, conhecimento dos documentos estruturantes do agrupamento, formação pessoal.....)

Entrevistado Q – È importante os anos de serviço, a experiência profissional e formação académica.

Entrevistador – Qual o grau de participação dos educadores de infância nas decisões do departamento e do estabelecimento?

Entrevistado Q – Cada educadora de infância dá a sua opinião acerca de um assunto, tentando chegar a um consenso, embora haja sempre a opinião de alguém que prevalece.

Entrevistador - Já viveu situações em que as tomadas de decisão do departamento e da coordenação de estabelecimento foram antagónicas e contraditórias? Pode dar exemplos?

Entrevistado Q – Por vezes acontece. A coordenadora de departamento tenta impôr a sua vontade; por exemplo a nível de visita de estudo, atividades que envolvam todos os jardins-de-infância. O nosso jardim tem um ambiente harmonioso, existe efetivamente partilha de trabalho, temos uma dinâmica própria e ela acaba por nos “obrigar” a fazer o que decide.

Entrevistador - Como clarifica a frequência destas diretrizes opostas?

Entrevistado Q – Acontecem.

Entrevistador - Indique aspetos da coordenação e de departamento que na sua opinião poderão ser mudados e melhorados.

Entrevistado P – Saber ouvir e respeitar a opinião das colegas. Muitas vezes acabamos por nos calar, ceder, para que tudo corra bem

## Entrevista R

Entrevistador - Qual ou quais os papéis do coordenador de departamento?

Entrevistado R – Tentar coordenar, de acordo com todos os docentes de forma a articular o trabalho a desenvolver, tentando sempre melhorar as aprendizagens.

Entrevistador - Conhece os processos de tomada de decisão da coordenação de departamento?

Entrevistado R - Ao processos mesmo não conheço muito bem, já fiz parte da CCA e ao pedagógico. Tem havido interligação entre os docentes, quem está á frente ajuda, faz recolha da opinião de todos e decide.

Entrevistador - Qual a sua opinião sobre o coordenador de departamento?

Entrevistado R – Dentro de certos padrões, tem uma forma própria de liderar.

Entrevistador - Qual ou quais os papéis do coordenador de estabelecimento?

Entrevistado R – É ouvir os docentes e não docentes e tentar coordenar em função daquilo que ouve. Delibera certas funções como também ser capaz de transmitir tudo o que vem do órgão de gestão máximo e vice-versa para que a informação exista nos dois sentidos.

Entrevistador - Conhece os processos de tomada de decisão da coordenação de estabelecimento?

Entrevistado R – Sim, recebe diretrizes do órgão máximo, comunica-nos, ouve a nossa opinião e toma as decisões.

Entrevistador - Qual a sua opinião sobre o coordenador de estabelecimento?

Entrevistado R – É uma pessoa calma, interessada, e que partilha tudo connosco.

Entrevistador - Quais os fatores que considera importantes para o desempenho destes cargos? (Formação académica, conhecimento dos documentos estruturantes do agrupamento, formação pessoal.....)

Entrevistado R – Devem ser pessoas abertas ao diálogo, com capacidade de ouvir, de aceitar diferentes opiniões e procurar harmonia entre elas, procurar o entendimento, tem que saber levar ás pessoas toda as diretrizes saídas do órgão máximo.

A formação académica também importante, quanto mais formação tiver melhor é uma mais-valia para o desempenho da função.

Entrevistador – Qual o grau de participação dos educadores de infância nas decisões do departamento e do estabelecimento?

Entrevistado R – Cada educadora de infância dá a sua opinião acerca de um assunto, tentando chegar a um consenso, embora haja sempre a opinião de alguém que prevalece.

Entrevistador - Já viveu situações em que as tomadas de decisão do departamento e da coordenação de estabelecimento foram antagónicas e contraditórias? Pode dar exemplos?

Entrevistado R – Sim, pontualmente. Surgiu agora uma atividade em departamento para realizar em comum com o 1º ciclo e o coordenador não me informou, nem fez reunião e os meus alunos não participaram nesta atividade. Muito triste.

Entrevistador - Como clarifica a frequência destas diretrizes opostas?

Entrevistado R – Não sei, talvez falta de comunicação/informação entre eles.

Entrevistador - Indique aspetos da coordenação e de departamento que na sua opinião poderão ser mudados e melhorados.

Entrevistado R – Devia haver mais diálogos, mais partilha de vivências/experiências. A coordenação deveria ajudar a resolver pequenos problemas de situações. Há coisa que surgem na hora e fazem sentido se forem concretizados na hora.

## Entrevista S

Entrevistador - Qual ou quais os papeis do coordenador de departamento?

Entrevistado S – Representar o conselho de docentes, todas as educadoras, transmitir as nossas opiniões e o trabalho por nós desenvolvido

Entrevistador - Conhece os processos de tomada de decisão da coordenação de departamento?

Entrevistado S - Sim recolhe todas as opiniões.

Entrevistador - Qual a sua opinião sobre o coordenador de departamento?

Entrevistado S – Tem um grande espirito de líder, que sabe ouvir, sabe partilhar os conhecimentos e sabe recolher as opiniões de todos para ficar numa só.

Entrevistador - Qual ou quais os papeis do coordenador de estabelecimento?

Entrevistado S – É representar todos os docentes do próprio estabelecimento, é um veículo de transmissão entre agrupamento – escola- agrupamento.

Entrevistador - Conhece os processos de tomada de decisão da coordenação de estabelecimento?

Entrevistado S – Sim, talvez por ser coordenadora de departamento a informação chega sem alterações.

Entrevistador - Qual a sua opinião sobre o coordenador de estabelecimento?

Entrevistado S- è uma pessoa capaz de desempenhar o cargo, sempre preocupada em saber se precisamos de alguma coisa, todos os dias vem aqui ao J.I.

Entrevistador - Quais os fatores que considera importantes para o desempenho destes cargos? (Formação académica, conhecimento dos documentos estruturantes do agrupamento, formação pessoal.....)

Entrevistado S – Experiência e ter capacidade para ser um bom líder, a formação académica ajuda, ter perfil para um bom líder vai ter de ser da pessoa.

Entrevistador – Qual o grau de participação dos educadores de infância nas decisões do departamento e estabelecimento?

Entrevistado S - Elevado.

Entrevistador - Já viveu situações em que as tomadas de decisão do departamento e da coordenação de estabelecimento foram antagónicas e contraditórias? Pode dar exemplos?

Entrevistado S – Não, informação que nos é transmitida pelo coordenador de departamento é a mesma que nos chega pelo coordenador de estabelecimento, talvez por neste caso acumular os dois cargos.

Entrevistador - Como clarifica a frequência destas diretrizes opostas?

Entrevistado S – Não sei, talvez falta de comunicação/informação entre eles.

Entrevistador - Indique aspetos da coordenação e de departamento que na sua opinião poderão ser mudados e melhorados.

Entrevistado S – Há sempre aspetos a melhorar. Deveria haver mais tempo de intervenção por parte de cada educador para partilhar o que fiz no meu Jardim, na minha sala com as crianças.

## Entrevista T

**Entrevistador - Qual ou quais os papéis do coordenador de departamento?**

Entrevistado T – Coordenar o pré-escolar coordenar as reuniões com as diferentes educadoras do agrupamento transmitir no conselho pedagógico todas as informações, opiniões e pedidos que as educadoras têm e transmitir ao grupo todas as informações que vêm do pedagógico.

**Entrevistador - Conhece os processos de tomada de decisão da coordenação de departamento?**

Entrevistado T – Sim, isto porque eu já fui coordenadora de departamento portanto sei quais são os processos de tomada de decisão quais são as competências do coordenador de departamento e quais não são. Antes de tomar a decisão falava com o grupo e depois mediante o grupo em conselho de docentes, de departamento transmitia a decisão por maioria, nunca a tomava individualmente, mas sim pelo coletivo.

**Entrevistador - Qual a sua opinião sobre o coordenador de departamento?**

Entrevistado T – Funciona muito como eu ..., até hoje sempre que precisa de tomar alguma decisão, pergunta, questiona as colegas, pode não ser em reunião, por mail. Tenta saber sempre a opinião de cada uma, é uma pessoa que está sempre disponível para ouvir, para aconselhar, para transmitir tudo aquilo que nós pensamos, tem uma coisa que se encontra em poucas, defende o “seu rebanho” como ela diz.

**Entrevistador - Qual ou quais os papéis do coordenador de estabelecimento?**

Entrevistado T – O coordenador tem de orientar o estabelecimento em si, organizar as diferentes funções dos elementos, funcionárias, docentes, organizar as reuniões de estabelecimento para se discutir aspetos positivos ou não ao que está a funcionar e saber levar a bom porto tudo o que se passa dentro do estabelecimento. Ajudar a organizar e dinamizar todo o trabalho.

**Entrevistador - Conhece os processos de tomada de decisão da coordenação de estabelecimento?**

Entrevistado T – Sim, já trabalhei com dois diferentes e o coordenador perguntava lá está eles aqui funcionam muito por perguntar nas reuniões o que achamos, o que pretendemos, o que está mal, o que deve ser corrigido e só depois é que transmite aos superiores o que foi decidido, funciona muito como o coordenador de departamento, pelo menos nas duas experiências que eu tenho, embora a de este ano seja curtinha, mas 2 anos seguidos a coordenadora de estabelecimento era a mesma de departamento, não havia decisão que tomasse sem saber a opinião de todos os elementos.

**Entrevistador - Qual a sua opinião sobre o coordenador de estabelecimento?**

Entrevistado T – A mesma pessoa exerce as duas funções.

Entrevistador - Quais os fatores que considera importantes para o desempenho destes cargos? (Formação acadêmica, conhecimento dos documentos estruturantes do agrupamento, formação pessoal.....)

Entrevistado T – Um dos fatores é gostar do trabalho, ter disponibilidade para, se uma pessoa não gostar o trabalho não é feito como deve ser e se não tiver disponibilidade para também não consegue fazer com regra com gosta, se estiver presa, tiver uma vida familiar que nos prende muito não conseguimos trabalhar com coerência, com gosto, nem levar as coisas direitinhas porque é preciso estar disponível para exercer esses cargos. Há pessoas com experiência, mas que não conseguem exercer esses cargos, porque é preciso ter espírito de líder, de liderança.

Entrevistador – Qual o grau de participação dos educadores de infância nas decisões do departamento e do estabelecimento?

Entrevistado T – Todos os colegas são ouvidos, antes de tomarem alguma decisão.

Entrevistador - Já viveu situações em que as tomadas de decisão do departamento e da coordenação de estabelecimento foram antagônicas e contraditórias? Pode dar exemplos?

Entrevistado T – Não, nestes últimos anos os coordenadores de estabelecimento e departamento conversam muito. As competências dos coordenadores têm sido modificadas, mas como o coordenador de estabelecimento e de departamento é o mesmo tem sido uma mais-valia, não se corre o risco de um dizer uma coisa, outro dizer outra, como em tudo temos diferentes leituras para uma mesma situação, cada um interpreta à sua maneira, às vezes chega de uma maneira e nós ouvimos de outra e o fato de estarem a tentar, os coordenadores de estabelecimento serem o mesmo de departamento é uma mais-valia para quem está no estabelecimento e tem o coordenador com as duas funções

Entrevistador - Como clarifica a frequência destas diretrizes opostas?

Entrevistado T –

Entrevistador - Indique aspetos da coordenação e de departamento que na sua opinião poderão ser mudados e melhorados.

Entrevistados T – As reuniões serem reuniões, perde-se muito tempo com coisas pequenas.

## Entrevista U

Entrevistador - Qual ou quais os papeis do coordenador de departamento?

Entrevistado U – Olhe primeiro, ajudar os colegas que tem ao seu dispor, elaborar certos documentos, fornecer materiais e informação para tal, nas reuniões manter a sua posição e levar as colegas nas reuniões a manter a ordem de trabalho

Entrevistador - Conhece os processos de tomada de decisão da coordenação de departamento?

Entrevistado U – Mais concisa por outro lado para certas colegas, manter uma distância entre coordenadora e docentes, não manter uma relação como colega que ela é, mas manter uma posição mais firme. As vezes um bocado á toua , deixa para lá, ouve-nos mas não é preciso só isso, é preciso ouvir-nos e marca uma certa posição, ás vezes isso não acontece.

Entrevistador - Qual a sua opinião sobre o coordenador de departamento?

Entrevistado U – Muito amiga, muito humana, mas devia ser mais firme.

Entrevistador - Qual ou quais os papeis do coordenador de estabelecimento?

Entrevistado U – Primeiro organizar bem, a função do estabelecimento, as pessoas que nele trabalham

Entrevistador - Conhece os processos de tomada de decisão da coordenação de estabelecimento?

Entrevistado U – Não

Entrevistador - Qual a sua opinião sobre o coordenador de estabelecimento?

Entrevistado U – Havia de ser mais firme, ás vez “mazinha”.

Entrevistador - Quais os fatores que considera importantes para o desempenho destes cargos? (Formação académica, conhecimento dos documentos estruturantes do agrupamento, formação pessoal.....)

Entrevistado U – Primeiro manter uma distância entre coordenador colegas, funcionários docentes, não docentes. Quando se está nesta posição é um bocado difícil, as pessoas querem agradar a todos e não pode ser, tem que se saber “cada macaco no seu galho” quando se é coordenador tem de haver a parte de coordenador e tem de haver a parte de amizade que não se pode confundir.

Entrevistador – Qual o grau de participação dos educadores de infância nas decisões do departamento e do estabelecimento?

Entrevistado U – Às vezes aquele que mais fala é que é mais aceite, não tendo muito vezes lógica na organização daquilo que se está a trabalhar.

Entrevistador - Já viveu situações em que as tomadas de decisão do departamento e da coordenação de estabelecimento foram antagónicas e contraditórias? Pode dar exemplos?

Entrevistado U – Já, não só neste agrupamento. É generalizado, porque muitas vezes diz-se uma coisa para ficar bonito, para ficar no papel e na prática faz-se outra

**Entrevistador - Como clarifica a frequência destas diretrizes opostas?**

Entrevistado U – Porque as pessoas se querem dar bem contudo e com todos, então no papel para os superiores verem está aquilo que é de lei que é muito lindo, muito firme, porque até é de lei, depois na prática para agradar a A,B,C ou D faz-se o contrário mas escreve-se até aquilo que anteriormente foi dito, e á muitas voltas a dar que muitas vezes quem está no terreno e quem está abaixo de coordenadores e diretores tem de se calar, senão leva por tabela

**Entrevistador - Indique aspetos da coordenação e de departamento que na sua opinião poderão ser mudados e melhorados.**

Entrevistado U – No nosso departamento se a nossa coordenadora fosse mais firme e mais “rude” as reuniões corriam melhor e o departamento andava mais para a frente, não havia de haver aquele “galinheiro”, em certas reuniões, porque se a coordenadora dissesse não senhor, a partir de agora é assim querem, não querem, havia regar, não falava toda gente ao mesmo tempo, não opinavam umas para um lado outras para o outro e havia uma sequência de ideias durante as reuniões, coisa que muitas vezes não há, na última reunião já houve um bocado mais de ordem, nas anteriores não havia. As reuniões têm sido muitas informações, legislação, não á lugar a troca de experiências as colegas dizerem o que se passa no dia-a-dia com os meninos, essas experiências fazem falta, eu posso fazer uma atividade muito engraçada que com os meus resultou e partilho-a, vai para outro meio, para outras crianças que já não acontece o mesmo, e esses partilhas ajudavam-nos como educadoras a alterar certas atitudes.

## **Entrevista V**

**Entrevistador - Qual ou quais os papeis do coordenador de departamento?**

Entrevistado V – Transmitir todas as informações de todas as reuniões que podem assistir, nomeadamente conselhos pedagógicos entre outros, estabelecer um bom ambiente entre todas as colegas, ajudar em tudo aquilo que for preciso e transmitir as nossas opiniões a órgãos hierarquicamente superiores.

**Entrevistador - Conhece os processos de tomada de decisão da coordenação de departamento?**

Entrevistado V- Penso que deve ouvir todas as colegas de departamento e dentro das opiniões formuladas decidir por unanimidade ou por maioria o que será dito.

**Entrevistador - Qual a sua opinião sobre o coordenador de departamento?**

Entrevistado V – Ainda é uma opinião muito recente porque estamos com três meses de trabalho mas daquilo que me foi dado conhecer até agora, uma pessoa que nos procura ajudar, que nos mantém informadas do que se vai passando, que tenta exercer alguma posição entre as colegas.

**Entrevistador - Qual ou quais os papeis do coordenador de estabelecimento?**

Entrevistado V – Zelar pelo bom funcionamento da instituição, ouvir e ser mediador entre os pais, os professores, principalmente ouvir os pais e atender às suas necessidades, proporcionar um bom clima, um bom ambiente entre todos, ser mediador entre pessoal docente e não docente de forma a que a que tudo corra bem, penso que é também substituir algum professor na eventualidade de ele faltar ou pelo menos zelar pelo ambiente daquela sala para que as crianças não vão para casa.

**Entrevistador - Conhece os processos de tomada de decisão da coordenação de estabelecimento?**

Entrevistado V – Penso que são os mesmos do coordenador de departamento. Depois de ouvir os professores chegar a um consenso.

**Entrevistador - Qual a sua opinião sobre o coordenador de estabelecimento?**

Entrevistado V – Penso que está a desenvolver um bom trabalho, não conhecia esta pessoa como coordenadora, para mim está a ser novidade, está acima das minhas expectativas que eu pensava, só conhecia como educadora e penso que está a fazer um bom trabalho.

**Entrevistador - Quais os fatores que considera importantes para o desempenho destes cargos? (Formação académica, conhecimento dos documentos estruturantes do agrupamento, formação pessoal.....)**

Entrevistado V – Tem que ser uma pessoa com conhecimentos da área, com muita vontade, com simplicidade para conseguir chegar a todos, uma autoridade digamos camuflada, isto no sentido de exercer alguma autoridade mas sem fragilizar ninguém, ser uma pessoa social, simpática, informada.

**Entrevistador – Qual o grau de participação dos educadores de infância nas decisões do departamento e do estabelecimento?**

Entrevistado V – Sempre que há um problema é discutido entre o corpo docente, depois de auscultadas as diversas opiniões penso que todas elas serão atendidas, umas se calhar mais que outras tendo em conta a pertinência da temática.

**Entrevistador - Já viveu situações em que as tomadas de decisão do departamento e da coordenação de estabelecimento foram antagónicas e contraditórias? Pode dar exemplos?**

Entrevistado V – Não muito, não. Às vezes o fator comunicação é um bocadinho traiçoeiro e às vezes o que uns dizem pode não é bem aquilo que se vai fazer.

**Entrevistador - Como clarifica a frequência destas diretrizes opostas?**

Entrevistado V- É um bocadinho a falta de comunicação, cada um ao falar de uma determinada temática já tem uma ideia muito pré concebida, e quando nós estamos a ouvir algo sobre uma temática muitas vezes só ouvimos aquilo que nos interessa e quando só ouvimos aquilo que nos interessa é um defeito que também acontece comigo. Quando a vamos sistematizar como só demos importância áquilo esquecemo-nos de alguns pormenores que provavelmente outras pessoas diferentes de nós captaram mais a outra mensagem ou uma parte da mensagem e às vezes cá fora pode levar a mal entendidos, mas penso que é um bocadinho a comunicação.

**Entrevistador - Indique aspetos da coordenação e de departamento que na sua opinião poderão ser mudados e melhorados.**

Entrevistado V – Manter nas reuniões um bocadinho mais de silêncio, mas isso tem a ver com defeito dos professores muito tagarelas, mas tentar fazer-nos ouvir um de cada vez, fazemos isso tanto com os nossos meninos, e depois nós os adultos somos os primeiros a não fazer, aqueles que provavelmente não exercem bem esse papel melhorar