



Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti  
Mestrado em Educação Pré-Escolar e Ensino do 1.º Ciclo do Ensino Básico

# Questões essenciais da Coordenação e Gestão Escolar em contexto de 1.º Ciclo do Ensino Básico

**Mestranda:** Mariana Rute Rodrigues Barreto Costa

**Orientadora:** Professora Doutora Daniela Alexandra Ramos Gonçalves

Porto

2017/2018



Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti  
Mestrado em Educação Pré-Escolar e Ensino do 1º Ciclo do Ensino Básico

# **Questões essenciais da Coordenação e Gestão Escolar em contexto de 1.º Ciclo do Ensino Básico**

Relatório de Investigação apresentado à  
Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti para obtenção do grau de  
Mestre em Educação Pré-Escolar e Ensino do 1º Ciclo do Ensino Básico

Por Mariana Rute Rodrigues Barreto Costa

Sob orientação da Doutora Daniela Alexandra Ramos Gonçalves

Porto  
2017/2018

## Resumo

O presente relatório de estágio foi concebido no âmbito do Mestrado em Educação Pré-Escolar e Ensino do 1º Ciclo do Ensino Básico, sob a orientação da Doutora Daniela Gonçalves, da Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti.

Na sociedade atual, permanecemos num tempo em que a escola apresenta “dificuldades” em dar respostas aos novos e permanentes desafios do mundo contemporâneo, pelo que é importante compreendermos a realidade da escola, a fim de agirmos sobre esta, com a inevitável intencionalidade de a transformar.

A autonomia e a flexibilização curricular apresentam-se como eixos fundamentais de um projeto da escola; contudo, é necessário que todo o trabalho que envolva a comunidade escolar esteja alinhado com as diretrizes do Ministério da Educação, contemplando o currículo nacional, as grandes finalidades do projeto educativo de escola, e a liderança de topo e as intermédias que concretizem e congregam os diferentes atores da comunidade educativa.

A grande finalidade deste relatório é averiguar, apresentar e interpretar as questões essenciais da coordenação e gestão escolar em contexto do 1.º Ciclo do Ensino Básico, pois considera-se necessário compreender esta temática dada a sua atualidade, utilidade, importância e pertinência face às novas mudanças legislativas.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Flexibilidade e Autonomia Curricular; Coordenação; Documentos Estruturantes.

## Abstract

This internship report was conceived under the Master's Degree in Pre-primary Education and Basic Cycle Education, under the guidance of Dr. Daniela Gonçalves, of the Superior School of Education of Paula Frassinetti.

In today's society, we remain at a time when the school presents "difficulties" in responding to the new and permanent challenges of the contemporary world, so it is important to understand the reality of the school in order to act on it, with the inevitable intentionality of to transform.

Autonomy and curricular flexibilization are fundamental elements of a school project; however, it is necessary that all work involving the school community be aligned with the guidelines of the Ministry of Education, encompassing the national curriculum, the major purposes of the school educational project, and the top leadership and the intermediaries that different actors of the educational community.

The main purpose of this report is to investigate, present and interpret the essential issues of school coordination and management in the context of the 1st Cycle of Basic Education, considering that it is necessary to understand this theme given its relevance, usefulness, importance and relevance to the new legislative changes.

**KEY-WORDS:** School management; Flexibility and Curricular Autonomy; Coordination; Structural Documents;

*Para ser grande, sê inteiro:  
nada Teu exagera ou exclui.  
Sê todo em cada coisa.  
Põe quanto és No mínimo que fazes.  
Assim em cada lago a lua toda Brilha, porque alta vive.*

*Fernando Pessoa*

## Agradecimentos

*“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós.  
Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.”*  
Antoine de Saint-Exupéry

Esta caminhada não teria sido possível se não estivesse rodeada de apoio, incentivo e carinho de todos aqueles quem me acompanharam neste percurso académico.

Agradeço a TI por nunca me falhares e me desempares!

Agradeço aos meus pais por me acompanharem nesta e noutras fases da minha, por acreditarem em mim e me deixarem realizar um sonho, ser professora!

Agradeço aos meus bons irmãos por serem o meu terror e o meu amor (da minha vida), simultaneamente. Por serem sempre tão orgulhosos de mim e me ajudarem nos recortes e nos conselhos.

Agradeço à Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti por estes 5 anos de aprendizagens e momentos de partilha com todos os docentes, não docentes, amigos e colegas.

Agradeço do fundo do coração à minha professora Daniela Gonçalves que com todo o carinho guardo no meu coração pela exigência, pela paciência, pela determinação, pelo carinho, pela força e sobretudo pelo exemplo de profissional que ama aquilo que faz!

Agradeço à professora Isabel Cláudia Nogueira por ter acreditado em mim quando nem eu própria acreditava e à professora Ivone Neves por num ano difícil ter sido a minha estrelinha da sorte!

Agradeço à minha professora cooperante Andreia Pinheiro por ser o meu 1º exemplo e a minha referência para toda a vida! Por me mostrar que a cooperação, entreatajuda e amizade são a receita perfeita para sermos bons naquilo que fazemos!

Agradeço à minha família, aos meus queridos avós, tios e primos que me acompanharam nesta jornada, em especial à minha Titi Luísa por partilhar comigo o amor pelos (nossos) meninos!

Agradeço à minha companheira de todas as horas, amiga para a vida e agora futura colega de profissão Rafaela Gonçalves, que me acompanhou em todos os momentos, vibrou, riu e chorou comigo e deu-me a mão sempre que era preciso!

Agradeço às minhas amigas, Ana Sofia Gonçalves por me acompanhar desde do 1º dia, por ter sido a praxe que nos uniu e por ter vivido muito dos meus momentos, à

Lícia Laima e à Rita Araújo pelos momentos que passamos durante esta caminhada, por termos partilhado das melhores aventuras em Madrid, terão sempre um lugar muito especial no meu coração!

Agradeço á minha equipa CAF que nos momentos de mais aflição me deu alento!

Agradeço aos meus primeiros meninos que me ensinaram a ser professora e às instituições cooperantes que me deixarm experienciar

Agradeço, por fim, mas não menos importante, ao meu Ricardo por se mostrar sempre tão paciente, dedicado, preocupado, atento e orgulhoso durante este 5 anos!

## Lista de Abreviaturas

1.º CEB – 1.º Ciclo do Ensino Básico

AE – Aprendizagens Essenciais

DL – Decreto Lei

ENEC – Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania

ME – Ministério da Educação

PA – Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória

PAA – Plano Anual de Atividades

PAFC – Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular

PC – Projeto Curricular

PDC – Plano de Desenvolvimento Curricular

PE – Projeto Educativo

PG – Plano de Grupo

PNPSE – Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar

PP – Projeto Pedagógico

PT – Plano de Turma

RI – Regulamento Interno



## Índice

Introdução .....	8
I. Enquadramento Teórico.....	9
1. Autonomia e flexibilidade curricular.....	10
2. Coordenação e Gestão Escolar das Escolas em Portugal.....	12
2.1. Coordenação e Gestão Escolar – Anos 70, 80 e 90 .....	12
3. Princípios da Gestão Escolar.....	22
II. Enquadramento Metodológico .....	24
1. Âmbito e Objetivos de investigação.....	25
2. Procedimentos metodológicos .....	26
3. Instrumentos de recolha de dados de investigação.....	28
3.1 Técnica de Recolha de dados .....	29
3.1.1 Análise Documental.....	29
3.1.2 Inquérito por entrevista .....	29
3.2. Técnicas de tratamento de dados .....	31
3.2.1 Análise de Conteúdo .....	32
4. Apresentação e discussão dos dados de investigação.....	33
4.1 Da análise e discussão da aplicação do inquérito por entrevista .....	34
4.2. Da análise aos documentos estruturantes.....	42
4.3. Triangulação dos dados obtidos.....	49
Considerações finais.....	51
Referências bibliográficas .....	55
Anexos.....	59

## Introdução

O presente documento intitulado “Questões essenciais da Coordenação e Gestão Escolar em contexto de 1.º Ciclo do Ensino Básico” insere-se no âmbito da unidade curricular Prática de Ensino Supervisionada do curso de Mestrado em Educação Pré-escolar e Ensino do 1º Ciclo do Ensino Básico e orientado pela Doutora Daniela Gonçalves. A finalidade deste estudo investigativo relaciona-se com as concepções da coordenação escolar no 1.º Ciclo do Ensino Básico (1.º CEB), com recurso a duas realidades concretas e diversas entre si.

Esta investigação surge, na medida em que, na atualidade, a instituição Escola está em processo de mudança, devido às significativas alterações legislativas introduzidas, em particular, o processo de autonomia e flexibilização curricular, decorrente do Decreto-Lei n.º55/2018. Nesse sentido, sendo a Escola parte integrante do sistema educativo é essencial que exista monitorização que a regule, coordene, oriente, beneficiando a compreensão de todo o processo evolutivo institucional, implicando coordenação e gestão escolar.

Tendo como base uma investigação de carácter qualitativa, comprometemo-nos a compreender quais as concepções essenciais da coordenação e gestão escolar, segundo representações de duas coordenadoras de escola (cariz privado e cariz público) e, por fim, compreender a finalidade dos documentos estruturantes na orientação da vida da escola.

Este documento está dividido em dois capítulos. No primeiro, encontra-se o enquadramento teórico, onde são abordadas algumas concepções relativamente a autonomia e flexibilidade curricular, coordenação e gestão escolar, assim como estes conceitos em Portugal e nos anos 70, 80 e 90 e os princípios da gestão escolar com base em diversos autores que estudaram este tema.

No segundo capítulo, é descrito o enquadramento metodológico, elucidando o âmbito e objetivo da investigação, a descrição de procedimentos metodológicos, os instrumentos e técnicas de recolha de dados (análise documental e inquéritos por entrevistas), assim como, o tratamento dos mesmos, através da análise de conteúdos. Por fim, são apresentados e discutidos os dados da investigação, a partir da triangulação dos mesmos. Nas considerações finais, são apresentadas respostas aos principais objetivos da

investigação, bem como as linhas de futura investigação, e ainda as referências bibliográficas que sustentam toda a investigação versada neste relatório.

## **I. Enquadramento Teórico**

Os inúmeros desafios da gestão pedagógica e administrativa que se colocam às Escolas, motivaram (e motivam) a procura do conhecimento e compreensão da realidade de dois tipos das escolas portuguesas: a privada e a pública, tendo em conta os imperativos e os constrangimentos da autonomia escolar, contratualizada entre as Escolas e o Ministério da Educação.

As Escolas são organizações complexas que englobam diversas entidades, leis, equipas educativas e educandos, mas para que este ambiente educativo funcione em plenitude, é fundamental que seja organizada e gerida por pessoal competente, que coloque os interesses e bem-estar da comunidade escolar como prioritários. No entanto, nem sempre foi assim; por esse motivo é feita uma breve reflexão acerca da administração e gestão escolar nos anos 70, 80, 90 e na atualidade.

Do ponto de vista teórico, é necessário compreender a coordenação e gestão escolar, de que modo se materializa ao nível da gestão das escolas, com uma tradição legislativa, hierarquizada e sujeita à normalização imposta pela administração, gestão e coordenação escolar.

Ao longo deste capítulo, são abordadas as diversas teorias públicas que influenciaram a evolução da coordenação e gestão escolar. Desta forma, o presente enquadramento teórico inicia-se com uma abordagem aos conceitos gerais de coordenação e gestão escolar; no segundo ponto, aos conceitos de coordenação e gestão escolar das Escolas em Portugal; seguem-se as noções administração e gestão escolar nos nos 70, 80 e 90 e, por fim, os princípios da Gestão Escolar.

Consideramos necessário, compreender como está organizada a administração da escola, bem como tudo aquilo que a engloba: o conselho geral, o diretor da escola, o conselho pedagógico, as estruturas intermédias de gestão e o conselho administrativo, a fim de conhecer as suas perceções e atitudes, a respeito da autonomia e seus efeitos.

## 1. Autonomia e flexibilidade curricular

*A excessiva disciplinarização do saber científico faz do cientista um ignorante especializado.*

(Santos in Cohen & Fradique, 2010, p. 48)

Numa perspetiva de articulação curricular, a Escola tem revelado algumas dificuldades em conjugar os espaços de trabalho colaborativo integrado pois, o currículo privilegia uma organização focada nas disciplinas e na docência, “*apesar de cada disciplina ter as suas especificidades bem vincadas, existe um ponto de interseção que é a unidade de conhecimento*” (Cohen & Fradique, 2018, p.48). Por este motivo, é importante articular o currículo para favorecer as aprendizagens significativas, onde os alunos sejam capazes de “*integrar conhecimento, resolver problemas, cooperar, desenvolver autonomia e atribuir significado às situações com que convivem*” (Cohen & Fradique, 2018, p.48).

Na ânsia da real concretização de um escola inclusiva, fomentadora de aprendizagens para todos os alunos, o Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE) determina que são as comunidades educativas que estão mais bem preparadas para encontrar soluções locais e conceber planos de ação estratégica ao nível de cada escola, pois, são estas comunidades que melhor conhecem as suas dificuldades e fragilidades, bem como as suas potencialidades, com o objetivo de melhorar as práticas educativas e a aprendizagem dos alunos.

Os Decretos-Lei (DL) n.º 54/2018 e n.º 55/2018 surgem como resposta à concretização de alguns propósitos redigidos na Lei de Bases do Sistema Educativo, aprovada pela Lei n.º 46/86, de 14 de setembro, que garantem a aplicação de medidas universais para todos os alunos. Contudo, na sua redação atual, revela-se que alguns “*objetivos não estão ainda plenamente atingidos, na medida em que nem todos os alunos veem garantido o direito à aprendizagem e ao sucesso educativo*” (DL n.º 55/2018, preâmbulo).

Estes DL têm como grande finalidade garantir que

“*todos os alunos, independentemente da oferta educativa e formativa que frequentam, alcançam as competências definidas no Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória (PA), através da assunção de compromissos coletos ou individuais, assentes nos pilares da gradação, progressão, cooperação e autonomia*” (Cohen & Fradique, 2018, p.12)

Em particular, o DL n.º 55/2018 apresenta uma oportunidade de concretizar um novo currículo para o ensino básico e secundário, estabelecendo regras e princípios orientadores da sua aplicação, operacionalização e avaliação das aprendizagens que dão mais autonomia às escolas. No presente DL, a autonomia exprime-se, em primeira instância, na capacidade de auto-organização da escola, estabelecendo-se assim, um enquadramento legal, determinando 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 direções de turma). Também é dado às escolas a capacidade de se organizarem, criando estruturas de representação no conselho pedagógico.

Atualmente, somos confrontados, todos os dias, com novos desafios que são subsequentes de um processo da rápida globalização e da era tecnológica vincada e presente. Sendo a escola uma instituição que deve preparar os alunos que serão os futuros da sociedade é essencial que esta forneça ferramentas que desenvolva nos “alunos competências que lhes permitam questionar os saberes estabelecidos, integrar conhecimentos emergentes, comunicar eficientemente e resolver problemas complexos, para empregos ainda não criados, para tecnologias ainda não inventadas, para a resolução de problemas que ainda se desconhecem” (DL n.º 55/2018 de 6 de julho, preâmbulo); deste modo, é indispensável que se valorize os saberes disciplinares para a gestão integrada e interdisciplinar do conhecimento recorrendo ao desenvolvimento de aptidões de pesquisa, análise, debate, relacionais, colaboração, cooperação, autonomia e argumentação, simultaneamente com o aperfeiçoamento e a diversidade dos procedimentos e instrumentos de avaliação.

Flexibilidade contextualizada na forma de organização dos alunos e do trabalho e na gestão do currículo, utilizando os métodos, as abordagens e os procedimentos que se revelem mais adequados para que todos os alunos alcancem o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (DL n.º 55/2018 de 6 de julho, art.º 4)

De salientar que este enquadramento legislativo está alinhado com outros normativos essenciais atuais, a saber: PA, Aprendizagens Essenciais (AE) e Estratégia Nacional para a Cidadania e Desenvolvimento (ENEC).

## 2. Coordenação e Gestão Escolar das Escolas em Portugal

As escolas são organizações únicas que refletem relações contínuas entre as diferentes estruturas pedagógicas e administrativas. Cada escola constrói a sua identidade organizacional e autónoma, definindo a sua estrutura em regulamento próprio e relacionando-se com os serviços da administração educativa. Esta organização é sustentada por normas/leis, gerais e específicas. Contudo, isoladamente, esta organização singular interage com a sua comunidade nas diferentes estruturas (alunos, docentes, não-docentes, pais/encarregados de educação) de forma distinta.

Na construção de uma organização é importante que se conheçam os membros que a constituem, que cooperam e que estabelecem relações importantes para alcançarem os objetivos comuns a que a organização se propõe. Também importa reger e hierarquizar as relações entre todos os seus membros e para que isto seja possível, é preciso um sistema de normas e princípios orientadores que operem como referenciais na determinação e limitação do que é ou não aceitável. (DL n.º 75/2008 de 22 de abril, preâmbulo);

O Ministério da Educação é o responsável pelo funcionamento de todo o sistema educativo que compreende, todos os estabelecimentos de ensino de educação pré-escolar, de ensino básico e de ensino secundário. Isto acontece com coordenação de toda uma política educativa bem como a garantia de um correto e eficaz funcionamento de todas as estruturas. “É para responder a essa missão em condições de qualidade e equidade, da forma mais eficaz e eficiente possível, que deve organizar-se a governação das escolas.”

Ao longo dos tempos, a educação em Portugal, tem vindo a ser alterada por influências das políticas educativas, de processos de reforma e mudança que existem noutros países da Europa. Assim, torna-se pertinente compreender o que se alterou nas dinâmicas da administração e gestão escolar com a democratização da política propulsionada pela revolução do 25 de abril de 1974, compreendendo os anos 70 até à atualidade.

### 2.1. Coordenação e Gestão Escolar – Anos 70, 80 e 90

Antes da revolução de 1974, o País era caracterizado pela repressão, pela censura e pela perseguição política. Nas escolas existia um forte e apertado controlo no que se reporta ao currículo, à gestão dos professores e dos alunos e até mesmo do processo de ensino-

aprendizagem. O sistema escolar era entendido como um meio para exercer o controlo político e ideológico e estrategicamente utilizado para a difusão dos valores do regime: Deus, Pátria e Família.

As escolas não tinham autonomia e a participação dos professores, pessoal não-docente e alunos na tomada das decisões que afetavam a vida quotidiana da escola era praticamente nula.

As escolas eram geridas por diretores e reitores de uma forma repressiva de modo a assegurar o controlo político e ideológico tendo por base critérios de confiança política. Deste modo, eram indivíduos poderosos uma vez que representavam o Estado como seus delegados” (Ventura et al., 2006, p.1).

Ocorreram mudanças bastante significativas, após à revolução de 25 de Abril de 1974, com grande parte dos reitores rejeitada pelas diferentes estruturas do sistema escolar (professores, pessoal não-docente e alunos). Deste modo, existiram diversas tentativas para conquistar autonomia e poder de decisão ao nível das escolas, dando origem a assembleias para eleger órgãos directivos, verificando-se uma significativa mobilização e participação, sendo construídas pela comunidade escolar.

Entre 1974-1976, existiu um período de autogestão, onde o poder se situava dentro das escolas. Eram realizadas assembleias nas escolas para discutir assuntos como o uso do equipamento escolar, opções curriculares e de métodos didáticos. Existia um fraco controlo do sistema escolar por parte do ME,

“apesar de ter sido promulgado um diploma legal (DL n.º 735 art.º 74) numa tentativa de controlar os moldes em que a participação era exercida, de organizar o processo democrático de acordo com regras específicas e de normalizar a gestão e administração das escolas e o seu funcionamento” (Ventura et al., 2006, p.1).

Mais tarde, o ME emitiu uma nova lei que legislava em pormenor as atividades e funções da escola. “O Decreto-Lei n.º 769-A/1976 estabelecia

a “gestão democrática” da escola ao definir as estruturas coletivas de decisão eleitas pelos professores. A gestão das escolas públicas portuguesas é, ainda hoje, muito influenciada por esta lei. (...) De acordo com esta regulamentação, as escolas tinham três órgãos de gestão: o conselho diretivo, o conselho pedagógico e o conselho administrativo” (Ventura et al., 2006, p.1).

O conselho diretivo era constituído por três a cinco professores, dois representantes dos alunos e um representante do pessoal não-docente. Qualquer professor podia ser eleito para presidente do conselho diretivo, mesmo sem possuir qualquer tipo de formação em administração educacional ou de experiência significativa, tanto de ensino como de gestão. A única exigência manifesta na lei no que diz respeito ao presidente e vice-presidente do conselho diretivo era que fossem professores profissionalizados.

“De acordo com esta lei, o presidente do conselho diretivo teria como principais funções assinar o correio, presidir a reuniões, tomar decisões quando o conselho assim o solicitava, ser um representante da escola e dar conhecimento ao ME de todos os assuntos que ultrapassassem as competências do conselho diretivo” (Ventura et al., 2006, p.1).

Portanto, o conselho diretivo parecia ter apenas um carácter representativo do poder central nas escolas. No entanto, numa portaria decretada pelo ME em 1977 (Portaria n.º 677/1977, de 4 de Novembro), as funções do conselho diretivo foram definidas de forma mais detalhada onde compreenderiam tanto assuntos administrativos como assuntos de carácter social na comunidade escolar. Porém, também intensificava a necessidade de obedecer à lei, de colaborar com os serviços de inspeção e de endereçar para o ME Educação alguns assuntos mais específicos. Então, neste documento reformulado estavam evidenciadas as funções relativas à representação da escola na comunidade, bem como a execução de tarefas administrativas e mais explícitas e delineadas as funções do presidente do conselho diretivo.

Outro órgão de gestão das escolas definido no DL n.º 769 art.º 76 foi o conselho pedagógico, responsável pela orientação pedagógica da escola. O conselho pedagógico era composto por professores das diferentes disciplinas ensinadas na escola (a maioria dos membros) e por representantes dos alunos.

O conselho administrativo também foi referido nesta lei, lidava com a gestão dos fundos e do património da escola. Era igualmente um órgão colegial presidido pelo presidente do conselho diretivo e composto por mais dois membros – um vice-presidente e um secretário.

Em 1986, o Governo decretou a Lei de Bases do Sistema Educativo (DL n.º 46/1986, de 14 de outubro), a qual defendia uma maior autonomia para as escolas e a descentralização das decisões e de procedimentos, no que diz respeito ao sistema educativo, e pedia um maior envolvimento da comunidade. “Esta lei continuava a apoiar o mesmo modelo de



gestão colegial apesar de reconhecer a necessidade de formação específica para a gestão educacional” (Ventura *et al.*, 2006, p.2).

Cinco anos depois, em 1991, com o DL n.º 172/91, assistiu-se a uma tentativa para alterar a gestão escolar em Portugal. Esta legislação apresentava grandes alterações em relação ao modelo de gestão democrática atual, em vez do conselho executivo, passou a existir um diretor executivo, recrutado pelo conselho de escola através de concurso público.

O conselho de escola seria composto por professores, pessoal não-docente, alunos, encarregados de educação e outros membros da comunidade escolar. O presidente, no entanto, seria sempre um professor eleito pelo conselho de escola. Este seria o principal órgão de gestão da escola, e o seu perfil enquanto diretor executivo estava definido no DL. O diretor executivo deveria ser um professor profissionalizado com experiência de ensino e com formação específica em gestão escolar, podendo ou não estar a lecionar nesse estabelecimento, contratado por um período de quatro anos, responderia perante o conselho de escola.

“O pessoal docente continuou a ser o campo exclusivo para o recrutamento de pessoal para o desempenho de cargos de gestão na educação. Este regime experimental ficou-se por uma experiência limitada visto que só foi implementado em cinquenta escolas” (Ventura *et al.*, 2006, p.2). No entanto, “o sindicato dos professores contestou uma vez que a sua aplicação implicava alterações em algumas das conquistas docentes após a revolução de 1974, nomeadamente a eleição democrática dos órgãos de gestão” (Ventura *et al.*, 2006, p.2).

“Desde 1998, as escolas públicas portuguesas encontram-se sob a regulamentação do Decreto-Lei n.º 115-A/1998 (com as alterações introduzidas pela Lei n.º 24/1999). De acordo com esta legislação as escolas portuguesas dispõem de 4 órgãos de administração e gestão: Assembleia; Conselho Executivo ou Diretor; Conselho pedagógico e Conselho Administrativo” (Ventura *et al.*, 2006, p.3).

O órgão mais importante da estrutura organizacional da escola era a Assembleia, que era responsável pela definição das linhas orientadoras para as atividades da instituição. Constituída por representantes dos vários intervenientes e interessados na ação educativa da escola, pretende garantir os princípios de democraticidade e de participação, na ligação com a comunidade local, envolvendo toda a comunidade escolar no processo educativo

tendo em conta as características específicas de cada escola e da região onde a mesma se insere.

“A assembleia de escola deve ter, entre os seus membros, representantes dos professores, do pessoal não docente, dos encarregados de educação, dos alunos e da autarquia local, podendo ainda ter representantes de atividades de carácter cultural, artística, científica, ambiental e económica da respetiva área com relevo para o projeto educativo de escola que são agregados pelos restantes membros” (Ventura et al., 2006, p.3).

A assembleia de escola tem como principais competências a aprovação do projeto educativo (acompanhamento e avaliação da sua execução), a aprovação do **regulamento interno, do plano anual de atividades e do projeto educativo**, a realização do orçamento da escola, a promoção de relações com a comunidade, o acompanhamento do processo de autoavaliação da escola e do processo de eleição do conselho executivo. O mandato dos membros da assembleia do estabelecimento tinha a duração de três anos, excetuando o mandato dos representantes dos pais e encarregados de educação e dos alunos cujo mandato tinha a duração de um ano letivo.

O Conselho Executivo ou Diretor é o órgão responsável pela gestão vigente da escola. Se houver, a coexistência de conselho executivo ou de diretor, pelo facto de as escolas poderem optar por um destes perfis de gestão, de acordo com o seu regulamento interno, esta legislação é o reflexo de uma certa manutenção política na gestão escolar. O Conselho Executivo, de acordo com a lei, é um órgão de gestão que integra professores da escola eleitos, num quadro de gestão democrática e docente, por um conselho eleitoral da escola composto maioritariamente por professores.

“O documento que consagra a orientação educativa da escola, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais a escola se propõe cumprir a função educativa” (DL n.º 115-A/1998, art.º3).

## **2.2. Administração e Gestão Escolar – Panorama Atual**

O século XXI coloca desafios fundamentais aos sistemas educativos pois, atravessamos um período em que o conhecimento científico e tecnológico se desenvolve a um ritmo de tal forma intenso, que a quantidade de informação disponível cresce exponencialmente todos os dias. “Apesar de tantos avanços científicos, este século tem vindo a ser marcado

pela incerteza, por debates sobre identidade e segurança e por uma maior proximidade dos riscos colocados à sustentabilidade do planeta e da humanidade” (ME, 2017, p.7).

A educação permite fazer conexões entre o passado e o futuro, entre o indivíduo e a sociedade, entre o desenvolvimento de competências e a formação de identidades. A escola é, assim, um lugar privilegiado para os jovens adquirirem as aprendizagens essenciais, equacionadas em função da evolução do conhecimento e dos contextos histórico-sociais.

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 deve organizar-se a governação das escolas (DL n.º 75/2008 de 22 de abril).

A autonomia de escola é espelhada a nível da legislação sobre as escolas e professores, manifestando-se na tomada de decisões sobre os meios e recursos para contextualizar as políticas definidas centralmente, mas a sua materialização depende da capacitação dos gestores escolares.

Convém considerar que a autonomia constitui não um princípio abstracto ou um valor absoluto, mas um valor instrumental, o que significa que do reforço da autonomia das escolas tem de resultar uma melhoria do serviço público de educação. É necessário, por conseguinte, criar as condições para que isso se possa verificar, conferindo maior capacidade de intervenção ao órgão de gestão e administração, o director, e instituindo um regime de avaliação e de prestação de contas (DL n.º 75/2008 de 22 de abril).

De facto, a autonomia da escola encontra-se na elaboração e desenvolvimento de planos que visam a promoção do sucesso educativo, através da conceção de modalidades flexíveis de gestão curricular e da ação procedimental diferenciada de gestão pedagógica em função do contexto, alunos e público escolar.

Como resultado, de modo a atender aos pedidos, torna-se imprescindível para o exercício de funções, o conhecimento da sociedade assim como as competências necessárias para realizar nos contextos educacionais os ajustes e mudanças de acordo com as necessidades e pedidos emergentes no contexto da realidade externa e no interior da escola. No contexto dessa sociedade, a natureza da educação e as finalidades da escola ganham uma

dimensão mais abrangente, complexa e dinâmica e, em consequência, o trabalho daqueles que atuam nesse meio.

“O Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória afirma-se, nestes pressupostos, como documento de referência para a organização de todo o sistema educativo, contribuindo para a convergência e a articulação das decisões inerentes às várias dimensões do desenvolvimento curricular” (Martins et al., 2017, p.4).

Este documento estabelece a matriz de decisões a adotar pelos gestores e atores educativos ao nível das entidades responsáveis, pelas políticas educativas e pelos estabelecimentos de ensino. A finalidade é contribuir para a organização e a gestão curricular, com a elaboração de estratégias, de metodologias e de procedimentos pedagógico-didáticos a utilizar na prática letiva.

É necessário e pertinente considerar a flexibilidade, por isso existe a preocupação em definir um perfil, que todos possam partilhar, que incentive e cultive a qualidade. Existindo sempre “desigualdades e sendo a sociedade humana imperfeita, não se adota uma fórmula única, mas favorece-se a complementaridade e o enriquecimento mútuo entre os cidadãos” (Martins *et al.*, 2017, p.6).

O aprender a conhecer, o aprender a fazer, o aprender a viver juntos e a viver com os outros e o aprender a ser constituem elementos que devem ser vistos nas suas diversas relações e implicações.

“O global e o local, o universal e o singular, a tradição e a modernidade, o curto e o longo prazos, a concorrência e a igual consideração e respeito por todos, a rotina e o progresso, as ideias e a realidade – tudo nos obriga à recusa de receitas ou da rigidez e a um apelo a pensar e a criar um destino comum humanamente emancipada” (Martins et al., 2017, p.6).

Todos os professores, educadores, gestores, decisores políticos e também todos os que direta ou indiretamente têm responsabilidades na educação devem ter em consideração uma matriz para a tomada de decisão sobre as opções de desenvolvimento curricular, consistentes com a visão de futuro definida para os jovens portugueses do nosso tempo.

A escola deve ser encarada como uma organização social construída pela nossa sociedade, destinada a cultivar e a transmitir elevados valores sociais, contribuindo para a formação dos alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, os princípios e os objetivos da educação. O ambiente

da escola é influente para o desenvolvimento de aprendizagens significativas, que possibilitam aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento da capacidade de atuação, enquanto cidadãos.

“Hoje mais do que nunca a escola deve preparar para o imprevisto, o novo, a complexidade e, sobretudo, desenvolver em cada indivíduo a vontade, a capacidade e o conhecimento que lhe permitirá aprender ao longo da vida” (Martins *et al.*, 2017, p.8). Assim, surgem princípios que estão implícitos na natureza curricular como um perfil de base humanista; educar ensinando para a consecução efetiva das aprendizagens; incluir como requisito de educação; contribuir para o desenvolvimento sustentável; educar ensinando com coerência e flexibilidade; agir com adaptabilidade e ousadia; garantir a estabilidade e valorizar o saber, pretendendo-se construir um cidadão completo, livre, autónomo, responsável, consciente de si, dotado de conhecimentos, respeitoso com todos, crítico e consciente de que a aprendizagem é feita durante toda a vida.

A escola tem a missão de “oferecer” aos alunos ferramentas importantes para que estes possam pôr em prática, nas suas atividades de aprendizagem, os valores que devem pautar a cultura de escola, valores segundo os quais determinadas crenças, comportamentos e ações são definidos como adequados e desejáveis na sociedade. Este processo é complexo e multicultural, pois os valores são entendidos como os elementos e as características éticas, expressos através da forma como as pessoas atuam e justificam o seu modo de estar e agir.

Ao longo dos anos de escolaridade, todos os alunos irão poder “experimentar” valores como a responsabilidade e a integridade; a excelência e a exigência; a curiosidade, a reflexão e a inovação; a cidadania e a participação e a liberdade.

Os alunos devem também, no final de 12 anos de escolaridade, possuir competências-chaves como “linguagens e textos; informação e comunicação; raciocínio e resolução de problemas; pensamento crítico e pensamento criativo; relacionamento interpessoal; autonomia e desenvolvimento pessoal; bem-estar e saúde; sensibilidade estética e artística; saber técnico e tecnologias e consciência e domínio do corpo” (Martins *et al.*, 2017, p. 19) que lhes dará uma perspetiva da construção coletiva, permitindo-lhes apropriarem-se da vida, nas dimensões do belo, da verdade, do bem, do justo e do sustentável e respetivamente do seu contrário.

### 2.3. Órgãos de Administração e Gestão da Escola

No DL n.º75/2008 de 22 de abril, estão definidos os órgãos de administração e gestão de ensino da escola como o conselho geral, diretor da escola, conselho pedagógico, estruturas intermédias de gestão e o conselho administrativo.

Os gestores escolares são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e do ambiente escolar, os quais devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para uma cidadania competente. Sobretudo, devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora, capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado das suas problemáticas quotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e de aprendizagem profissional.

O conselho geral é “órgão de direção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa” (DL n.º75/2008 de 22 de abril, art.º. 11) e é também responsável pela eleição do diretor da escola e pela aprovação das regras fundamentais de funcionamento da escola e das decisões estratégicas.

Ao diretor da escola compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e pelo alcance dos padrões de qualidade de definidos pelo sistema de ensino e das leis nacionais.

O diretor da escola é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada. (Lück, 2009, p.23)

“Uma liderança forte e transformacional é reconhecida como fundamental para o sucesso das organizações de todos os tipos” (Santos *et al.*, 2009, p.17). Em termos de liderança da escola e do seu impacto na qualidade do ensino prestado, o diretor da escola fundamenta-se em quatro áreas fundamentais como o estabelecimento de uma visão para a escola, partilhada e motivadora, em consonância com as reais necessidades da

comunidade; a definição de um padrão comportamental e de valores, assumido pela liderança da escola; o envolvimento direto do líder na formação e na motivação dos professores; e o envolvimento e a coordenação de esforços com entidades externas em benefício da escola.

A equipa de gestão é constituída pelo diretor escolar, que é o responsável maior pelo modo de ser e de fazer da escola e conseqüentemente pelos resultados obtidos; pelo conselho pedagógico, estruturas intermédias de gestão escolar e pelo conselho administrativo.

O conselho pedagógico é o órgão de gestão escolar responsável pela coordenação, supervisão pedagógica e orientação educativa. Este órgão central é o responsável por muitos temas da escola, que são determinantes das boas práticas pedagógicas executando o projeto educativo e ajustando o ambiente educativo da comunidade escolar.

A organização pedagógica é constituída por estruturas de coordenação educativa e de supervisão pedagógica “que colaboram com o conselho pedagógico e com o director, no sentido de assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das actividades escolares, promover o trabalho colaborativo e realizar a avaliação de desempenho do pessoal docente.” (DL n.º75/2008 de 22 de abril, art.º42)

A constituição de estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica visa, nomeadamente:

- a) A articulação e gestão curricular na aplicação do currículo nacional e dos programas e orientações curriculares e programáticas definidos a nível nacional, bem como o desenvolvimento de componentes curriculares por iniciativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;
- b) A organização, o acompanhamento e a avaliação das actividades de turma ou grupo de alunos;
- c) A coordenação pedagógica de cada ano, ciclo ou curso;
- d) A avaliação de desempenho do pessoal docente. (DL n.º75/2008 de 22 de abril, art.º 42)

As estruturas intermédias de gestão da escola são compostas pelos coordenadores de departamento, pelos diretores de turma e pelos coordenadores de diretores de turma. Estes são os órgãos principais na concretização do projeto educativo. “O trabalho desenvolvido de cada turma é coordenado pelos diretores de turma que se cruza como um esforço transversal a todas as turmas. Para que isto resulte, é necessária uma grande articulação

por parte de todos os departamentos curriculares e conselhos de turma” (Santos *et al.*, 2009, p.37).

O diretor de turma deve ser a figura responsável pela turma em várias dimensões (alunos, encarregados de educação e também professores) para que seja um grupo coeso, acompanhando-os; também tem a corresponsabilização pelos resultados da escola pois, como possui uma posição privilegiada em várias dimensões, estes tornam-se responsável pelos resultados escolares e pelo cumprimento de objetivos. Os coordenadores de departamento têm a responsabilidade de assegurar o acompanhamento das estratégias pedagógicas de ensino, dos conteúdos programáticos por parte dos professores e a promoção da articulação entre departamentos curriculares e conselhos de turma.

O conselho administrativo é um órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nos termos da legislação em vigor, instituindo mecanismos de controlo financeiro e coordena as compras para a escola e as restantes despesas resultantes do exercício de atividades.

Os órgãos de gestão, as estruturas intermédias de coordenação do trabalho docente e os professores têm, assim, de se centrar na ação educativa da escola e tomar decisões num quadro de autonomia pedagógica e curricular com vista a aperfeiçoar os métodos e os resultados educativos.

### 3. Princípios da Gestão Escolar

Desafios, exigências e implicações de um projeto que conduz as escolas e os professores a assumirem decisões curriculares capazes de suscitar um trabalho de formação culturalmente significativo e a investirem noutros modos de organizar os espaços e os tempos de trabalhos, bem como a proporem um outro tipo de atividades e estratégias que estimulem a inteligência, a autonomia solidária e a participação dos seus alunos na gestão do quotidiano da sala de aula. (Cosme, 2018, p.7)

A gestão escolar compõe uma das áreas de ação profissional na educação responsável por realizar o planeamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, a monitorização e a avaliação, dos processos necessários ao exercício das ações educativas orientadas para a promoção do sucesso educativo.

Como área de ação, constitui-se num meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando



as diferenças de todos os alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o aluno possa enfrentar criticamente os diversos desafios, tornando-se um cidadão transformador da realidade sociocultural e económica atual, dando continuidade permanente aos estudos. (Lück, 2009, p.23) como PA.

Num caráter mais amplo, a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho do conselho geral, do diretor da escola, das estruturas intermédias e do conselho administrativo, considerados participantes ativos da equipa gestora da escola. Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a concretização de uma gestão inclusiva, que garanta qualidade para todos os alunos. “A autonomia, a administração e a gestão dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas orientam-se pelos princípios da igualdade, da participação e da transparência. (DL n.º 75/2008 de 22 de abril, art.º 3)

Estes princípios e objetivos organizam-se no sentido de:

- a) Promover o sucesso e prevenir o abandono escolar dos alunos e desenvolver a qualidade do serviço público de educação, em geral, e das aprendizagens e dos resultados escolares, em particular;
- b) Promover a equidade social, criando condições para a concretização da igualdade de oportunidades para todos;
- c) Assegurar as melhores condições de estudo e de trabalho, de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional;
- d) Cumprir e fazer cumprir os direitos e os deveres constantes das leis, normas ou regulamentos e manter a disciplina;
- e) Observar o primado dos critérios de natureza pedagógica sobre os critérios de natureza administrativa nos limites de uma gestão eficiente dos recursos disponíveis para o desenvolvimento da sua missão;
- f) Assegurar a estabilidade e a transparência da gestão e administração escolar, designadamente através dos adequados meios de comunicação e informação;
- g) Proporcionar condições para a participação dos membros da comunidade educativa e promover a sua iniciativa. (DL n.º 75/2008 de 22 de abril, art.º 4)

Nesta perspetiva, a gestão democrática da escola significa a conjugação entre instrumentos formais (a eleição da direção, conselho de escola e de outros representantes), assim como as práticas efetivas de participação, que conferem a cada escola sua singularidade, articuladas num sistema de ensino que promova a participação nas políticas educacionais.

A pessoa que desempenha as funções de gestor escolar necessita de desenvolver um trabalho organizativo e de direção, assumindo as decisões e medidas que traça,

participando de forma mais ativa e efetiva nas ações da escola. “A gestão e a profissão não são separáveis” (Dinis, 2001, p. 123), esta é a linha orientadora da legislação portuguesa sobre a gestão escolar. Explicando que o gestor escolar é também um professor, realizando assim, conjuntamente com as tarefas de coordenação pedagógica, contudo, e ao mesmo tempo “ele não pode também esquecer-se que é eleito pelos seus pares que se sentem no direito de participarem na tomada de decisões” (Dinis, 2001, p.119). Existindo uma natural correlação entre este papéis, o autor Dinis (2001, p.119) refere ainda que “a separação entre a actuação do profissional, como administrador, como líder profissional, como chefe executivo apenas faz sentido como operador heurístico.”

## II. Enquadramento Metodológico

“Uma investigação é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 31). Sendo esta, segundo Aires (2011), “conjunto flexível de linhas orientadoras que relaciona os paradigmas teóricos com as estratégias de pesquisa e os métodos de recolha do material empírico” (p.20).

No âmbito da Educação, a busca incessante de um maior conhecimento pessoal e de reflexão e de aperfeiçoamento das suas práticas fará com que o professor assuma o papel de investigador, logo “a investigação em educação concretiza, portanto, esta *démarche* de produção de conhecimentos sobre uma realidade social específica: a ação e os contextos educativos” (Afonso, 2014, p. 24).

Após o enquadramento teórico, descrição da teoria, que suporta todo o trabalho elaborado, apresenta-se os âmbitos e os limites da investigação, os procedimentos metodológicos, os instrumentos de recolha de informação utilizados que abrangem a técnica de recolha de dados em duas fases: análise documental e o inquérito por entrevista. Incluí, também, as técnicas de tratamento de dados que compreendem a análise de conteúdos. Mais tarde, serão apresentados, analisados e tratados os dados da investigação e consequentes conclusões.

## 1. Âmbito e Objetivos de investigação

A investigação, caracteriza-se por ser um estudo exploratório, de carácter qualitativo, logo, esta desenvolve-se sustentada por questões orientadoras, que tentam interpretar situações da realidade na tentativa de as compreender, permitindo a generalização teórica baseada na percepção do investigador e nas relações entre pessoas.

O objetivo da presente investigação resulta da curiosidade e do gosto, por parte da mestranda, do tema relacionado com a coordenação e a gestão escolar. Nos últimos anos, a formação específica nesta área, demonstra-se com enorme pertinência pois, não só como fator fundamental na construção da profissão de docente, mas também como um requisito necessário ao exercício de funções particularmente exigentes e complexas, como é o caso das funções de um diretor e/ou coordenador de escola. Assim, “o objetivo da investigação fundamental é o de aumentar o nosso conhecimento” (Bogdan & Biklen, 2010, p. 264). Então, uma investigação “é um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.29).

Neste âmbito, os objetivos da presente investigação prendem-se pela pertinência das funções que os diretores e os coordenadores da escola exercem na comunidade escolar, bem como, a visão estratégica e o exercício de liderança para a boa gestão e organização pedagógica e administrativa da comunidade escolar. Então, no estudo que se apresenta é pertinente aclarar as funções e a visão de um coordenador ou de um diretor de estabelecimento escolar, no que concerne à gestão e coordenação da comunidade educativa, ligada à sociedade atual e aos desafios, anteriormente já mencionados, tais como: a maior autonomia, o currículo adaptado a todas as crianças, por se tratarem de seres únicos e singulares, assim como a adaptação de novos documentos, projetos e estratégias.

As participantes na presente investigação são coordenadoras em duas escolas, uma de cariz público e outra escola de cariz privado.

Esta investigação prende-se com o facto de um diretor/coordenador utilize a investigação para melhorar a sua eficácia nas funções que exerce, e por este motivo,

(...) os investigadores que adotam uma perspetiva qualitativa estão mais interessados em compreender as percepções individuais do mundo. Procuram compreensão em vez de

análise estatística. Duvidam da existência de factos “sociais” e põem em questão a abordagem científica quando se trata de estudar seres humanos. Contudo há momentos em que os investigadores qualitativos recorrem a técnicas quantitativas, e vice-versa (Bell, 1997, p. 20).

Os objetivos da investigação em educação são normalmente definidos como qualitativos ou quantitativos, serão modificados conforme os dados recolhidos e o modo como estes são analisados.

A investigação realizada insere-se num estudo qualitativo, uma vez que, como afirmam alguns autores, é o método mais adequado para os trabalhos de investigação em educação. A abordagem qualitativa, segundo Bogdan & Biklen (2010), possui cinco características:

- Na investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal;
- A investigação qualitativa é descritiva;
- Os investigadores qualitativos interessam-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos;
- Os investigadores qualitativos tendem a analisar os seus dados de forma indutiva;
- O significado é de importância vital na abordagem qualitativa.

Consequentemente, é essencial investigar conteúdos sobre o tema pois, a teoria representa um papel essencial para a investigação, e recorrer à observação, através de diferentes instrumentos, acerca da perspetiva de cada coordenador, de forma a ter uma maior perceção das suas funções e das dificuldades que enfrenta.

## **2. Procedimentos metodológicos**

Para Bell (1997, p.39)

nunca há tempo suficiente para fazer todo o trabalho que parece fundamental na execução de uma pesquisa completa (...) mas tem de estabelecer um plano de trabalho para ir verificando, regularmente os avanços e, se necessário, passar de uma etapa de trabalho para outra.

Como método de registar, de melhor compreender e de facilitar na investigação desenvolvida ao longo de meses, delineou-se alguns conceitos organizando o percurso investigativo desenvolvido.

O foco da presente investigação consiste em perceber o papel dos diretores/coordenadores das escolas para o exercício de uma boa gestão escolar. Para tal, numa fase inicial, procedemos à definição da temática, seguida de uma revisão bibliográfica sobre o tema definido e aprofundado e uma definição de objetivos da investigação.

Posteriormente, seguiu-se a construção de instrumentos de recolha de dados (análise documental e inquérito por entrevista) e técnica de tratamento de dados (análise de conteúdo), sucedendo-se a análise e Interpretação dos Dados, Revisão do Relatório e Conclusões.

O cronograma apresentado evidencia o planeamento temporal das atividades de pesquisa desta investigação, informando os meses para cada etapa da pesquisa desenvolvida. O cronograma é fundamental não só para demonstrar a viabilidade da investigação apresentada, mas também para demonstrar o bom planeamento do próprio investigador.

Tabela 1: Cronograma de investigação

Atividades Investigativas	1º mês	2º mês	3º mês	4º mês	5º mês	6º mês	7º mês	8º mês	9º mês	10º mês	11º mês	12º mês	13º mês	14º mês	15º mês	16º mês	17º mês	18º mês
Definição da temática	■																	
Revisão Bibliográfica	■	■	■	■	■	■							■				■	■
Definição de objetivos da investigação	■	■																
Construção de instrumentos de recolha de dados			■	■														
Análise Documental					■	■	■		■				■					
Realização do Inquérito por entrevista								■		■	■	■						



## 3.1 Técnica de Recolha de dados

### 3.1.1 Análise Documental

Segundo Chaumier (1974, citado por Sousa, 2009, p. 262), a análise documental é “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original (...)”. Também esta fase é caracterizada pela utilização da informação redigida em documentos já elaborados, com o objetivo de obter dados importantes de resposta às questões da investigação assim “as pesquisas de dados documentais têm de ser levadas a cabo exatamente da mesma forma que as pesquisas bibliográficas, para que se perceba se o projeto que o investigador se propõe é realizável e para este se informar acerca do contexto e natureza do assunto” (Bell, 1997, p. 102).

Logo, a análise documental pode ser localizada a nível local, e pode constituir fontes primárias (produzidas durante o período a ser investigado) ou secundárias (interpretações de eventos desse período baseadas em fontes primárias). As fontes primárias podem ser divididas em fontes deliberadas e em fontes inadvertidas.

Sendo assim, a análise documental irá permitir recolher informações, através de documentos do regime de autonomia, administração e gestão em ambas as instituições (escola pública e escola privada). Assim, o investigador pode recolher dados para estudá-los por si próprios ou para encontrar informações úteis para estudar outros conceitos. Estes documentos podem ser manuscritos, impressos ou audiovisuais, oficiais ou públicos, privados ou de pertença a algum organismo, contendo texto ou números. Para além dos documentos escritos, esta técnica é também aplicada em imagens, no áudio e em documentos audiovisuais.

Futuramente no âmbito da presente investigação, irão ser consultados documentos relativos aos contextos onde se insere o estudo, de modo a recolher informações pertinentes relativas à temática em investigação, nomeadamente os documentos relacionados com a gestão e a administração escolar.

### 3.1.2 Inquérito por entrevista

Neste tipo de estudo, a entrevista e, futuramente, a investigação prática baseiam-se “nas próprias palavras das pessoas, (...) para compreender um problema social” (Bogdan &

Biklen, 2010, p. 300). Aqui, o investigador/ entrevistador terá de interpretar crenças, valores e atitudes dos entrevistados, recolhidas no ambiente natural, através de entrevistas, observações de posturas e feições durante a mesma, bem como outras características importantes, tentando verificar os dados recolhidos, e concluir a investigação de modo fiável.

O inquérito por entrevista é considerado uma das técnicas mais utilizadas em investigações, pois permite recolher diversos pareceres ou dados relativamente a um determinado tema. Vulgarmente, este tipo de instrumento de recolha de dados, caracteriza-se por ser, segundo Moser & Kalton (citado por Bell, 1997, p.118) “uma conversa entre um entrevistador e um entrevistado que tem o objetivo de extrair determinada informação do entrevistado”. Portanto, diz Morgan (citado por Bogdan & Biklen, 2010, p.134) que “uma entrevista consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas (...), dirigida por uma das pessoas, com o objetivo de obter informações (...)”

“Nas suas diferentes formas, os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.29). O inquérito por entrevista é o instrumento de recolha de informação particularmente adequado para a recolha de dados sobre comportamentos e experiências passadas, valores e atitudes, ou seja, sobre um conjunto de dados qualitativos (não diretamente mensuráveis). A entrevista deve servir para analisar o sentido que os “atores” dão às suas práticas e atos, bem como o tema tratado na entrevista, de um modo detalhado e profundo.

A entrevista tem possíveis utilizações, dependendo da fase da pesquisa, podendo, sugerir hipóteses de pesquisa, numa fase exploratória do tema, ajudando a identificar as variáveis e as relações. A entrevista é vista como principal fonte de informação para a análise de um problema, para enriquecer e completar a informação obtida por outras técnicas de recolha de informação.

“Na investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal” (Bogdan & Biklen, 2010, p.134). No que diz respeito à situação social da entrevista, deve-se ter em conta que os indivíduos em interação constroem expectativas, de um sobre o outro. Este aspeto deve ser considerado



como um conjunto de variáveis que interferem, influenciam ou orientam a entrevista. Assim, surgem obstáculos frequentes na entrevista como o desconhecimento mútuo, a assimetria de vontade (entre entrevistado e entrevistador), ligados às memórias (o entrevistado pode não ser capaz de expor um conjunto de informações acerca do tema, por não se lembrar ou por não conseguir verbalizar), culturais ou conjunturais. Contudo, para uma boa entrevista, “caracterizam-se pelo facto de os sujeitos estarem à vontade e falarem livremente sobre os seus pontos de vista (...) e produzem riqueza de dados (...) que revelam as perspetivas dos respondentes” (Bogdan & Biklen, 2010, p. 135).

Deste modo, o este método – inquérito por entrevista – tem como enorme vantagem “a sua adaptabilidade. Um entrevistador habilidoso consegue explorar determinadas ideias, testar respostas, investigar motivos e sentimentos” (Bell, 1997, p.118). Os entrevistados terão liberdade de resposta e, deste modo, é possível captarem-se informações com carácter de autenticidade e de credibilidade, estando estas informações relacionadas com os objetivos de que sustentam a temática em estudo. É importante que existam táticas que podem favoreçam a produção do discurso por parte do entrevistado para que consiga retirar toda a informação necessária à investigação como estar interessado e atento, ser simpático e cortês, entre outros aspetos importantes.

Para planear uma entrevista, é preciso ter bem definidos objetivos globais de pesquisa (internos ou externos). Seguidamente definir a população alvo e a amostra, selecionando os atores que estarão em posição de produzir respostas. E depois, elaborar o guião da entrevista.

Existem 3 tipos de entrevistas: a entrevista semi-diretiva (mais utilizada devido à eficácia e nem é aberta nem é fechada), a diretiva (questões padronizadas, ordem pré-estabelecida, com respostas curtas) e a não diretiva (articulada em torno de tema geral que se pretende que o entrevistado explore). Por isto, o guião da entrevista deve ser elaborado por fases: inicial, a intermédia e a avançada.

### **3.2. Técnicas de tratamento de dados**

Morgado (2012, p.113) diz-nos que a importância de qualquer investigação depende “da forma como o investigador analisa e interpreta os dados que recolheu.” Para este autor, esta é uma fase crucial para se poder compreender o fenómeno em estudo, tendo em

consideração que é a partir da análise e da interpretação dos dados que o investigador consegue vislumbrar a dimensão do estudo, extrair conclusões e assim poder divulgar os resultados da investigação. Considera ainda, que não existe um momento preciso para se analisar e interpretar os dados que se recolheu, porque estas ações estão presentes em todos os momentos em que a investigação decorre, apesar de serem mais sistemáticas e mais formais, logo após do término da recolha dos dados.

### 3.2.1 Análise de Conteúdo

Segundo Krippendorff (citado por Bell 1997), “uma técnica de investigação para fazer interferências válidas e repetíveis a partir de dos dados e em relação ao seu contexto” (p. 107). Assim, também Morgado (2012, p.102) acrescenta que

“a análise de conteúdo é hoje um dos procedimentos mais utilizados na investigação empírica no campo das ciências humanas e sociais e, conseqüentemente, no campo da educação. Na verdade, com mais ou menos hesitações de carácter epistemológico e metodológico, é rara a investigação que, de forma direta ou indireta, não faça uso dela”.

A análise de conteúdo é uma técnica de investigação que permite fazer uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo, tendo por objetivo a sua interpretação que possibilitam posterior comparação. Oferece a possibilidade de tratar de forma metódica as informações e os testemunhos que apresentam certo grau de profundidade e de complexidade.

Esta fase é realizada através de uma série de etapas, segundo Morgado (2012, p.108), afirma que

existe um conjunto de operações mínimas, um conjunto de regras elementares que devem ser salvaguardadas quando se procede à análise de conteúdo:

- definição dos objetivos e do quadro de referência teórico
- constituição de um corpus documental
- definição das categorias
- definição das unidades de análise
- unidades de contexto
- fidelidade e validade
- quantificação.

Assim, conclui-se que a análise de conteúdo é uma sintetização da informação recolhida para uma interpretação dos dados presentes.

#### 4. Apresentação e discussão dos dados de investigação

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os principais resultados da presente investigação. Assim, tendo presente a revisão bibliográfica e com base nos dados recolhidos através de inquéritos por entrevistas, procurou-se analisar e refletir sobre as funções e as opiniões das docentes coordenadoras da escola, permitindo uma avaliação de determinados conceitos relativos à coordenação.

Seguidamente, apresenta-se o quadro de referentes com as categorias mais relevantes abordadas na entrevista. Este quadro de referentes não só permite estabelecer mais facilmente a ligação entre as categorias essenciais abordadas na investigação, mas também permite uma breve explicação sobre essas mesmas categorias.

Tabela 2: Quadro de referentes

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
Gestão escolar	Relaciona-se a promoção a organização, mobilização e articulação das condições essenciais para garantir o avanço do processo socio educacional das instituições de ensino e possibilitar que elas promovam a aprendizagem de forma efetiva.
Desafios Contemporâneos – Escola de ontem e Escola de hoje	Modos como a comunidade escolar reflete sobre a forma de ensinar ontem e hoje, repensando a forma de ensinar.
Identidade	Refere-se a características que especificam algo, não sendo por isso estática. Estando em permanente elaboração, num contexto social de interação de indivíduos e grupos, implicando reconhecimento recíproco.
Conselho escolar	Poder reconhecido à escola pela administração educativa de tomar decisões nos domínios estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional, no quadro do seu projeto educativo e em função das competências e dos meios que lhe estão consignados. Dando responsabilidade para os dirigentes e professores pelas suas ações.
Democratização	Processo de coordenação das estratégias de ação para alcançar os objetivos definidos. Permite a possibilidade da participação dos membros da comunidade escolar em processos de decisão numa perspetiva de desenvolvimento económico, social ou

	cultural. Estabelecendo um novo modelo de relação social no espaço escolar.
Sucesso Escolar	Aproveitamento positivo das crianças na escola, partindo de objetivos iniciais definidos bem como todo o processo de superação das dificuldades. Este fenómeno depende de fatores internos e externos.
Liderança / Visão Estratégica	Projeção futura da instituição, de modo a delinear um esboço em que há a definição dos seus objetivos, o estabelecimento de estratégias de ação e a atribuição dos seus recursos. Contribui significativamente com a gestão escolar, uma vez que possibilita o alcance efetivo das metas traçadas pela instituição.
Eixos do trabalho de gestão curricular	Eixos norteadores do trabalho do gestor escolar.
Instrumentos ao serviço da gestão escolar	Ferramentas que irão possibilitar aos gestores escolares a atuação como planeadores, organizadores e avaliadores do processo educativo nas instituições escolares.

#### 4.1 Da análise e discussão da aplicação do inquérito por entrevista

No sentido de analisar as categorias, aqui apresentadas, utilizaram-se os resultados dos inquéritos por entrevistas aplicados, às duas entrevistadas (EA e EB) (Ver Anexo IV e Anexo V).

De acordo com a análise de categorias (ver quadro de referentes), a **gestão escolar** é, segundo a entrevistada B, a “junção das leis que nos são indicadas do Ministério da Educação como devem funcionar na escola, por tanto na parte democrática e depois alearnos isso a parte prática.” Por outro lado, a entrevistada A, acrescenta que para uma boa gestão escolar deve-se “criar as melhores condições para que a escola funcione bem, as pessoas sintam-se realizadas e os alunos tenham sucesso.”

o termo gestão, no âmbito da educação, ao mesmo tempo em que está ligado ao significado de gerência, administração, tomada de decisão, organização, direção, também é entendido como o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação do seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia (Lück, 2004, p.2)

Deste modo, a gestão nas organizações escolares, pressupõe compreender o conceito de escola e de um modo mais particularizado o conceito de escola enquanto comunidade educativa com singularidades e especificidades, pelo que abordamos esta temática, identificando e descrevendo os principais modelos organizacionais contextualizados nas organizações educativas.

No que diz respeito aos **desafios contemporâneos**, as duas entrevistadas sentem alguma dificuldade em exprimir quais são desafios atuais na escola, porque reconhecem a existência de recentes alterações legislativas. A entrevistada B explica que “os maiores desafios é conseguirmos com que a diretrizes que vem do Ministério da Educação se consigam encaixar na nossa morfologia de ensino”, em concordância, a entrevistada A afirma que “a escola tem que se reger pelos normativos legais, é isso que rege a escola. Depois, temos o espaço em que a escola está inserida, a comunidade, que a escola dentro dos normativos, dentro daquilo que é comum ao país. Para mim, a escola tem de perceber e conhecer a comunidade e responder às características da comunidade.”

Concluí-se que a escola, como organização, tem sofrido uma profunda mudança na maneira de encarar as questões da organização e de administração dos estabelecimentos de ensino. A escola é hoje confrontada com novos problemas, complexos, que não facilitam, por si só, a promoção do sucesso escolar e da inclusão, um direito que assiste a todos os alunos.

O conceito de **identidade** pode ser explicado como um “conceito complexo, multifacetado e dinâmico, que tem vindo a receber uma crescente atenção por parte dos investigadores e tem sido estudado a partir de múltiplos olhares, o que pressupõe o reconhecimento de uma grande diversidade de leituras e interpretações decorrentes de diferentes usos sociais – sociologia, psicologia, pedagogia, economia, antropologia, etc.”, segundo Forte (2005, p. 92). A entrevistada A refere que “a identidade é o que difere esta escola de outras escolas... Porque a escola são as pessoas que estão cá... não só as pessoas que estão cá todo o dia, mas as que estão ligadas a ela.” Coadjuvante, a entrevistada B esclarece que “nós (colégio) apelamos muito à parte humana, porque se nos tivermos, nesta gestão escolar, um corpo de docentes e não docentes em que tenhamos uma boa parte humana, um bom fundo, valores e princípios, depois é mais fácil de nós gerirmos a nossa equipa, docentes e não docentes.”

Esta identidade,

para além de atender aos mecanismos de identidade individual, atende também a uma identidade social, à identidade atribuída ao grupo, apresentando-se assim como um conceito plural, não só do ponto de vista epistemológico mas também do ponto de vista empírico onde a variedade de trabalhos e de autores que analisam as questões identitárias da profissão são paradigmáticos” (Santos, p. 39, 2011).

A seguinte categoria é sobre a compreensão do papel do **conselho escolar**, segundo Riscal (citado por Luiz *et al.*, 2010),

“como elemento de articulação e mediação entre as ansiedades e expectativas individuais dos diferentes agentes da escola e os objetivos da política educacional propagada pelo sistema de ensino (...) as relações de poder no interior da escola, o conselho como espaço de mediação, a questão da mediação e conciliação e, por último, a singularidade de cada unidade escolar” (p. 9).

A Entrevistada A, trabalha numa escola que faz parte de um agrupamento de escolas e, por isso, as relações organizacionais estão bem hierarquizadas. “Há um diretor do agrupamento, depois há órgãos intermédios que contribuem para a gestão pedagógica deste agrupamento, que é o conselho pedagógico”. Neste conselho pedagógico, quem tem acento não são os coordenadores de estabelecimento, mas são os coordenadores de departamento, que elaboram documentos estruturantes (PE, RI, Plano Anual de Atividades da Escola (PAA) e Projeto Curricular de Escola (PCE)/Plano de Desenvolvimento curricular (PDC)) os quais serão aprovados em conselho geral.

Compreende-se que em termos de gestão e organização administrativa, a diretora da escola, é representada pela coordenadora de estabelecimento que em termos pedagógicos é a coordenadora de departamento do 1.º ciclo. Também existe o conselho geral “é onde tem acento a comunidade (professores, Apais, alunos, parceiros, centro de saúde, câmara) e é lá que são tomadas as decisões.” (EA)

Também de uma forma hierarquizada, a Entrevistada B, na instituição onde leciona, explica que a direção pedagógica reúne com a diretora pedagógica (que ao mesmo tempo coordenada) e com coordenadora do 1.º CEB. Por seu lado, a coordenadora do 1.º CEB reúne com as docentes do 1.ºCEB; e a coordenadora do pré-escolar e creche reúne com as educadoras. Mais tarde, encontram-se “momentos em que seja possível reunir todas as docentes para todas nós termos uma visão, ou seja do que esta a correr bem, do que temos para melhorar, das dificuldades que sentimos quando os alunos avançam de uma valência.”

Nas duas instituições denota-se uma grande diferença, por serem de cariz distinto (público e privado), contudo compreende-se que são as diretoras da escola, o órgão máximo para a tomada de decisões no interior de uma escola.

A quinta categoria aborda a definição de **democratização** que “permite a manifestação de várias contradições que perpassam a escola e que, na sua forma de organização, permite o aprendizado a respeito da natureza dos conflitos e das contradições existentes na sociedade de hoje” (Rodrigues, 2003, p. 60).

A Entrevistada A diz-nos que a democratização na escola é realizada através dos “conselhos de ano, que são realizados mensalmente, que são reuniões com todos os professores do mesmo ano de escolaridade, (...) que acontecem ao mesmo tempo e por aí é que se tomam decisões para cada ano de escolaridade, até a nível de agrupamento.” Afirma que só participa nas reuniões de estabelecimentos, realizada com os outros coordenadores; na escola, refere que realiza reuniões informais (reuniões de corredor, de intervalo, encontros). A comunidade escolar está inserida também nesta democratização, pois existem reuniões de articulação com a associação de pais, a câmara municipal e com alguns parceiros externos. No que diz respeito aos alunos, dois professores todas as sextas-feiras realizam a assembleia de turma, acabando por possibilitar uma gestão democrática, pois os alunos são e sente-se escutados. A entrevistada afirma que o feedback é positivo, “e a recetividade que tenho, quando vem um aluno e me coloca um problema, assim como os pais, é esse o contributo”.

A Entrevistada B explica que existem reuniões da direção com o conselho pedagógico (constituído pela diretora do colégio, diretora pedagógica e as coordenadoras) onde se reúnem para trocar pontos de vista sobre todas as valências, procurando distinguir o que está a resultar, daquilo que não está a resultar, e ao que pretendem implementar. Esta instituição de é de cariz privado e tem um projeto – Desplastificar para termos o mar – que pela 1.<sup>a</sup> vez foi implementado nas duas valências (Pré-Escolar e 1.º CEB), tentando dar continuidade no primeiro ciclo. A entrevistada B explica que vão surgindo as dificuldades, devido às diretrizes do Ministério da Educação. Ou seja, segundo a Entrevistada B “temos que ter aqueles tempos todos e os conteúdos são imensos, o programa é super extenso, é muito complexo, (...) sem tempo para conseguir trabalhar mais em projeto. Uma escola democrática é aquela que dá tempo às crianças para “(...) pensar em ideias e trocarem ideias, para escrever as ideias que tem para planearem o seu trabalho para depois passarem a execução do seu trabalho, portanto tudo isto também leva bastante tempo e cada criança tem o seu ritmo”.

É possível compreender, que nas duas escolas, apesar de utilizarem pedagogias diferentes, a democratização é implementada, para que todos os envolvidos na comunidade escolar se sintam inseridos numa escola democrática.

Uma escola democrática pode ser vista “como lugar de pessoas e de relações, é também um lugar de representações sociais. Como instituição social ela tem contribuído tanto para a manutenção como para a transformação social. Numa visão transformadora ela tem papel essencialmente crítico e criativo” (Gadotti, 2007, p.11).

Seguidamente é tratada o conceito de **sucesso escolar**, Solé (citado por Azevedo *et al.*, 2003, p. 5) menciona o sucesso escolar como “o ensino é entendido como “um conjunto de ajudas” ao aluno e à aluna no processo pessoal de construção do conhecimento e na elaboração do desenvolvimento próprio”.

A Entrevistada A diz que o sucesso escolar passa por

“ver um bocadinho mais longe nos despachos e se nós agarrarmos aquilo, às vezes acho que conseguimos interpretar e apropriarmos, às vezes não é daquela letra é da filosofia daquilo. (...) Não deixam de ser propostas, orientações, obrigações, porque se sai um despacho é para cumprir, que dizem que a redução do insucesso escolar. (...) Os despachos, veem nesse sentido de é mais uma de se criar condições para reduzir o insucesso, associado a isso não basta por lá na letra, não basta por na filosofia, é preciso criar condições porque depois temos inspeções que nunca vem assim.”

Concordante, a Entrevistada B refere a importância do artigo n.º54/2018 e da burocracia, mas que os professores necessitam de muitas formações neste sentido, pois

(...) dedicar o nosso tempo para inovar a nossa sala de aula e para nós pensarmos também em novas estratégias para colmatar as nossas dificuldades sejam elas de pequenas ou grandes dificuldades dos alunos, também temos estes obstáculo que é o fator tempo (...) o que realmente nos importa que são os alunos como pessoas e como estudantes (...) falta aqui uma revisão ao próprios programas porque são muito extensos e sendo muito extensos a nossa preocupação como professores (...), o nosso maior receio é esse é não deixar os alunos bem preparados academicamente tendo menos horas, agora que nos queremos fazer uma escola diferente.

Assegura que adorava ter mais tecnologia na sala de aula, mesas redondas para trabalhar em grupo. Ou seja, ter tempo e ter mais tempo de aula, e não ser uma coisa repartida das 9h/10h é matemática, das 10h/11h tem que ser estudo do meio.

A coordenadora salienta que a importância da interdisciplinaridade e a não pereceção da transição das disciplinas é um fator positivo, pois



“eu posso estar o dia inteiro na matemática e na matemática eles estão a aprender o estudo do meio, português estão a aprender história e até fizemos a aula de educação física com as artes, com a música. Portanto eu acho que na flexibilidade curricular se é importante para mim e como gosto de trabalhar como projeto é interligar todas as disciplinas.”

Com todas as mudanças legislativas, a entrevistada salienta os objetivos a atingir no perfil dos alunos na saída da escolaridade obrigatória são essenciais por se trabalhar aspetos-chave como valores, comportamentos, competências e saber estar.

As coordenadoras conhecem bem a comunidade e os seus contextos, as dificuldades e potencialidades, estando por isso melhor preparadas para conceber planos de ação estratégica, pensados ao nível de cada escola, com o objetivo de melhorar as aprendizagens dos alunos. Embora o sucesso escolar seja condicionado por fatores internos e externos, o papel da escola é crucial, considerando-se que a colaboração e responsabilidade da comunidade a nível local e regional são essenciais na construção do sucesso escolar e no compromisso com o ensino e a valorização da aprendizagem.

Relativamente à categoria de **liderança/visão estratégica**, Cardoso (2013, p. 267) explica que “o aspecto da liderança das escolas é um elemento crucial para que se possam criar condições para que todos os intervenientes tenham condições para dar o seu melhor (...)”.

A entrevistada A refere que a sua função é de cumprir ordens de um membro que está hierarquicamente acima dela, a diretora da agrupamento.

Nós coordenadores de estabelecimento é assim que fazemos, representamos a Sra. Diretora aqui. Logo, eu tenho que cumprir o que ela quer, realiza, o projeto dela e como ela quer que isto ande. E tenho que fazer e cumprir porque ela não consegue estar em todos os lados. Ou seja, o fazer cumprir, quer dizer que eu tenho que criar condições para que se concretize o que sra diretora tem delineado no seu plano de ação”. Reconhecendo que conhece bem a visão estratégica da diretora e que tem uma micro visão, de acordo, com a realidade da escola que coordenada pois sente que se “nós trabalharmos por objetivos, pois temos que chegar a um fim e nós temos, quer queiramos quer não, temos que os ter, e muitas vezes de acordo com o nosso perfil pessoal e profissional, agora a forma como eu trabalho.” Salienta também que comunga com o paradigma que a diretora de agrupamento se situa, o sociocrático e não o mecanicista pois refere que “precisa de ouvir as pessoas e perceber e eu é uma coisa que eu acho interessante nela, é que ela precisa que as pessoas se sintam bem.

A entrevistada B menciona que a sua visão estratégica se fundamenta no interesse de remarem todos para o mesmo lado,

muito honestamente, muito trabalho de equipa, acho que temos que ter uma equipa forte e unida e trabalharmos todos para o mesmo. Não me interessa uma pessoa evidenciar-se, é a equipa toda evidenciar-se e sim pôr as pessoas a pensar, partilhar as minhas ideias, ouvir as ideias de outras pessoas e em equipa chegarmos a um consenso, o que nós achamos que é melhor para os nossos alunos e para nós todas. Outra coisa essencial no trabalho de equipa e liderança é que eles se sintam confortáveis em partilhar as dificuldades.

Assim, o líder no papel de “supervisor deve ser, antes de mais, um perito em relações humanas, gerando uma comunicação dialéctica, que passe pelo saber ouvir e pelo desejar compreender, com o intuito de promover o desenvolvimento dos formandos” (Gonçalves, 2009, p.30).

Com visões idênticas, destacamos uma citação de Lopes & Barrosa (2008) que sintetiza as opiniões das coordenadoras entrevistadas:

Liderar e gerir são conceitos distintos: “liderar não é gerir. O líder não gere a organização. Pelo contrário, vai pedir a cada elemento, a cada unidade, que faça a gestão adequada. A liderança concentra-se fundamentalmente na partilha da visão. (...) O líder não é quem está no topo da organização. O líder é quem está no centro da organização. Não para ser servido, mas para servir a organização.

A oitava categoria aborda a definição dos **eixos do trabalho de gestão curricular**, as autoras Roldão e Almeida (2018, p.7), questionam

O que é gestão curricular, afinal? Não será apenas programar a calendarização dos conteúdos, realizar algumas atividades conjuntas ocasionais, como já vimos fazendo? Falar de currículo não se resume, afinal, a discutir os conteúdos dos programas? Embora boa parte destas ideias não sejam totalmente erradas, situam-se num plano que está desajustado da situação real do presente, e merecem reflexão e algum aprofundamento conceptual.

Ao longo destas entrevistas compreendemos que as entrevistadas sem dificuldade em referir quais são os eixos de gestão curricular nas instituições onde trabalham.

A Entrevistada A refere como coordenadora de estabelecimento não contribui na realização dos eixos do trabalho de gestão curricular, como por exemplo, nas reuniões de planificações. Contudo contribuí na gestão dos recursos e gestão do pessoal docente e não docente, “dinâmica e organização de escola enquanto espaço (recursos humanos e

materiais),” envolvendo-se em atividades, visitas de estudo, substituições e eventos a nível de escola do PAA.

Contrariamente, a Entrevistada B refere que antes delinear estes eixos de trabalho da gestão curricular, que necessita de uma visão e que esta se prende com “de onde eu quero partir até onde quero chegar, desde do berçário até ao 1.º ciclo. (...) acho que é importante primeiro delinear um percurso.” Explicando que tem uma “filosofia na minha cabeça e mediante esta filosofia, estes métodos de ensino que para mim são os mais eficazes. Então com isto traçar um perfil da criança” assim, relativamente aos eixos do trabalho curricular a entrevistada afirma que “pensamos em estratégias, aí nós vamos planificar, o que vai resultar, e depois com mais frequência também fazemos uma monitorização da nossa planificação e das estratégias, principalmente das estratégias que nos estamos a aplicar.” E reforça ainda a importância de testar competências numa avaliação contínua.

O currículo é, pois, o

enunciado de um “plano para a aprendizagem”, um conjunto de objetivos de aprendizagem, um resultado explicitamente visado, um conjunto de conteúdos organizados em áreas disciplinares, ou ainda um conjunto de experiências que os aprendentes realizam sobre o patrocínio da escola (Gaspar *et al.*, citado por Alves 2013, p.9).

Por fim, relativamente aos **instrumentos ao serviço da gestão escolar**, estes são documentos de direito que enquadram legalmente a instituição, fixam competências, definem procedimentos, orientam a atividade e determinam as obrigações e os direitos de quem a gere ou se relaciona. O conceito de instrumento (de regulação) auxilia na compreensão de melhorar a gestão escolar, pois entende-se que se trata de “(...) um dispositivo técnico e social que organiza as relações sociais específicas entre o poder público e os seus destinatários, em função das representações e dos significados de que ele é portador” (Lascoumes & LeGalès, 2004, citado por Figueiredo, 2012 p. 37).

Na entrevista A denota-se uma certa dificuldade em exemplificar quais são os instrumentos utilizados, percebendo que a coordenadora utiliza a observação direta num contexto com o outro “perceber de forma direta ou indireta o sentir das pessoas, da opinião das pessoas falando dos alunos, pessoal docente e não docente e até dos pais.” Uma vez que se encontra há pouco tempo na escola, afirma que aquilo que fez até agora

foi um levantamento das necessidades e o reconhecimento da comunidade para conhecer a escola, consoante o seu perfil de gestão.

A Entrevistada B explica que “nós não temos nenhum tipo de avaliação concreto neste momento” salientando que fazem uma autoavaliação. Esclarece que a avaliação é realizada “pela a diretora do colégio, a diretora pedagógica e a coordenadora.”

As profissionais reúnem-se e formam o documento de avaliação, tentando separar alguns pontos por valências, porque “há coisas que são necessárias avaliar numa educadora de creche ou pré-escolar e se calhar há outras coisas que precisamos de avaliar num docente do 1.º ciclo.” Logo, visam garantir as formas de compreensão da instituição assim como os seus objetivos levando a agirem da forma como elas pretendem, definindo ideais sobre os quais se edificarão os instrumentos de gestão criando um processo de busca, conquista, diálogo e socialização que dirigem os rumos que a instituição segue.

Em suma, as duas coordenadoras entrevistadas são professoras e, por isso, enquanto “líderes” de uma instituição, têm uma visão clara do que se passa na sala de aula. Contudo, com a mudança da legislação que está a ser integrada nas escolas de Portugal, sentem-se com mais dificuldade de liderar a instituição.

## 4.2. Da análise aos documentos estruturantes

A escola é um sistema com fronteiras próprias, que lhe permitem encontrar a sua identidade própria e com uma sinergia específica na construção das respostas às introduções de alterações no próprio sistema” (Carvalho & Diogo, 2001, p.18).

No que diz respeito, à organização de uma instituição ou agrupamento, esta baseia-se nos vários documentos estruturantes e regulamentadores que refletem a sua realidade e constituem o instrumento de gestão pedagógica e estratégica orientador das políticas e das práticas educativas. Alguns deles são considerados como instrumentos de autonomia pelo DL n.º 75/2008, de 22 de abril.

As escolas aceitam um conjunto extraordinário de normativos que, por vezes, condicionam a autonomia e o exercício efetivo da mesma. A comunidade escolar é instituída por via legislativa, e sabendo que é uma organização complexa, com muitas dimensões e metas ambíguas, por vezes encontra-se aberta a múltiplas interpretações difíceis de medir.

A autonomia, a administração e a gestão dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas subordinam-se particularmente aos princípios e objectivos consagrados na Constituição e na Lei de Bases do Sistema Educativo, designadamente:

- a) Integrar as escolas nas comunidades que servem e estabelecer a interligação do ensino e das actividades económicas, sociais, culturais e científicas;
- b) Contribuir para desenvolver o espírito e a prática democráticos;
- c) Assegurar a participação de todos os intervenientes no processo educativo, nomeadamente dos professores, dos alunos, das famílias, das autarquias e de entidades representativas das actividades e instituições económicas, sociais, culturais e científicas, tendo em conta as características específicas dos vários níveis e tipologias de educação e de ensino;
- d) Assegurar o pleno respeito pelas regras da democraticidade e representatividade dos órgãos de administração e gestão da escola, garantida pela eleição democrática de representantes da comunidade educativa (DL n.º 75/2008 de 22 de abril).

Os documentos estruturantes são ficheiros que constituem uma importância e revelam a identidade de uma instituição. Da leitura e análise dos documentos já referenciados, PE, RI, PAA e PCE/PDC foram identificadas as áreas de intervenção e os eixos estratégicos definidos pelas instituições. Presente no decreto-lei o DL n.º 75/2008, é ao órgão colegial de direcção, designado conselho geral, que cabe a aprovação das regras fundamentais de funcionamento da escola (regulamento interno), as decisões estratégicas e de planeamento (projecto educativo, plano de actividades) e o acompanhamento da sua concretização (relatório anual de actividades).

Importa salientar que o agrupamento de escolas é constituído por 5 escolas que compreende a valência do pré-escolar, o 1.º ciclo, o 2.º ciclo, o 3.º ciclo e o ensino secundário. Porém, o colégio somente trabalha com a valência do pré-escolar e o 1.ºCEB.

O **Projeto Educativo**, é um instrumento que organiza o trabalho da instituição, onde são estabelecidos princípios coerentes e responsabilidades, inovando e potenciando a organização e o sucesso escolar aberto à sociedade. Enquanto instrumento de gestão que consagra a orientação educativa de uma dada comunidade, constitui um documento de crucial importância na dinamização da vida da escola, abordando a dinâmica do seu processo de conceção, implementação e avaliação, “(...) através do qual se concretiza a autonomia de uma Escola, meio essencial para que cada uma se auto afirme dentro da comunidade em que se insere” (PE ██████████ 2017-20, p. 4). Assim, é possível mencionar um projeto democrático refletido, cuidado, planeado e negociado entre todos os intervenientes da comunidade educativa, sendo por isso flexível no seu desenvolvimento e aberto a reajustamentos essenciais na reorientação da escola e do seu

funcionamento.

No que diz respeito ao PE do Colégio [REDACTED] este divide-se em duas partes, na primeira parte encontra-se toda a caracterização institucional do colégio e na segunda parte estão definidas as linhas orientadoras da componente educativa da instituição.

A primeira parte reúne a contextualização da empresa e a caracterização do meio envolvente, necessidades e interesses, organização institucional (recursos físicos), recursos humanos (organigrama institucional, caracterização da equipa técnica, serviços de apoio e relações inter-institucionais), caracterização gráfica da comunidade educativa e a formação profissional e pessoal.

Na segunda parte, estão plasmados a visão e a missão do colégio, também são descritas as filosofias educativas, os princípios orientadores de âmbito pedagógico, a oferta educativa (áreas curriculares, atividades de enriquecimento curricular, atividades extracurriculares), propriedades de intervenção, projetos para as famílias, duração do projeto educativo, avaliação (alunos, institucional, docentes e não docentes, projeto educativo e restantes documentos, divulgação). A monitorização do PE é da responsabilidade dos vários intervenientes na prática educativa (equipa pedagógica e coordenação).

Relativamente ao PE do agrupamento das [REDACTED] este está dividido por quatro partes, a caracterização do agrupamento, o plano estratégico, as parcerias, projetos e oferta formativa e a execução e avaliação, respetivamente. Por fim, termina com uma nota final onde explicita que PE do Agrupamento é “um guia orientador e um suporte de referência das atividades a desenvolver, compete a todos os intervenientes no processo educativo interpretar as intenções nelas manifestadas e monitorizar a concretização dos objetivos e das metas alcançadas” (PE do agrupamento das [REDACTED] [REDACTED] 2015/2018, p. 37). Contudo que a liberdade, autonomia e a visão que se pressupõem neste PE continue a contribuir para promover o agrupamento para patamares de excelência.

Portanto, na caracterização do agrupamento são explicados conceitos como o contexto geográfico e demográfico, um breve história da Freguesia, o Contexto socioeconómico e cultural, a formação e constituição do Agrupamento, a caracterização da Comunidade Educativa (alunos, pais e encarregados de educação, pessoal docente e não docente). Na

segunda parte apresenta-se o plano estratégico onde se insere a análise SWOT, a visão, missão e valores, os objetivos centrais e os objetivos estratégicos, metas e indicadores. No que diz respeito às parecerias, projetos e oferta educativa, na parte III, incluem as redes, parcerias e protocolos, projetos e clubes e áreas e modalidades de formação e por fim, na parte IV, a execução e avaliação, estão delineados os responsáveis, os instrumentos e estratégias de avaliação assim como a comunicação e divulgação. Relativamente à monitorização do PE é da responsabilidade do Conselho Geral, do Conselho Pedagógico e do Grupo de Avaliação Interna.

O PE do Colégio apresenta a aplicação do decreto-lei n.º 55/2018, que veio permitir ao colégio “avançar ao nível da autonomia pedagógica nas quatro turmas do 1.º CEB através da gestão do currículo, programa e atividades educativas e da gestão de tempos; em suma, uma gestão mais flexível do currículo do 1.º Ciclo do Ensino Básico. Para o efeito, contemplará as seguintes dimensões: a flexibilidade curricular, a interdisciplinaridade e as metodologias a privilegiar” (PE II ██████████ 2017-20, p. 4). Porém, o PE do agrupamento das ██████████, ainda está em atualização, pois data até ao ano de 2018 e na sua reformulação já intergrada deste DL.

Um bom projeto deve ter implícito em si a necessidade de mudança através de uma avaliação constante, está plasmado a identidade da instituição/escola/agrupamento, explicitando as suas grandes opções e os seus princípios orientadores.

O **regulamento interno** é documento que “define o regime de funcionamento do agrupamento, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços administrativos e técnico-pedagógicos, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade escolar” (DL n.º 75/2008).

Relativamente ao RI da instituição privada, inicia-se com um preâmbulo, está dividido em 7 capítulos, onde se enquadra o funcionamento do colégio, se define a estrutura da sua organização, as regras internas, estabelece os direitos e deveres que assistem a cada um dos membros da comunidade escolar, organizado por 34 artigos. No capítulo I estão descritas as disposições gerais (objetivos do RI), o capítulo II descreve a empresa e a sua missão, visão e os valores, o capítulo III explicita a organização interna do colégio, através de um organograma (conselho executivo e direção pedagógica, conselho pedagógico, conselho de docentes e outros serviços complementares), o capítulo IV

apresenta oferta educativa como o PE, o PAA, o projeto pedagógico (PP), o plano de grupo (PG), o plano de turma (PT) e o objetivos do 1.º CEB, o capítulo V delinea as condições de funcionamento da instituição como o período de funcionamento, as condições de admissão e matrícula, as condições de pagamento, a desistência, a gestão de acessos, a alimentação, a praia, as regras para passeios e por fim, as condições gerais, no capítulo VI é traçada a avaliação realizada no colégio assim como objeto de avaliação, as modalidades e critérios de avaliação, a terminologia da avaliação e as faltas no 1.ºCEB, no fim, o capítulo VII intitulado como Comunidade Educativa descreve os direitos e deveres dos alunos assim como os direitos e deveres dos pais. Posteriormente, foi vinculado uma adenda, onde estão descritos mais 10 artigos que retratam essencialmente as medidas educativas disciplinares. O RI é aprovado anualmente pelo Conselho Geral da [REDACTED]

No que diz respeito ao RI do agrupamento das [REDACTED], “pretende dotar esta instituição de ensino público de referenciais que orientem a sua organização e funcionamento, as decisões e partilha de responsabilidades, os mecanismos de participação de todos os membros da comunidade educativa e de cada um dos setores que a compõem, de modo a torná-la mais dinâmica e atuante, para que todos os que dela fazem parte possam ser defendidos e respeitados” (RI Agrupamento das [REDACTED], 2014/2018, p. 10). Também neste RI, se segue o DL n.º 75/2008 constituindo, assimum dos instrumentos que reconhece autonomia ao agrupamento.

Este documento é constituído por um preâmbulo onde surgem a apresentação e posterior caracterização deste RI no contexto de agrupamento de escolas onde se apresenta, divide-se em seis capítulos: disposições gerais, regime de administração e gestão do agrupamento, organização pedagógica, diretores de turma e conselhos de diretores de turma, estruturas de associação e representação, comunidade educativa e disposições finais, onde estão expostos os diferentes 160 artigos, onde se ramificam e enumeram-se diferentes secções e subsecções de cada capítulo.

Na comparação dos dois RI, ambos os documentos estão completos por englobar todos os aspetos pertinentes, respeitando os diferentes recursos e dimensões (instituição privada – RI destinado apenas para o 1.º ciclo; instituição pública – trata-se de um RI de um agrupamento).



O **Plano de Anual de Atividades** “define, em função do Projeto Educativo, os objetivos, as formas de organização e de programação das atividades e a identificação dos recursos necessários à sua execução” (PAA, ██████████ 2018/2019, p.1).

Este documento deve ser flexível e ter uma boa capacidade de atualização em função de algumas condicionantes de ordem temporal, humana ou material que poderão surgir ao longo do ano letivo, podendo existir a necessidade reformulação. Na instituição privada, a inserção e integração de outras atividades que surjam e que sejam consideradas pertinentes ocorre de maneira mais simples pois são aceites desde que “apresentadas ao Conselho Pedagógico e devidamente planificadas e fundamentadas pelos seus proponentes” (PAA, ██████████ 2018/2019, p.1).

No Colégio, é no PAA que estão descritos os objetivos do projeto educativo, a temática anual do projeto a desenvolver no ano letivo acompanhada com os objetivos para a implementação do mesmo assim como a importância de trabalhar esta temática, “a ██████████ ██████████ ao longo dos últimos anos tem vindo a desenvolver várias ações no sentido de se focar numa pedagogia de sensibilização para a reutilização e reciclagem no contexto de uma aprendizagem – ativa com as crianças” (PAA, ██████████ 2018/2019, p.1).

No que diz respeito ao agrupamento das ██████████, que data o ano de 2019 na última atualização, nele estão descritos alguns aspetos da atividade como: a data, a escola onde se realizará, o tipo, o local, a descrição da mesma, as metas/objetivos do PE, os objetivos, a dinamização, o departamento/entidade, a colaboração e o público alvo, que são apresentados em formato de tabela horizontal. É elaborado em função dos objetivos do Projeto Educativo que procurou estar ao serviço das linhas orientadoras e educativas tornando-se um documento em que a diversidade das atividades prima pela articulação e contextualização pedagógica.

Não se apresenta com qualquer tipo de informação adicional como acontece na instituição privada, contudo a construção do PAA foi conseguida com o contributo e envolvimento dos vários órgãos pedagógicos, como a Direção, os Departamentos Curriculares, os Grupos Disciplinares, os Conselhos de Turma, assim como, com a colaboração das Bibliotecas Escolares, POAVE, Serviço de Psicologia e Serviço Social e das Associações de Pais e Encarregados de Educação das diferentes escolas do Agrupamento.

## O Plano de Desenvolvimento Curricular

constitui-se como um instrumento de gestão pedagógica que, dentro do âmbito da autonomia concedida às organizações educativas, preconiza a implementação de medidas no âmbito da gestão curricular conducentes à melhoria das aprendizagens e de outras medidas que promovam a igualdade de oportunidades e o desenvolvimento integral e harmonioso das crianças e jovens, tendo por esteira os principais referentes do agrupamento (PDC, 2015/2016, p.3).

Na análise deste documento podemos constatar que existem algumas lacunas, relativamente às duas instituições. O documento PDC do agrupamento de escolas data o ano letivo de 2015/2016, não se encontra atualizado, não obstante encontra-se em vigor. O documento que define os modos de operacionalização das opções do PE que conjugadas com as Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar, as orientações do Currículo Nacional do Ensino Básico e as Metas Curriculares que contribuem para a definição da identidade e autonomia. Atualmente compreendemos que faltam alguns documentos como o PA e as AE, assim como os DL que apresentam muito pertinentes no acompanhamento do currículo. Encontra-se dividido em 10 capítulos, como os órgãos e estruturas pedagógicas e de avaliação (Órgãos de Gestão, Outras Estruturas como Conselho de Docentes – Educação Pré-escolar, Conselhos de Docentes – Estrutura de Articulação Curricular -1.ºCEB, Conselhos de Turma e Direção de Turma – 2.º, 3.º Ciclos e Secundário, Conselhos de Diretores de Turma, Equipa de Autoavaliação), Aspetos Organizacionais (calendário escolar para o ano letivo e o horário escolar), Critérios de Organização Pedagógica (constituição de turmas, elaboração dos horários das turmas, distribuição do serviço docente, acesso aos serviços e à informação), Oferta Educativa (primeiro ciclo, atividades de enriquecimento curricular, área curricular de apoio ao estudo – 1.º e 2.º ciclos, oferta complementar: “Educação para a Cidadania”, Matrizes Curriculares), Atividades de Apoio à Família (Atividades de Animação e Apoio à Família – AAAF, Componente de Apoio à Família), Promoção da Qualidade das Aprendizagens (Apoios Educativos, Alunos com Necessidade Educativas Especiais, Bibliotecas Escolares e Serviço de Psicologia e Orientação), Projetos e Clubes (Projetos/Planos, Projetos Institucionais desenvolvidos no Agrupamento, Clubes), Linhas Orientadoras para a construção dos Planos de Grupo e de Turma (Planos de Grupo/Turma – Pré-escolar e 1.º Ciclo, Planos de Turma – 2.º/3.º CEB e Ensino Secundário), Plano de Formação do

Agrupamento para o biénio (Pessoal Docente e Pessoal Não Docente), Critérios Gerais de Avaliação, Avaliação do Plano de Desenvolvimento Curricular.

Comparativamente, a instituição privada não dispõe do PDC, estando por isso em falta no que diz respeito a este documento estruturante. Contudo, no RI da mesma instituição foi possível retirar algumas informações como acerca do PDC como objetivo primordial (o estabelecimento de linhas orientadoras do trabalho que deverá ser realizado com um determinado grupo de alunos durante um ano letivo, no sentido de lhes serem proporcionadas experiências diversificadas nas diversas áreas curriculares (RI Colégio ██████████, 2018/2019, p. 5), compreendeu-se que este documento foi planeado com base nas orientações curriculares para o 1.º CEB e também nas necessidades e interesses dos alunos de forma “a contemplar as particularidades e individualidades de cada um, tendo em vista a promoção do seu desenvolvimento” (RI Colégio ██████████, 2018/2019, p. 5).

Após a análise, é importante salientar que o PC deve ter como referentes o currículo prescrito pelo ME e as orientações dele emanadas, bem como os princípios e objetivos que consagram a missão e visão, estabelecidos no PE e RI.

Em conclusão, podemos compreender que ambos os documentos orientadores para a caracterização de uma instituição ou agrupamento de escolas estão bem construídos, apesar de serem tratados em dimensões e comunidades diferentes. Sabendo que existem documentos que tem uma duração maior como dois ou três anos, estes deverão ser avaliados no final de cada ano letivo de forma a permitir os ajustamentos que se revelem necessários, sem prejuízo da reformulação obrigatória, estabelecida no final do seu período de vigência.

### **4.3. Triangulação dos dados obtidos**

Após a análise e interpretação de cada instrumento de recolha de dados, cabe-nos, neste momento, cruzar e confrontar os dados obtidos e retirarmos as principais conclusões dos mesmos, sendo um dos pontos mais significantes da presente investigação. Assim, compreendemos que os instrumentos utilizados no estudo, o inquérito por questionário e a análise dos documentos estruturantes, foram essenciais para a percepção dos conceitos estudados nesta investigação.

A recolha de informação através da análise documental apresentou-se bastante útil na dissecação dos resultados obtidos nos inquéritos por entrevista aplicados. Sendo esta uma técnica de recolha de dados que, segundo Quivy & Campenhoudt (2008, p. 190), “distingue-se da simples sondagem de opinião pelo facto de visar a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem” e permite “entrar no mundo pessoal dos sujeitos e compreender os significados e os sentidos atribuídos às situações” (Morgado, 2012, p. 41).

Os inquéritos por entrevistas foram objeto de tratamento, através de uma análise de conteúdo, que agrupou significados, que se mostraram importantes para a compreensão da realidade e para o prosseguimento do trabalho prático.

Compreende-se que a mudança da legislação que está a ser integrada, atualmente, nas escolas de todo o país, os coordenadores de estabelecimento e das instituições reconhecem dificuldades em liderar o estabelecimento responsável pela formação das nossas crianças.

Em simultâneo, todos os documentos estruturantes das duas escolas foram analisados através do aprofundamento teórico. Percebe-se que mediante estes documentos (PE, RI, PAA, PC /PD), a função da Escola passa pela realização atualizada e continuada de documentos que registam as suas múltiplas atividades, de natureza administrativa, mas também de natureza gestonária, ligados aquilo que é a essência da escola, a função pedagógica. São estes os documentos de testemunho do que é a vida na escola também é uma forma de compreendermos a sua identidade e de salvuardarmos a memória coletiva da instituição e de todos os que por ela passaram ao longo dos anos.

A escola é uma instituição diferente que impõe uma liderança distinta. Depreende-se que o êxito das lideranças intermédias, está associado a uma eficiente comunicação entre os diversos atores educativos manifesta-se essencial para estabelecer uma atuação comum alicerçada, onde se solicitam objetivos educacionais partilhados, numa cultura escolar singular, pretendendo assim, alcançar a eficácia da instituição. E conseqüentemente o sucesso educativo.

Compete, pois, à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas (...). A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação,

uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e as ações interligadas, abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede. (Lück, 2009, p.24)

Por fim, na análise da triangulação dos dados constata-se que as novas diretrizes vindas do ME que redimensionam o modo de organização de natureza administrativa e curricular são, muito importantes para uma gestão assertiva e correta da escola. Sendo, por vezes, complicado explicar um “tipo ideal” de líder (coordenador) em contexto de escola, parece, no entanto, não existir dúvidas em que se rejeitem alguns dos paradigmas da liderança e, com (re)análises e ajustamentos a contextos, se assumam outros.

## Considerações finais

“Temos de nos tornar na mudança que queremos ver” (Mahatma Gandhi).

A gestão escolar tem sofrido significativas alterações, nos últimos anos, e são essas mudanças que justificam investigações nesta área temática.

As boas práticas administrativas, acompanhadas das leis em vigor, são muito importantes e imprescindíveis para o eficiente desenvolvimento das instituições/estabelecimentos. Compreendendo que a escola, como organização, engloba um conjunto de práticas de gestão com capacidades adaptativas, estruturais e processuais mais integradas que têm por principal missão o desenvolvimento do serviço público da educação. A legislação acontece no sentido de um aumento das competências dos órgãos de gestão, num contexto que se assume como de autonomia formalizada através de um contrato e do qual podem resultar mais recursos para a escola e a possibilidade de seleção de critérios para a organização curricular, auxiliado de documentos como o PA, AE, ENEC e PAFC que orientam a prática pedagógica.

Existem distintos tipos de organizações escolares (agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas) e dentro destas diversas situações as responsabilidades dos gestores escolares devem ser lineares e aproximadas, pois pretende-se que todas as escolas independentemente das dimensões ou carácter (público e privada) tenham sucesso escolar. Sendo a escola uma organização com características singulares, cada um dos seus atores, de acordo com os interesses, necessidades, valores, crenças e personalidade, é

pertinente que se estabeleçam estratégias de atuação e participação dos agentes educativos que irão depender da forma como se integra as mudanças legislativas e documentais, assim como se estabelecem as lideranças na organização da instituição.

A AFC assume-se como uma oportunidade de mobilização de novas metodologias de ensino-aprendizagem, alicerçadas no trabalho colaborativo entre docentes, no pressuposto de que a matriz curricular a implementar deve potenciar o sucesso de todas as crianças e alunos da organização escolar. (Cohen & Fradique, 2018, p. 16).

Compreendemos que “nas escolas que conhecemos, as lideranças são formais e tem uma estrutura hierarquizada, em contrapartida, nas escolas do século XXI, existem lideranças esclarecidas, motivadoras e transformacionais capazes de fomentar o profissionalismo colaborativo” (Cohen & Fradique, 2018, p. 17). Assim nas indicações dadas pelo ME no D.L. nº55/2018 seguem essas linhas orientadoras.

Com a elaboração da presente investigação, pretendeu-se averiguar, apresentar e interpretar as questões essenciais da coordenação e gestão escolar em contexto do 1.º ciclo, organizando em diferentes partes, onde se torna possível interligar e refletir acerca dos dados obtidos interligando a teoria analisada.

Principiamos a investigação com a explicitação de conceito da atualidade como autonomia e flexibilidade curricular que surge como “uma faculdade conferida à escola para gerir o currículo dos ensinos básicos e secundário e a organização das matrizes curriculares-base, ao nível das áreas disciplinares e disciplinas e da sua carga horária.” (Cosme, 2018, p.122), tornando enriquecedor as práticas educativas na comunidade escolar.

De seguida, explicitou-se os conceitos de coordenação e gestão escolar em Portugal, onde se reúnem as práticas e procedimentos comuns analisando os procedimentos de forma rigorosa a fim de avaliar a escola e propor mudanças para melhorar a qualidade. Neste parâmetro, redigimos uma breve explicação da mudança destes conceitos nos anos 70. 80 e 90, seguido de uma comparação no panorama atual que é evidente, principalmente, quando nos confrontamos com as necessidades atuais e a importância da Escola e de todos os atores educativos se modificarem e adaptarem segundo os princípios da gestão escolar que o ME ordena na execução das práticas educativas.

Compreendemos que existe uma ligação destes conceitos com a evolução da instituição escola e, naturalmente, da comunidade escolar.

Para isso, investigou-se as perceções que duas coordenadoras de estabelecimentos (privado e público), em vigor, relativamente às funções de liderança na instituição escolar.

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional. (Lück, 2009, p.22)

No que diz respeito, à análise das funções destas duas gestoras escolares, é bastante pertinente a observação das duas posições, visto que, por vezes as ideias cruzavam-se e outra vezes distanciavam-se por motivos como: contexto escolar, os anos de serviço e os pareceres pessoais. Constata-se que ambas revelam um trabalho de carácter multifacetado e consciente no desempenho das funções de coordenação da escola, assim como a consciência da imprevisibilidade e temporalidade das suas funções quotidianas e da necessidade de dar prioridade a novos documentos, leis e mudanças que surgem de carácter mais urgente.

A análise dos documentos estruturantes das duas instituições, ainda que com algumas lacunas, revelou-se um aspeto muito pertinente e fundamental no processo de recolha de dados para a investigação e posterior tratamento de dados. Compreende-se que sem a utilização destes documentos orientadores se tornam imprescindíveis para as orientar a vida da Escola e que toda a comunidade educativa se sente mais completa e rica para proceder com as aprendizagens educativas. Reforçam a autonomia e a capacidade de intervenção dos órgãos de direção, administração e gestão das escolas para a eficiente execução das medidas políticas educativas. Não esquecendo o “(...) trabalho de equipa, acho que temos que ter uma equipa forte e unida e trabalharmos todos para o mesmo. É o que digo a minha equipa ou somos todos muito bem-sucedidos ou falhamos todos.” (EA) (está referido na análise das categorias da entrevista)

Posto isto, concluí-se que como os principais objetivos desta investigação se prendem à importância das funções dos coordenadores que exercem na comunidade educativa, pois é importante que estes tenham uma visão estratégica no exercício eficaz de liderança, impulsionados por necessidades da escola de hoje, onde “os maiores desafios é conseguirmos com que a diretrizes que vem do ministério da educação se consigam encaixar na nossa morfologia de ensino” (EA)

O programa do XVII Governo Constitucional identificou a necessidade de revisão do regime jurídico da autonomia, administração e gestão das escolas no sentido do reforço da participação das famílias e comunidades na direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino e no favorecimento da constituição de lideranças fortes. (D.L. nº 55 de 6 de julho)

Concluimos que as questões essenciais da coordenação em 1.º ciclo se prendem com o aparecimento de novas leis e medidas educacionais que chegam no sentido de reforçar a liderança e a autonomia da escola, conferindo maior eficácia aos coordenadores juntamente com todos os atores educativos para o maior sucesso escolar. Destacando, do mesmo modo, a burocracia onde se salienta a importância da flexibilidade e autonomia curricular, que devem articular de uma forma integral, para que a escola se adapte às necessidades dos alunos à atualidade. É importante que as estruturas estejam hierarquizadas para que se possa distribuir funções de modo a que exista um exercício pleno de funções.

Como linha futura de investigação, pretende-se alargar a pesquisa a outros estabelecimentos de carácter privado ou público e perceber o modo como se organizam vai de encontro os pressupostos exigidos pelo ME.



## Referências bibliográficas

Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação: Guia prático e crítico*. Porto: Asa Editores, S.A.

Aires, L. (2011). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.

Azevedo, J., Gonçalves, D., Gonçalves, J., Silva, C., Nogueira, I., Sousa, J. & Moreira, L. (2014). *O que desencadeia o sucesso em alunos com baixo rendimento escolar, no Projeto Fénix*. Porto: Escola Superior de Educação Paula Frassinetti; Universidade Católica Portuguesa.

Barroso, João (1991). Modos de organização pedagógica e processos de gestão: sentido de uma evolução. In: *Inovação, Revista do Instituto de Inovação Educacional*, vol. 4, nº 2 e 3, 1991, pp. 55-86.

Bell, J. (1997). *Como realizar um Projeto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.

Bodgan, R. & Biklen, S. (2010). *Investigação qualitativa em educação – Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Carmo, H. & Ferreira M. (1998). *Metodologia da investigação. Guia para Auto-Aprendizagem*. 2ª Edição. Lisboa: Universidade Aberta.

Carvalho, A., Diogo, F., (2001). *Projecto Educativo*. 4.º ed (pp.18 - 20; 32,51,52,66,104,152). Lisboa: Edições Afrontamento.

Cohen, A. C. & Fradique J. (2018). *Guia da autonomia e flexibilidade curricular*. 1ª Ed. Lisboa: Raiz Editora.

Cosme, A. (2018). *Autonomia e Flexibilidade Curricular: Propostas e Estratégias de Ação*. 1ª Ed. Porto: Porto Editora.

Dinis, L. L. (2001). *O presidente do conselho directivo: dilemas do profissional docente*. (pp. 115-136) *Revista do Fórum Português de Administração Educacional*.

Ferreira, E. (2012) “(D)enunciar a autonomia” - *Contributos para a compreensão da génese e da construção da autonomia escolar*. Porto: Porto Editora

Figueiredo, A. (2012) *A ação pública e os seus instrumentos: um olhar que convida para outras reflexões sobre a governança europeia*. Periódico do CIEDA e do CEIS20, em parceria com GPE e a RCE. Vol.1 N.7, p. 117 a 140. Disponível em: <http://www.europe-direct-aveiro.aeva.eu/debatereuropa/>

Formosinho, J., Alves, J.M., Verdasca, J. (2016). *Nova organização pedagógica da escola*. Vila- Nova de Gaia: Editora Manuel Leão

Forte, A.M. (2005). *Formação contínua : contributos para o desenvolvimento profissional e para a (re)construção da(s) identidade(s) dos professores do 1.o CEB*. Dissertação de Mestrado em Educação, especialização em Desenvolvimento Curricular na Universidade do Minho. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/5544/1/Tese%20de%20Mestrado%20de%20Ana%20Forte1.pdf>

Gonçalves, J. A. (2009). Desenvolvimento profissional e carreira docente — Fases da carreira, currículo e supervisão. (pp. 23-36) *Sisifo - Revista de Ciências da Educação* nº8

Gadotti, M., (2007). *A escola e o professor: Paulo Freire e a paixão de ensinar*. 1 ed. São Paulo: Publisher. Disponível em: <http://www.paulofreire.org>

Hill, M. M. & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário* (2a edição). Lisboa: Edições Sílabo

Leite, C.; et al. (2001). *Projectos curriculares de escola e de turma*. Porto: Edições ASA

Lima, L. C. (2011). *Administração Escolar: Estudos*. Coleção Educação e Formação. Porto: Porto Editora

Lopes, A., & Barrosa, L. (2008). *A Comunidade educativa e a Gestão escolar: um contributo da gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Edições pedagogo.

Luiz, M. C. et al. (Org). (2010). *Conselho escolar: algumas concepções e propostas de ação*. São Paulo: Xanã Editora

Lück, H. (2004). *A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática*. Disponível em: [http://cedhap.com.br/publico%20/ge\\_GestaoEscolar\\_02.pdf](http://cedhap.com.br/publico%20/ge_GestaoEscolar_02.pdf)

Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*.

Disponível em:

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod\\_resource/content/1/dimensoes\\_livro.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf)

Martins, G. D. O., Gomes, C. A. S., Brocardo, J., Pedroso, J. V., Camilo, J. L. A., Silva, L. M. U., ... & Rodrigues, S. M. C. V. (2017). *Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória*.

Morgado, J. C. (2012). *O Estudo de Caso na Investigação em Educação*. Santo Tirso: De Facto Editores.

Palmeirão, C. & Alves, J. M., (2017). *Construir a autonomia e a flexibilização curricular: os desafios da escola e dos professores*. Disponível em: [http://www.uceditora.ucp.pt/resources/Documentos/UCEditora/PDF%20Livros/Porto/Construir%20a%20autonomia\\_completo.pdf](http://www.uceditora.ucp.pt/resources/Documentos/UCEditora/PDF%20Livros/Porto/Construir%20a%20autonomia_completo.pdf)

Pardal, L. & Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. (3ª edição). Lisboa: Gradiva.

Rodrigues, N. (2003). *Da mistificação da escola à escola necessária*. São Paulo: Cortez.

Roldão, M. C., Almeida, S., (2018). *Gestão Curricular Para a autonomia das escolas e professores*. Lisboa: Direção-Geral da Educação.

Santos, A.A., Bessa, A.R., Pereira, D.S., Mineiro, J.P., Dinis, L.L., Silveira, T. (2009). *Escolas de Futuro- 130 boas práticas de Escolas portuguesas*. Porto: Porto Editora.

Santos, C. (2011). *Profissões e Identidades Profissionais*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Sousa, A. B. (2009). *Investigação em Educação*. Lisboa: Livros Horizonte.

Ventura, A., Castanheira, P., Costa, J. (2006). *Gestão das Escolas em Portugal*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio em Educacion, Vol.4. (1-7)

Yin, R. (2005). *Estudo de caso: planeamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman Ed

## Legistalção

Ministério da Educação, Decreto-lei nº46/86 de 14 de outubro

Ministério da Educação, Decreto-lei nº75/2008 de 22 de abril

Ministério da Educação, Decreto-lei nº 54/2018 de 6 de julho

Ministério da Educação, Decreto-Lei nº 55/2018 de 6 de julho

Ministério da Educação, Decreto-lei nº241/2001 de 30 de agosto

Ministério da Educação, Regime de autonomia, Artigo nº9

## Documentos consultados

Projeto Educativo da instituição privada, 2018/2019

Regulamento Interno da instituição privada, 2018/2019

Plano Anual de Atividades da instituição privada, 2018/2019

Projeto Educativo do agrupamento de escolas, 2015/2018

Regulamento Interno da instituição do agrupamento de escolas, 2014/20218

Plano Anual de Atividades do agrupamento de escolas, 2019

Plano de Desenvolvimento Curricular do agrupamento de escolas, 2015/2016

# Anexos

## **Anexo I: Guião Entrevista por inquérito**

Esta inquérito por entrevista pretende recolher informações acerca do exercício de funções e gestão da comunidade escolar dos Professores Coordenadores ou Diretores de escolas pública ou privada.

No sentido de compreender melhor a importância da boa gestão escolar e de tudo que esta acarreta, estou a implementar uma investigação.

A vossa colaboração nesta investigação é fundamental e o conteúdo da entrevista é objeto de análise. Estes dados serão utilizados para fins académicos e por isso, o anonimato e a confidencialidade são garantidos.

**Fase inicial** (questões que não gerem controvérsia centradas em comportamentos, atividades e experiências do presente):

- Qual deve ser o enfoque da gestão escolar?
- Quais são os maiores desafios com que a escola é confrontada atualmente?
- O que caracteriza a identidade de uma escola?
- Como é implementada a autonomia na escola?
- Como é executada a democratização na escola?
- Qual a contribuição do conselho escolar dentro da escola?
- Quais as grandes diferenças entre a escola de hoje e a escola de ontem?

**Fase Intermédia** (centrada em interpretações, opiniões e sentimentos relativamente aos comportamentos e ações previamente descritos):

- Como reage aos desafios e contextos atuais (alterações legislativas) no sentido de promover um maior sucesso escolar?
- O que caracteriza a identidade da sua escola?
- Em termos de liderança, como caracteriza a sua visão estratégica para a escola?
- Quais são os principais eixos que caracterizam o trabalho de gestão curricular na sua escola (planificação, estratégias pedagógicas, recursos, supervisão, avaliação)?

**Fase avançada** (para questões sobre conhecimentos e competências):

- Fazendo uma avaliação global, qual é o impacto da boa gestão escolar na comunidade educativa?
- Que instrumentos de gestão utilizar para melhorar a qualidade de gestão da sua escola?

## Anexo II: Pedido de Entrevista à coordenadora A

Porto, 17 de novembro de 2019

Ex.ma Sra. Coordenadora do 1º ciclo do Ensino

**Assunto:** Pedido de autorização para realização de uma entrevista no âmbito do relatório de estágio

Eu, Mariana Rute Rodrigues Barreto Costa, estudante do 3.º semestre do curso de Mestrado em Educação Pré-Escolar e Ensino do 1º ciclo do Ensino Básico, da Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti, venho por este meio solicitar a V. Ex.a, autorização para a realização de uma entrevista neste escola, no âmbito da elaboração do relatório de estágio.

Esta investigação está a ser orientada pela Professora Doutora Daniela Gonçalves, Professora da Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti e Diretora do Mestrado em Educação Pré-Escolar e Ensino do 1º ciclo do Ensino Básico. O relatório debruça-se sobre as funções da coordenação e sua importância na gestão e administração escolar.

Para o efeito, é nosso objetivo realizar uma entrevista semiestruturada a dois coordenadores, de instituição pública e privada, com a mesma variável de contexto. Todos os dados serão confidenciais e serão utilizados, exclusivamente, para o relatório de estágio.

Agradeço desde já a atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

A orientadora do relatório de Estágio

A aluna,

  
Assinatura

\_\_\_\_\_  
(Mariana Barreto Costa)

### **Anexo III: Pedido de Entrevista à coordenadora B**

Porto, 17 de novembro de 2019

Ex.ma Sra. Coordenadora do 1º  
ciclo do [REDACTED]

**Assunto:** Pedido de autorização para realização de uma entrevista no âmbito do relatório de estágio

Eu, Mariana Rute Rodrigues Barreto Costa, estudante do 3.º semestre do curso de Mestrado em Educação Pré-Escolar e Ensino do 1º ciclo do Ensino Básico, da Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti, venho por este meio solicitar a V. Ex.a, autorização para a realização de uma entrevista neste escola, no âmbito da elaboração do relatório de estágio.

Esta investigação está a ser orientada pela Professora Doutora Daniela Gonçalves, Professora da Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti e Diretora do Mestrado em Educação Pré-Escolar e Ensino do 1º ciclo do Ensino Básico. O relatório debruça-se sobre as funções da coordenação e sua importância na gestão e administração escolar.

Para o efeito, é nosso objetivo realizar uma entrevista semiestruturada a dois coordenadores, de instituição pública e privada, com a mesma variável de contexto. Todos os dados serão confidenciais e serão utilizados, exclusivamente, para o relatório de estágio.

Agradeço desde já a atenção dispensada.

Com os melhores cumprimentos,

A aluna,

A orientadora do relatório de Estágio

  
Assinatura

\_\_\_\_\_  
(Mariana Barreto Costa)



## **Anexo IV: Entrevista à Coordenadora A**

**Fase inicial** (questões que não gerem controvérsia centradas em comportamentos, atividades e experiências do presente):

- **Qual deve ser o enfoque da gestão escolar?**

Para mim, lá está a gestão escolar é ou seja conjugarmos não só a parte democrática do que nos é pedido através do ministério, em termos de como é que uma escola deve funcionar, nesta parte de funcionamento de gestão da escola mas depois também a parte da gestão de currículo de cada uma das valências, para mim a gestão escolar é a junção das duas coisas. Ou seja, a junção das leis que nos são indicadas do ministério da educação como devem funcionar na escola, por tanto na parte democrática e depois alearnos isso a parte prática.

- **Quais são os maiores desafios com que a escola é confrontada atualmente?**

Atualmente, ou seja, os maiores desafios é conseguirmos com que a diretrizes que vem do ministério da educação se consigam encaixar na nossa morfologia de ensino. Muito diferente, de nós conseguirmos, gerir as nossa ideias as nossas ideias e metodologias. Esta gestão curricular principalmente do primeiro ciclo com as diretrizes do ministério da educação, e neste cumprimos horários, determinados programas. Ou seja, também temos que aliar o nosso pensamento a nível da educação. O que é para mim a educação? O que eu gostava de estar na minha sala de aula? Como é que eu gostava de lecionar na minha sala de aula? E juntar tudo isto com a minha filosofia, neste caso do colégio tem e depois por a diretrizes do ministério. Está gestão toda é muito complicado porque as vezes emocional e psicologicamente é um desafio para nós, por que às vezes, porque para mim seria desta forma, tenho esta visão, mas eu tenho que me adaptar a visão que é do ministério, e da própria instituição e é muito complicado de gerir muitas vezes isso.

- **O que caracteriza a identidade de uma escola?**

Neste caso a nossa identidade é mais a parte humana. Nós apelamos muito à parte humana, porque se nos tivemos nesta gestão escolar um corpo de docentes e não docentes em que tenhamos uma boa parte humana, um bom fundo, valores e princípios, depois é mais fácil de nos gerirmos a nossa equipa, docentes e não docentes. Depois também conseguimos colocar em prática tudo que nós o queremos em sala de aula em todas as valências, portanto a parte humana chega as crianças, conseguindo chegar as crianças a parte humana, nos também conseguimos com que eles também consigam trabalhar e concluir as tarefas que nos também projetamos para eles assim é mais fácil.

- **Como é implementada a autonomia na escola?**

A 100% não. É muito difícil, neste momento muito difícil termos uma autonomia a 100% até porque temos que cumprir diretrizes do ministério da educação, temos determinados tempos para Português, para Matemática, para Estudo do Meio, depois Educação Física, para dar as Expressões. Portanto, e aí nós não conseguimos fazer esta gestão e também ter essa autonomia para agirmos de acordo para o que nós achamos que seja melhor para as nossas crianças, aplicar a nossa filosofia, o nosso ponto de vista mais complicado.

- **Como é executada a democratização na escola?**

Por exemplo, nós temos reuniões a nível da direção, conselho pedagógico que é com a diretora do colégio, diretora pedagógica e com as coordenadoras, onde reunimos e falamos em todos os pontos de todas as valências e aqui vemos o que esta a resultar e o que não esta a resultar e ao que nos queiramos implementar. Pode não ser em coisas que não estejam a resultar, por exemplo em coisas novas, que vemos que realmente se calhar vamos também incluir mais isto do que vemos que se calhar as nossas crianças precisam e nos também tentamos ver o que as crianças de hoje em dia precisam e isso é importante. O projeto do colégio – Desplastificar para termos o mar – é a 1ª vez que está a ser implementado um projeto que abrange tanto o pré-escolar e o 1º ciclo. Isto surgiu porque o Colégio da Casa do Cuco já no pré-escolar antes de existir o primeiro ciclo já tinha uma ideia de trabalhar com o high scope com uma metodologia de trabalho de projeto no pré-escolar. O que nós tentamos foi dar continuidade ao primeiro ciclo, o que fica um bocadinho mais difícil, neste ano está bocadinho mais fácil, mas nos outros anos era um bocadinho mais difícil, por causa das diretrizes do Ministério da Educação. Ou seja, temos que ter aqueles tempos todos e os conteúdos são imensos, o programa é super extenso, é muito complexo, a partir do segundo anos é muito, muito complexo e nos vemos sem tempo para conseguir trabalhar mais em projeto. Como as crianças são pequeninas precisam de mais tempo, não é? Para pensar em ideias e trocarem ideias, para escrever as ideias que tem para planearem o seu trabalho para depois passarem a execução do seu trabalho, portanto tudo isto também leva bastante tempo e cada criança tem o seu ritmo, há alturas que dá para avançarmos mais e outras menos. Daí a nossa dificuldade também no primeiro ciclo avançar com esta parte do projeto, este ano com a flexibilidade curricular veio-nos dar autorização do que nós já tentávamos fazer mesmo assim achamos que ainda é pouco.

- **Qual a contribuição do conselho escolar dentro da escola?**

Existe uma diretora pedagógica, uma coordenadora do pré-escolar e da creche e uma coordenadora do 1º ciclo. Nós temos direção pedagógica que nos reunimos, a nossa

diretora pedagógica que ao mesmo tempo coordenada e eu como coordenadora do 1º ciclo. Reunimos e depois cada uma de nós, eu reúno com as docentes do 1º ciclo e a coordenadora do pré-escolar e creche reúne com as educadoras. Aqui também tentamos encontrar momentos em que seja possível reunir todas as docentes para todas nos termos uma visão, ou seja do que está a correr bem, do que temos para melhorar, das dificuldades que sentimos quando os alunos avançam de uma valência. A transição, pois algumas competências terão que ser reforçadas ou trabalhadas antes de chegarem à última valência que temos cá, que é o primeiro ciclo.

▪ **Quais as grandes diferenças entre a escola de hoje e a escola de ontem?**

As grandes diferenças que eu vejo é que nos professores tentamos que o conhecimento venha da parte deles e não tanto de nós. Ou seja, não sermos sempre nós ali a debitar conceitos e incentivamos as crianças a pesquisar por elas a serem mais curiosas. Eu acho que lhes falta esta parte, a curiosidade, eles têm muita curiosidade para os interesses deles e não propriamente pelas aprendizagens que o próprio programa implica, por tanto queremos despertar a curiosidade para esse lado para a parte do programa do 1º ciclo, acho que é a grande diferença. Outra grande diferença que vejo é que nós também queremos que os alunos cada vez mais persistentes e que eles também sejam capazes de ver neles as qualidades que eles têm, porque eles são muito inseguros são crianças muito inseguras, com uma auto-estima muito baixa e as vezes eu vejo essa diferença que há 10 anos atrás, eu vejo que as crianças tinham uma auto-estima muito maior, mais responsáveis, mais autónomas, muito mais curiosas só para aquilo que as rodeavam mas pelos conteúdos que estavam aprender e nós vemos isso agora ao contrário, e ao ver esta diferença nos temos que tentar métodos diferentes para os cativar.

É fácil? Não é. O facto de eles agora terem um acesso enorme e imediato, quase instantâneo a Internet, nós também temos esta preocupação e lhes explicar que não é só ali que podemos ir buscar conhecimento, que também podemos ir buscar conhecimento às pessoas mais velhas, podemos e devemos ir bibliotecas, pegar em enciclopédias, ou pegar num dicionário ou seja nós queremos que eles saibam que existem varias fontes onde posso ir pesquisar e buscar conhecimento não é necessariamente pegar num telemóvel, num tablet ou num computador e ir ao Google.

Também, algo que saliento é que a grande diferença é que os pais não tem esta facilidade de colocar responsabilidades nas crianças portanto eles desresponsabilizam as crianças muito facilmente e isso nos vemos numa simples preparação para uma peça de teatro numa fala que têm de decorar 2 ou 3 linhas e vemos... Hoje em dia os pais estão menos

organizados, essa é a ideia que eu tenho, não conseguem organizar tão bem o tempo deles, de forma a conseguirem estar próximos dos filhos e ajudar nas tarefas escolares daí que haja também que não estejam de acordo com os trabalhos de casa, porque isso também vai requerer tempo dos pais e os pais não querem ter essa disponibilidade, muitas vezes. É muito mais fácil ter o filho em casa a brincar, do que estar 5 minutos ao lado a estudar algum conteúdo ou então a ver se estas a fazer bem a tarefa, a nossa preocupação de hoje em dia é com que os pais vejam que nos precisamos de trabalhar a autonomia de forma desde tenra idade para que depois quando cheguem ao 1º ciclo uma vez que os pais não tem tempo, alguns também não querem ter eles sejam seres capazes e autónomos e responsáveis de se sentarem sozinhos e terem 5 a 10/15 minutos no máximo para fazer a tarefa que levam da escola e terem métodos de trabalho e de estudo o que hoje em dia é difícil encontrar numa criança. E depois isso também se vai refletir em tudo o percurso académico e pessoal também. Isso vai estar espalhado na altura em que eles tiverem que escolher o curso e o que querem fazer da vida porque não são seres pensantes. Estão habituados a que façam tudo por eles.

**Fase Intermédia** (centrada em interpretações, opiniões e sentimentos relativamente aos comportamentos e ações previamente descritos):

- **Como reage aos desafios e contextos atuais (alterações legislativas) no sentido de promover um maior sucesso escolar?**

Eu vou ser muito honesta, eu acho que as intenções são boas, não conseguimos aplicar o que eles querem nomeadamente no artigo 54 de um dia para o outro, porque há muita burocracia, há muitas formações para dar aos professores neste sentido, o ministério da educação acha que devia ter se preocupado mais e ter mais formação aos professores neste sentido. Eu acho que ao contrario do que se diz também deviam criar mais burocracia dentro de uma escola daí termos tempo para os professores para nós realmente conseguirmos dedicar o nosso tempo para inovar a nossa sala de aula e para nós pensarmos também em novas estratégias para colmatar as nossas dificuldades sejam elas de pequenas ou grandes dificuldades dos alunos, também temos estes obstáculos que é o fator tempo, não é? Com mais burocracia, menos tempo para nos dedicar ao que realmente nos importa que são os alunos como pessoas e como estudantes, em relação a flexibilidade curricular eu concordo mas eu acho que se é para mudarmos, ok eu percebo que eles querem mudar de forma gradual mas no meu entender eu mudaria tudo de raiz ou seja eu acho que falta aqui uma revisão aos próprios programas porque são muito extensos e sendo muito extensos a nossa preocupação como professores é eu não vou

conseguir dar bem todos os conteúdos se eu retirar horas de português, de matemática e estudo do meio, os tais 25% , o nosso maior receio é esse é não deixar os alunos bem preparados academicamente tendo menos horas, agora que nos queremos fazer uma escola diferente , ai queremos!

Queremos ter mais tecnologia na sala de aula, queremos que eu adorava ter mesas redondas na minha sala e depois trabalhar em grupo. Adorava! Ou seja, depois ter tempo e ter mais tempo de aula, ou seja, não ser uma coisa repartida das 9h/10h é matemática, das 10h/11h tem que ser estudo do meio. Eu não eu posso estar o dia inteiro na matemática e na matemática eles estão a aprender o estudo do meio, português estão a aprender historia e até fizemos a aula de educação física com as artes, com a musica portanto eu acho que na flexibilidade curricular se é importante para mim e como gosto de trabalhar como projeto é interligar todas as disciplinas. O facto de eles não perceber esta transição de uma disciplina para a outra é perceber, vamos para matemática e agora vamos para português... não! Isto é uma coisa que vai fluindo natural que eles nem conseguem perceber porque que as disciplinas para não parar aí agora. É matemática, agora é português, portanto e eu gosto destas mudanças, mas eu arriscava mais mas antes de arriscar eu formava melhor os professores, acho que faltou ao ministério da educação dar formação as escolas, irem as escolas formar os professores explicar concretamente o que eles querem porque ler o documento não chega e também falta ao ministério ouvir os nossos constrangimentos. Acho que falta quem faz a documentação estar nas escolas estar com as crianças fazer atividades com eles vivenciar a experiencia eu acho que é isso que lhes falta porque para mim a ideia é excelente, não é? Nós termos um programa se calhar mais curto mas que realmente se consiga trabalhar bem com as crianças e la esta e nos também conseguimos atingir os objetivos do perfil dos alunos na saída da escolaridade obrigatória porque também trabalha valores, comportamentos, competências, saber estar, estes saberes todos não é fácil hoje em dia isto também recai em cima da escola.

Mas é assim eles passam muito tempo aqui, mas depois vão para casa e em casa ja não é o ambiente da escola e já há outras pessoas que pensam de outra maneira, provavelmente diferente e aqui também se cruzam para a criança duas formas de estar. Transmitir valores, princípios de formas diferentes porque para nos professores, o que é essencial numa criança para eles teres a capacidade como qualidades de como que os vão fortalecer a medida que eles vão crescendo se calhar a pais que não dão tanta importância a isso e querem mais a parte do académico, terem boas notas.

- **O que caracteriza a identidade da sua escola?**

Respondida na fase inicial

- **Em termos de liderança, como caracteriza a sua visão estratégica para a escola?**

A minha visão estratégica é nós remarmos todos para o mesmo lado, muito honestamente, muito trabalho de equipa, acho que temos que ter uma equipa forte e unida e trabalharmos todos para o mesmo. É o que digo a minha equipa ou somos todos muito bem-sucedidos ou falhamos todos. Não me interessa uma pessoa evidenciar-se, é a equipa toda evidenciar-se e estarmos lá todas para o bem e todas para o mal acho que isso é o essencial e termos uma equipa feliz, ouvirmos as pessoas, o pararmos para pensar "ok será que o que esta pessoa me esta a dizer tem fundamento? se realmente se calhar temos de mudar aqui alguma coisa?" Eu mesma como coordenadora eu gosto muito de ouvir quem esta á minha volta porque todos nos temos visões diferentes, experiencias de vida diferentes quer a lecionar quer como experiencia pessoal isso vai me enriquecer a mim como pessoa e vai me ajudar a coordenar e liderar melhor portanto eu quero, eu sou exigente com as pessoas com quem eu trabalho só que eu não gosto de ter essa exigência como sendo passo a expressão "general" portanto eu gosto de ser assertiva "ok vamos fazer isto, e é para fazer isto! " Eu também estou lá para me rir com eles, eu também estou lá quando é para nos estarmos no nosso momento que não é trabalho, como a nossa hora de almoço, os intervalos, ou seja partilhamos também as coisas da vida e não nos encaramos a todas como ou seja tu estás num nível acima, e nós somos subordinadas, nós estamos todas no mesmo nível. Eu também sou professora e aquilo que eu gosto de fazer, eu primeiro sou um ser humano, a seguir sou professora e depois sou coordenadora. Ou seja, eu tenho esta visão porque eu acho que estamos a trabalhar para o mesmo e eu acho mesmo que o ser humano esta para se ajudar um ao outro.

Portanto eu como coordenadora, na minha visão, tenho um trabalho aqui acrescido, como professora tenho outro tipo de trabalho e eu não gosto de impor as minhas ideias mas sim de pôr as pessoas a pensar, partilhar as minhas ideias, ouvir as ideias de outras pessoas e em equipa chegarmos a um consenso, o que que nos achamos que é melhor para os nossos alunos e para nós todas, portanto acho que o sucesso de uma equipa é o líder, se assim o podemos chamar, ouvir as outras pessoas, receber de braços abertos as ideias e se fizerem sentido então colocarmos em prática, ou seja não ser só sempre uma coisa imposta e não sermos pessoas rígidas e inalcançáveis. Muitas vezes, mando-lhes mensagens mesmo informalmente e digo "precisamos de ideias para isto tragam ideias, tragam ideias, tragam ideias" e para não ser sempre eu a chegar lá e isto está feito. Sempre que eu tenho uma

ideia eu partilho, por exemplo a ideia de quando nós damos as aulas ou uma atividade, eu partilho as minhas ideias penso em fazer isto, ou mesmo as minhas dificuldades e quero que a minha equipa se sinta á vontade para partilhar as dificuldades isto. Também é outra coisa essencial no trabalho de equipa e liderança é que eles se sintam confortáveis em partilhar as dificuldades e sintam que ninguém lhes vai apontar o dedo nem vai criticar, nem vai dizer que está errado, "não eu tenho dificuldades nisto ok sou um ser humano, tenho dificuldades". Então de que forma podemos ajudar a combater essas dificuldades? Como professora é normal. Portanto a minha ideia é mesmo essa, união acima de tudo e termos muita paciência, tranquilidade, serenidade transmitir que "ok tempos aqui um problema, mas como é que vamos conseguir resolver", otimismo "ok, há ok, mas nos vamos resolver.

Pois, às vezes também o facto de sermos muitas mulheres. Trabalhei com homens na Educação e vi que tem esse efeito que às vezes nós temos uma nuvem cinzenta a pairar na nossa cabeça, mas as vezes é um problema e eles descomplicam. É outro tipo de visão que eu acho que também a educação precisa, a educação precisava de ter mais homens a trabalhar na educação e também para as crianças lhes faz falta terem um modelo masculino e isso aconteceu com o professor da música. É muito importante terem uma figura masculina na escola como referência. Eu penso que é a professora é mais aquele lado materno, assim as vezes do miminho, do passar a mão pela cabeça, que é a "função" de uma mãe mas se for preciso também é assertiva, na nossa profissão faltam homens para equilibrar o ambiente e até mesmo para perceberem as próprias crianças, que os professores trabalhem em conjunto e para eles verem que ou seja, um professor e uma professora, tem uma figura masculina e uma figura feminina que conseguem trabalhar muito bem porque o que eles veem na escola parece que só as mulheres/professoras é que trabalham bem umas com as outras ou mal umas com as outras, portanto eles não tem esta experiencia, um homem e uma mulher tem a capacidade de trabalharem juntos e bem! E aqui podemos falar da igualdade gênero.

- **Quais são os principais eixos que caracterizam o trabalho de gestão curricular na sua escola (planificação, estratégias pedagógicas, recursos, supervisão, avaliação)?**

Eu começo pelas estratégias, até eu vou antes... Nós temos que ter é a visão, ou seja, de onde eu quero partir até onde quero chegar, desde do berçário até ao 1º ciclo. Eu quero que uma criança entre no Colégio Casa do Cuco e quero que tenha este percurso, acho que é importante primeiro delinear um percurso. Eu tenho esta filosofia na minha cabeça

e mediante esta filosofia, estes métodos de ensino que para mim são os mais eficazes. Então com isto traçar um perfil da criança desde que entra cá até que saí e depois daí é preciso tratarmos as estratégias, então afinal de que forma é que vou aplicar. Quais são as minhas estratégias do berçário ao 1º ciclo? Estratégias diferentes por causa da faixa etária deles que nos vamos aplicar para que eles consigam atingir quando saem de cá. E quando eu falo em objetivo, é como ser humano e aluno... Depois, pensamos em estratégias, aí nós vamos planificar, o que vai resultar, e depois com mais frequência também fazemos uma monitorização da nossa planificação e das estratégias, principalmente das estratégias que nos estamos a aplicar. Pararmos mais vezes para pensar se as estratégias que nos pensamos no início estão a resultar, se é mesmo isto, porque se não for, temos que parar e alterar. Temos que ter essa capacidade. Temos que ter uma avaliação contínua, porque existem aspetos a melhorar. O que falta nas escolas é tempo para os professores pararem e pensarem. “Isto resulta, não? Então vamos mudar.” Mas também a mudança, porque o nosso conforto foi sempre dentro desta redoma que até gora nós sentimos confortáveis porque a escola sempre foi assim muito tradicional e no tradicional que nos sentimos confortáveis. Portanto se saiu da minha zona de conforto, eu não sei se vou ser capaz e aí também nos trás alguns entraves e aí é preciso que os professores terem mais modelos e provas de que resulta sairmos forma do tradicional e eu acho que nós temos uma pressão que são as notas dos testes. Se um professor deixa de ter que dar notas nos testes, logo aí é menos uma pressão e nós temos mais espaços para experimentar sair da nossa zona de conforto, até porque eu não vou dar testes, vou avaliar outro tipo de competências e eu vou também testar as minhas competências e nós não temos tempo de testar as nossas competências fora nossa zona de conforto e abrimos a nossa mente para a inovação. Os professores mais novos tem mais acesso a outro tipo de recursos e tecnologias e muito facilmente conseguem mexer nessa nova tecnologia, enquanto que os professores mais velhos como muito tarde começaram a ter contacto com estas novas tecnologias e tempo para eles se adaptarem e familiarizarem com tecnologia, daí estarem mais recentes ao facto de as usar, ou seja, as ideias que eles veem são à base de materiais muito tradicionais e não quer dizer que façam coisas fantásticas porque fazem mas em termos de inovação é mais complicado. Então, nota-se este entrave de “vem aí alguém, vem entrar no meu espaço e muda tudo” não pode ser, eu sou mais velha que vocês e eu própria senti esse entrave.



- **Pergunta extra: Como a professora já esteve numa escola maior, num agrupamento de escolas, é fácil, não sendo coordenadora... como professora, é fácil sairmos fora da caixa?**

Sim é muito fácil.

- **Pergunta extra: E da parte do líder, é fácil aceitar estas ideias novas?**

É muito fácil, é muito melhor... Eu estive em Lisboa, numa escola TAPE – Amadora, Cova da Moura, realmente aquelas crianças precisam de outro tipo de ensino porque tem outras realidades, estas crianças são felizmente ou infelizmente, precisavam de passar por certas e determinadas situações para crescer e torna-los mais fortes. Porque por coisas um bocadinho complicadas para eles resistirem a isso...

Mas eu lá, trabalhava em projeto e com o Plano Nacional de Leitura, eu dava Português, Matemática, Estudo do meio e as artes, e pensava de que forma é que isto vai estar interligado e nunca ninguém me disse que não. Eu fazia os projetos que queria e bem me apetecia e eu sentia uma liberdade total. Eu sinto que nos quando estamos num colégio e temos aquele tema. Nós temos que trabalhar essencialmente para aquilo, que nem foram os alunos que escolheram. claro que há temas que eles vão abordando e nós vamos trabalhando mas não com aquela intencionalidade e com aquele propósito. O que sentimos é temos este tema, porque quando chega ao dia, à sexta feira, temos que pensar que o vamos fazer tem que estar mesmo ligado ao projeto porque se até por exemplo, surgir o tema das profissões, que não tinha haver com o mar e com o plastificar e poderia criar um projeto e é muito complicado fazer isso. Aprisionamos-mos mais, pelos menos, pela minha experiência que tive, já fiz milhentas coisas e sinto falta disso ...

**Fase avançada** (para questões sobre conhecimentos e competências):

- **Fazendo uma avaliação global, qual é o impacto da boa gestão escolar na comunidade educativa?**

O impacto é nos conseguirmos que os pais estejam de acordo com aquilo que nós pensamos que seja o melhor para as nossas crianças, a todos os níveis e aqui as auxiliares também desempenham um papel importante porque contacto muito com os pais e é importante que saibam transmitir a mensagem correta, a mesma mensagem que passaríamos aos pais, se fossemos nós a falar com eles, claro que não pediríamos para falar de assuntos pedagógico. Essa parte compete-nos a nós e interessa passar-lhes segurança, tranquilidade, mostrar aos pais que sabemos o que estamos a fazer, e que existe uma empatia e diálogo, ligação entre pessoal docente e não docente e que não há aqui

uma separação que o docente tem um estatuto e o pessoal não docente é outro. Enquanto docente o meu papel é este mas estamos em sintonia e isso é importante para os pais se sentirem tranquilos porque esta entidade sabe o que está a fazer porque toda a gente responde da mesma forma, o seja temos que encontrar pontos comuns como pessoas (docente e não docente) temos q mostrar serenidade, tranquilidade, responsabilidade e mostrar aos pais que sabemos resolver algumas situações dado aos problemas com as crianças e passar isso para os pais e acreditarem no nosso projeto, estarem envolvidos, envolverem as crianças, de forma a que estejamos todos felizes.

- **Que instrumentos de gestão utilizar para melhorar a qualidade de gestão da sua escola?**

Nós não temos nenhum tipo de avaliação concreto neste momento.

Os docentes e não docentes somos avaliados semestralmente, fazemos uma autoavaliação e enviamos para a direção do colégio e essa direção faz uma pequena descrição dos parâmetros e diz se concorda ou não e porque que concorda ou não com a avaliação. A avaliação é realizada pela a diretora do colégio, a diretora pedagógica e a coordenadora. Nós reunimos e formamos o documento de avaliação e aqui tentamos separar alguns pontos por valências. Porque há coisas que são necessárias avaliação numa educadora de creche ou pré-escolar e se calhar há outras coisas que precisamos de avaliar num docente do 1 ciclo. Ou seja, há questões diferentes, porque são valências diferentes com necessidades diferentes. Tentamos fazer essa separação. Temos esse tipo de avaliação. E o que tentamos fazer, e vamos tentar fazer mais, são reuniões de docentes, de educadora com professoras para melhorar aqui. O que estamos a fazer com as crianças desde do momento que elas cá chegam até que saem e nós no 1º ciclo tentamos estar umas nas salas das outras, na forma de avaliar mas é um avaliar de ajudar , observando, tendo a perceção e também trocar de turmas e nós irmos dar aulas a uma sala e essa professora dar aulas à nossa sala porque as vezes, eu já expliquei diversas vezes este conteúdo mas aquilo não está a resultar. Às vezes vem outra professora que explica da mesma forma, mas eles entendem aquilo. Porque isso será a “novidade” para eles, ele tem pessoas diferentes porque faz sentido irmos para outro tipo de realidades, sentir outro tipo de alunos.

## **Anexo V: Entrevista à Coordenadora B**

**Fase inicial** (questões que não gerem controvérsia centradas em comportamentos, atividades e experiências do presente):

- **Qual deve ser o enfoque da gestão escolar?**

Para mim... no básico é permitir e criar condições que a escola funcione como escola. Com os alunos, professores e assistentes operacionais. Criar as melhores condições para que a escola funcione bem, as pessoas sintam-se realizadas, os alunos tenham sucesso. Apesar que o sucesso é muito relativo, depende daquilo que achamos que é para nós sucesso. Para algumas escolas/pessoas tem haver com médias, com resultados escolares. Para mim, não é só isso. Porque eu ainda vejo a escola, um espaço de formação de cidadãos.

- **Pergunta extra: Sempre realizou coordenação de 1º ciclo?**

Sim, sim...

- **Quais são os maiores desafios com que a escola é confrontada atualmente?**

Hmm... Legislação ... A escola tem que se reger pelos normativos legais, é isso que rege a escola. Depois, temos o espaço em que a escola está inserida, a comunidade... que a escola dentro dos normativos, dentro daquilo que é comum ao país. Para mim, a escola tem de perceber e conhecer a comunidade e responder às características da comunidade. Agora, fala-se em muita coisa, autonomia, flexibilidade curricular... são oportunidade, que eu acho que o ministério nos dá e que nem sempre a escola consegue agarrar também. Apesar de, quando a escola quer agarrar dá conta que essa autonomia, essa flexibilidade não é tão grande como parece. A escola tem que descobrir formas de, cumprindo o que está, se organizar, isso implica organização da escola, trabalho entre pares, não só aqui, mas também em termos da direção. A própria direção tem que proporcionar condições para que os próprios professores, realizem esse trabalho de pares, que é muito difícil no tempo de hoje, porque o tempo que eles. Nomeadamente no 1º ciclo, a carga horária é muito grande e deixa pouco tempo para os professores refletirem e partilharem as coisas boas e menos boas que acontecem, para depois em grupo fazerem um caminho e ajudarem-se. Cada vez, os grupos são muito heterogéneos, eu confesso, pois já tenho algum tempo de serviço, que os meninos, a sociedade, porque isto da escola reflete na sociedade que nós temos, e acho que está mais complicado de responder. Porque a escola era uma instituição muito respeitada... E não é tão respeitada assim... Ao mesmo tempo, os pais que tinham tanto tempo para os filhos, acho que cada vez tem menos tempo e depois tentam compensar os filhos... daquela forma que ..nem sempre... mas isto já tem

haver com a educação. Porque as próprias crianças são diferentes .. aqui nós criamos alunos.. Eu digo muitas vezes, eu quero alunos .. não quero crianças... As crianças são lá fora no recreio. Porque, antigamente, os meninos no 1º ciclo, eu sou desse tempo, os meninos tinham que vestir bata (símbolo de autoridade), parecia que nos transformamos, pois estávamos enfiar “aquele papel de aluno”, vestir uma responsabilidade, porque eles são diferentes em casa e são diferentes aqui...

O problema é que conseguia-se, noutros tempos, nos era reconhecida autoridade, era mais fácil de articular com os pais, não quer dizer que não houvesse exageros e coisas erradas, mas é difícil explicar os mais que a responsabilidade de educar é deles mas nós porque estamos tanto tempo com eles também temos que educar, porque estamos a formar cidadãos, que queiramos, quer não...

- **O que caracteriza a identidade de uma escola?**

Essa é muito difícil... é muito difícil... porque a identidade é o que é... esta escola, de outra escola... Porque a escola são as pessoas que estão cá... não só as pessoas que estão cá todo o dia, mas as que estão ligadas a elas. Essa pergunta é difícil... É das perguntas que como coordenadora me faz muitas vezes questionar e pensar no que é... E eu muitas vezes tenho que conhecer as pessoas que estão cá e eu por exemplo, ainda não conheço... estou cá há pouco tempo.

- **Como é implementada a autonomia na escola?**

É assim, neste momento, estamos a cumprir o despacho. Ou seja, saiu o artigo 55 e o *perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória* e neste momento a Sra. Diretora criou no próprio horário do professores de 15 em 15 dias, reuniões por ano de escolaridade, para que exista partilha de trabalho e para que possam planificar no âmbito dessa flexibilidade, foi também necessário, porque o currículo são 25 horas e os meninos do 1 ano estão com 22,5h de currículo, portanto que se fez, foi olhar para a matriz curricular e perceber onde é deveríamos ajustar atendendo a que temos o despacho que temos que assumir a escola a tempo inteiro, portanto das 9h até as 17:30h, temos o protocolo com a Camara Municipal de Matosinhos, que é responsável pelas AECS e ligando isto tudo. Teve que haver um acerto de horário e da matriz curricular. Mais...no fundo, o que nós fazemos também com o Projeto Educativo, objetivos e o *perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória* temos desenvolvidos no âmbito do Plano Anual de atividades, que contribua para o desenvolvimento desse perfil. Não é português, matemática e estudo do meio só e sim a interdisciplinaridade. e há aquele documento orientador da cidadania que está a ser trabalhado, já foi definido em conselho pedagógico

quais o temas que vão ser trabalhados por ano de escolaridade, é transversal, pois pode ser trabalhado no português, na matemática, na oferta complementar que nós aqui no 1º e 2º ano temos essa possibilidade, há uma hora reservada para isso mas também como é transversal às outras disciplinas está a ser trabalhado.

- **Como é executada a democratização na escola?**

A democratização na escola é realizada através dos conselhos de ano, que são realizados mensalmente, que são reuniões com todos os professores do mesmo ano de escolaridade, por exemplo todos os professores do 1º ano reúnem, os do 2º ano e assim, são 4 reuniões que acontecem ao mesmo tempo e por aí é que se tomam decisões para cada ano de escolaridade, até a nível de agrupamento. As reuniões de estabelecimentos, que é o que eu faço, que são realizadas com os coordenadores, reuniões informais, que são aquelas reuniões de corredor, de intervalo, encontros. Depois, temos reuniões de articulação com a associação de pais, a camara municipal de Matosinhos, com os parceiros. De certa forma passa por aí, até com os próprios alunos, por exemplo, aqui na escola, por exemplo a professora Georgina e o professor António Rufino, fazem à sexta-feira à tarde, assembleia de turma e isso acaba por possibilitar uma gestão democrática, os alunos são e sente-se ouvidos. E a recetividade que tenho, quando vem um aluno e me coloca um problema, assim como os pais, é esse o contributo. Mas é por aí, não se pode inventar.

- **Qual a contribuição do conselho escolar dentro da escola?**

Há um diretor do agrupamento, depois há órgãos intermédios que contribuem para a gestão pedagógica deste agrupamento, que é o conselho pedagógico. Neste conselho pedagógico, quem tem acento não são os coordenadores de estabelecimento, são os coordenadores de departamento. Ora bem, eu represento a sra. diretora aqui, em termos de gestão e organização administrativa, em termos pedagógicos quem está aqui mas é em todo agrupamento, é a professora Maria Jorge, que é de departamento, que é quem tem acento quando se tomam as decisões pedagógicas, depois há o conselho geral, que é onde tem acento a comunidade (professores, Apais, alunos, parceiros centro de saúde, camara) e é la que são tomadas as decisões. A sra. diretora depois terá que examinar, o Conselho Pedagógico elabora os documentos do regulamento interno, o Projeto Educativo e depois tem que ser aprovado em conselho geral. A sra. diretora é só uma, e é como se representássemos essa identidade, mas todas as decisões que eu tomo tem que ir a conselho da sra. diretora. Claro que há algumas decisões que tomo sozinha, mas isso também tem haver com a senhora diretora, com a liberdade que ela nos dá, se confia e deixa os coordenadores, e tomar decisões e esta diretora deixa tomar decisões.

▪ **Quais as grandes diferenças entre a escola de hoje e a escola de ontem?**

São grandes e não são... porque assim, nós continuando com esta... a escola de hoje, eu não sei se ela está a responder a esta sociedade de hoje... Não sei ... Não faço ideia... Eu sou assim, sou pessoa que tem de refletir... porque nós continuamos com o mesmo modelo, porque esta escola de hoje surge... nós ainda mantemos muito desta gramática do antigamente, por exemplo, por turmas... ainda continuamos com 1 programa extenso. Agora saíram as competências essenciais mas antes tínhamos aquela situação o programa e as metas, de certa forma, a ideia era a revolução industrial, ou seja, 1º a matéria entra e depois saem todos iguais, porque nós ainda infelizmente continuamos... porque estamos acomodados, há uma cultura já instalada e que é difícil romper e as pessoas estão desiludidas, estão cansadas, porque parecendo que não tem mais horas em escola em escola, tem mais trabalho, porque os meninos são mais complicados.

Falávamos há pouco da disciplina e do papel do professor na escola. Nós acabamos por não conseguir responder a esta sociedade, porque os miúdos são muito diferentes, eles têm acesso a muita informação.

Às vezes, quando faço uma substituição, eu penso que a escola de hoje deve por os meninos a pensar. Essencialmente, ensinar os miúdos a pensar porque a informação está de uma forma tão acessível a todos, agora... qual é o problema? É que ao mesmo tempo eles são bombardeados e estimulados por todos os lados... o que acontece? Eles não sabem parar para pensar, eles não capazes... Não se dá espaço para que a criança adquira, consolide e na escola de hoje, porque temos pressões do ministério, este artigo 54 que saiu agora, que vem substituir o 3/ 2008 da Educação Especial, vem nessa situação da inclusão, na sua filosofia e do ponto de vista teórico, aquilo é muito bom, eu acho! Aquilo vem numa lógica de prevenir o insucesso escolar, o 3/2008 vinha mais para remediar, vamos arranjar professores de educação especial para quem tem dificuldade, catalogar esta gente toda, relatórios médicos para sinalizar as crianças, analisar as crianças para elas terem adequações, respondermos individualmente a cada um e este não vem por aí. Este diz-nos que todos tem direito às medidas universais, por exemplo adequações na avaliação, era uma coisa que só tinham os meninos NEE e agora não, agora todos tem esse direito.

Agora o problema que se põe é: como fazemos isso com umas turmas tão grandes? Sem recursos humanos e até matérias, como jogos, pois queremos diversificar o trabalho de sala de aula e não temos recursos para criar formas de o aluno concretizar. Depois temos que reduzir no insucesso escolar, ou para o bem ou para o mal... O que quero dizer é que

nós temos que ter sucesso, os meninos têm que ter sucesso, aconteça o que acontecer tem que haver sempre sucesso. Esta visão é meritória, não temos as melhores condições, quanto aos professores, a nossa formação inicial não foi nessa linha, apesar de haver sensibilidade para isso, etc... Somos pessoas também diferentes e depois, no fundo e limpinho, não podem ficar retidas os alunos. Não podemos reter os alunos e realmente faz sentido, eu se for fazer uma ficha de avaliação que tem perguntas de questão de escrita que eu preciso resposta curta. Eu posso para um aluno que dá muitos erros ou tem dificuldade em escrever, eu coloco lá as respostas e ele faz umas cruzinhas, tudo bem... Eu estou adequar e estou a permitir que ele tenha sucesso, porque não lhe estou a cobrar a escrita porque ali o que eu quero saber é se ele sabe interpretar. Porque o método de avaliação dos professores também é muito escrito... ficha de avaliação... o que é ridículo. Então no 1º ciclo, e eu sempre fui contra. Não precisa de vir o artigo 54 para mudar isto, porque nós somos um todo e eu sou boa numa área, o outro é bom noutra portanto os meninos, podem e devem ser rentabilizados e não cortar...

Mas agora, como é que os meninos entram na faculdade? Não é pelos exames nacionais? Não é uma prova escrita? Como é que vai ser? Saem estas leis mas permanecem outras mas que não “bate a bota com a perdigota” porque continua a ser o mesmo método de seleção para a entrada na faculdade. E por exemplo, o 3/2008 que protegia aqueles meninos com necessidades educativas especiais com condições de avaliação diferentes, a celebre ficha A dos disléxicos que lhe fazia que não fossem classificados os erros. Isto vai deixar tudo de acontecer ... tudo bem... mas não sei ... mas continuamos nós a privilegiar a escrita e aqueles que são bons na oralidade, por vezes... Por isso é que nós, escola obrigatória até ao 12º ano, a fazer as provas para as faculdades devia ser as faculdades a fazerem as provas e as pessoas candidatavam-se as faculdades porque já sabiam que provas iriam ter e de acordo com o perfil de cada aluno porque não se pode avaliar da mesma forma, pois somos todos diferentes, então de acordo com isso, eu escolho aquela ou esta faculdade que me vai fazer os testes de acordo o perfil, devia ser ao contrário mas isto continua tudo na mesma mas estão a pedir-nos para nós olharmos, individualizarmos e permitirmos o sucesso do aluno, para eles fazerem o seu percurso, dentro das competências que eles são melhores, porque ninguém é bom em tudo. E todos tem que ser bons a português, a matemática... porque no fundo aquilo afunila muito, fazia sentido mudar. Mas não, dizem que nós temos que adequar mas depois chegamos a um 5º ano, os professores põe as mãos na cabeça como é que chegam alunos aqui e eles estão a fazer o seu percurso. Continua-se por turmas, no artigo 54, passa por disciplinas até no

1º ciclo mas depois para cumprir na matriz... Então onde é que esta a flexibilidade, a autonomia, onde é que está a gestão do currículo? A gestão do currículo está na mão do professores, gerir o currículo, não é só decidir, que conteúdos daquela disciplina que vai dar, é muito mais do que isso, tem haver com o desenvolvimento do perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória. Por exemplo, eu dei 3º ano e tinha que dar perímetros e áreas mas eles trocavam tudo e eu disse: não, eu não vou dar áreas e perímetros neste ano e eles vão ter que para ano (eu sabia que ia ficar com eles para o ano, ao menos que me acontecesse qualquer coisa), eu introduzo isso para o ano eles como consolidaram, e os miúdos assim não misturam isso porque nós temos o programa de matemática e toda a gente deita as mãos à cabeça, são professores, alunos, pais. Porque aquilo há um desfasamento na maturidade dos alunos para eles conseguirem. No 2º ano de escolaridade, frações e coisas afins, eles ainda não tem assimilado o sistema decimal, como é que eles vão compreender? Há um desfasamento da idade, nós professoras do 1º ciclo defendemos... toda a gente concorda, por acaso não conheço quem não defenda. Por exemplo, eles deviam entrar no 1º ciclo aos 7 anos, porque tem outra maturidade... Não sei qual é a pressa de colocarem os filhos na escola com 5 anos a fazer 6. É claro que à casos e casos e não podemos cortar e andar ali a fazer de conta, porque eles tem direito a avançar mas é difícil e o Piaget lá que dizia essas coisas e na realidade, eles não estão e depois é o que se passa ainda no nosso sistema com a diferença do antigamente.

É que nós professores sempre nos preocupamos com que o ensina-nos, o que damos, e o que está sumariado mas hoje a escola devia de olhar para aquilo que eles aprenderam porque era desenvolver o tal perfil do aluno e agora podem desenvolver, porque eu dei mas houve miúdos que aprenderam e outros não que não aprenderam e aí... É que das tais adequações do 54 mas aí não existem condições com 26 de estar a perceber ou então são escolhas e decisões que me levar a que seja comparado pelos pais, a expectativa. Porque os pais ainda estão à espera da escola do antigamente porque eles também foram educados assim e nós vertemos isso. Eu não sei ... o que é a escola de hoje, eu sei é o que gostava que fosse, mas eu como professora penso assim, mas depois fazer... Também não sei se o conseguia fazer .. eu acho que tinha muita dificuldade e depois a disciplina, os miúdos elétricos porque eles não são hiperativos, eles estão habituados a estra sempre a mexer e bulir, não é um problema de saúde ... há professores com sensibilidade. Mas andarmos ao ritmo deles com grandes grupos e esta flexibilidade do 55 veio com o DAC aquele momento em que se junta onde temos mais um 3 adulto para estar na sala, mas são



momentos e não deixam de ser 26 mais 26 que são 52, apesar que no 1 ano são só 24 e 24 mais 24 são 48 já é ... e dois já faz a diferença.

E depois a educação pré-escolar, ora tem orientações curriculares e nós é essencial para mim que haja uma articulação entre o 1º ciclo e não está a acontecer porque sente-se ameaçados porque tal como nós dizemos q não preparamos alunos para o 5º ano, e os do 5º ano dizem mal do 1º ciclo. Às vezes corremos o risco de ao articular as pessoas .. mas não é isso ... é que os educadores têm que saber o que é feito no 1º ciclo e nós temos que saber o que é feito no pré-escolar e perceber aquilo que podemos melhorar, alterar para que haja continuidade no trabalho e não há... e depois nós queixamos.

▪ **Pergunta extra: Aqui na escola, há reuniões com as duas valências?**

Não há, só há 1 vez no fim do ano e outra no início... e eu acho que devia ser continuo para conhecermos o trabalho um do outro. Porque a informação é passada sobre os alunos, mas eu reforço o tipo de trabalho que é feito pelas educadoras e as educadoras não sabem o que fazemos, logo a partir do 1º dia obrigamos as crianças a estarem sentadas e direitas 1 hora e meia e isto nunca acontece na pré, nós temos que mudar isso, temos deixar de exigir que isso aconteça, porque isto é das 9h Às 10:30h e das 10:30h até... agora até temos momentos de duas horas e é muito tempo, se calhar o tipo de atividades, as soluções de atividades que as educadoras encontraram e elas perceberem que nós também precisamos de outro tipo de postura de sala de aula. Porque os programas são muito extensos e nós ainda trabalhamos por anos de escolaridade, isto é 1º ciclo mas nós ainda temos que ter os meninos que transitam todos para o 1º ano, os manuais trazem logo uns textos, logo de inicio, portanto lá está, nós tínhamos que nos libertar disso e isso é uma revolução que dá muito trabalho. Porque tem muito tempo letivo, se nós não estivéssemos tantas horas com os meninos em sala de aula, se calhar teríamos mais tempo para fazer para preparar o trabalho de sala de aula de outra forma pois haveria gente que ia aproveitar isso.

**Fase Intermédia** (centrada em interpretações, opiniões e sentimentos relativamente aos comportamentos e ações previamente descritos):

▪ **Como reage aos desafios e contextos atuais (alterações legislativas) no sentido de promover um maior sucesso escolar?**

De certa forma, foi o que já tivemos a falar. Sim, são boas. Agora, não é só deitar cá para fora. O problema é que muitas vezes o ministério arranja umas ideias assim, e eu sou suspeita. Porque há coisas que eu sonho... não é? E se formos ver um bocadinho mais

longe nos despachos e se nos agarrarmos aquilo, às vezes acho que conseguimos interpretar e apropriarmos, às vezes não é daquela letra é da filosofia daquilo, por isso é que dizem que a escola não tinha autonomia para agora... “O q hei dizer?” Não deixa de ser propostas, orientações, obrigações, porque se sai um despacho é para cumprir, que dizem que a redução do insucesso escolar e a nos professores para que nos estão a cobrar, parece que somos nós que em grande parte, até somos... até à pouco tempo, terminou agora, foi durante dois anos, numa das medidas da promoção do sucesso escolar, por exemplo, o ministério fez um protocolo, produzir as taxas de insucesso em tantos por cento e as escolas tinham que o fazer, pois era um compromisso que tinham feito com o ministério. Então permitiu que os diretores alocassem professores de apoio, na medida OMEP para 1º e 2º anos porque a taxa de insucesso, no 2º ano é muito grande, porque dispara muito, porque é aqui que o professor separa... ou lê ou não lê... ou faz contas ... aquela ideia do antigamente mas no fundo se eles não tivessem esses requisitos, o próprio professor na naquilo que ele acha que ele deve progredir, assenta ali, não é? Porque nós ainda funcionamos por anos de escolaridade e por turminhas e então, o que que acontece? Os despachos, veem nesse sentido de é mais uma de se criar condições para reduzir o insucesso, associado a isso não basta por lá na letra, não basta por na filosofia, é preciso criar condições porque depois temos inspeções que nunca vem assim.

No outro dia fomos sujeitos a inspeção que deitou por terra tudo. A senhora diretora tomou decisões pedagógicas no ano passado, a pensar nos alunos e no sucesso. Conhecia os alunos, as turmas (vão lhe chegando relatórios, resultados, provas) porque nos fazemos reuniões e fica lá vertido o que acontece nas reuniões e os inspetores deitaram tudo por terra, olharam só numa visão economicista, de contração de professores, e não autorizam, deita por terra tudo aquilo, e é uma contradição, pois são aquelas equipas que estão lá sentadas, as que pensam no despacho, a forma como cada agrupamento se apropria e depois aquelas entidades que regem e monitorizam e que vem verificar como nos estamos a apropriar do despacho e dizem: “olhe lá isto não é assim.. isto é poupar ... e eu diretor o que faz?” Aqui aconteceu isso. Chegamos ao ponto de refazer horários, ao ponto de por meninos de 1º e 2º ano a ter 2 horas e meia de tempo letivo seguido e eles acharam muito bem, desde que não fosse lá um professor ficar com a turma porque alegaram a monodocência no 1º ciclo. Mas já não existe, a partir do momento em que entram os professor do 1º ciclo de inglês, no 3º e 4º ano, aparece outra pessoa especializada a trabalhar com eles, portanto quando um diretor tenta se apropriar noutra visão pensando

no lado pedagógico, e depois acabamos por entrar na rotina que é mais segura mantemos na mesma e isto tem que dar.

- **O que caracteriza a identidade da sua escola?**

Ainda estou a descobrir isso... Como ainda não conheço, custa-me dizer... esta escola é assim... aqui... ainda não... No outro dia, aconteceu-me um miúdo trazer uma pistola de brincar... e eu disse: “Não, não... aqui nesta escola tu não podes brincar com isso.... não podes usar esse brinquedo...” Mas o meu pai deu-me... Problema do teu pai... Tu aqui nesta escola, não andas a brincar aos policias e ladrões... a matar... não vais fazer de conta...” Se calhar fará parte, a parte desses valores.

Agora, nós estamos integrados num agrupamento que tem um projeto educativo e se este apelasse à competição, aos rankings, nós se calhar tínhamos outra postura, até como professores porque teríamos que trabalhar para isso, o Projeto Educativo não é por aí, é um projeto que pretende defender valores humanitários, de solidariedade, de partilha... Aqueles que a Sra. diretora apresentou aquando da sua candidatura, fez questão de vincar. Nenhuma escola é igual à outra e isto ainda é tudo novo para mim. E este 1º período foi essencialmente para perceber como é que a escola estava organizada e perceber onde eu podia mexer um bocadinho, mas sempre percebendo o que os colegas querem e não o que eu quero, não vai resultar. Principalmente, com os professores porque são uma classe com massa critica ...e vou continuar, este ano... pelo menos.

- **Pergunta extra: Mas professora tem perspetiva para ficar para o próximo ano ou pode mudar?**

As coordenadoras de estabelecimento são nomeadas pelo diretor/a. Neste caso, neste agrupamento, a sra. diretora termina o seu mandato, de 4 anos, em dezembro. Ela terá que indicar de novo, os coordenadores de estabelecimento. Por exemplo, coordenadores de departamento, ela indicará 3 nomes, e o departamento elege dos 3 qual a pessoa que entende que os ajudará e fará um melhor trabalho em conselho pedagógico. Nós coordenadores, somos nomeados pela sra. diretora ela poderá querer que não continue, só vim aqui “tapar um buraco” durante 3 meses ou então nomear-me por 4 anos. Caindo o diretor, nós caímos.

- **Em termos de liderança, como caracteriza a sua visão estratégica para a escola?**

Isso é muito difícil. liderança? Aqui quem lidera é a sra. Diretora. A minha função aqui é cumprir ordens da Sra. diretora. Nós coordenadores de estabelecimento é assim que fazemos, nós representamos a Sra. Diretora aqui logo, eu tenho que cumprir o que ela

quer, realiza, o projeto dela e como ela quer que isto ande. E tenho que fazer e cumprir porque ela não consegue estar em todos os lados. Ou seja, o fazer cumprir, quer dizer que eu tenho que criar condições para que se concretize o que sra diretora tem delineado no seu plano de ação.

Em relação, à visão estratégica pessoal, tenho. Porque é lógico, que a sra. Diretora é uma mulher democrática e não me impõe tudo, agora eu tenho que ir de acordo e sempre presente a visão e os objetivos dela. Por exemplo, estou a pensar noutra sra. Diretora que era completamente diferente, não me dava margem de ação. Ou seja, para eu tomar uma decisão aqui, eu tinha de ir perguntar. E aqui existem situações que é assim, que tenho mesmo de perguntar à sra diretora, mas há outras... Ainda no outro dia, as educadoras agora lembraram-se que os quartos de banho ali perto das salas da pré, que não querem que os meninos do 1º ciclo usem. Mas eu quero, porque eu entendo que a escola, aqui organizada, faz sentido. Porque tenho 300 meninos do 1º ciclo a irem à casa de banho, das 10:30 às 11 horas. E eu decidi. Agora, o que pode acontecer? Elas não vendo os seus desejos realizados, as suas reivindicações, podem ir até à sra. Diretora e falar. E ela poderá perguntar-me o porquê e eu justifico e ela ou concorda e graças a Deus as coisas tem corrido assim porque eu tenho conseguido justificar as minhas decisões e fica assim. Agora, podia ela, por exemplo... na gestão do pessoal, os horários do pessoal não docente, entregou-me carta branca, eu faço, ponho, disponho e organizo conforme eu entendo porque sou eu que estou aqui. Agora há diretores que não fazem isso, são eles que decidem o que fazer com os horários, aqui a sra. Diretora confia em quem aqui está. Portanto a visão estratégica dela, eu sei e conheço-a, mas eu tenho uma micro, muito pequenina, de acordo com esta realidade aqui. Mas sempre com a dela por baixo.

Isso da visão estratégica, preocupa-me... porque senão tivermos objetivos se nós trabalharmos por objetivos, é porque temos que chegar a um fim e nós temos, quer queiramos quer não, temos que os ter. e muitas vezes de acordo com o nosso perfil pessoal e profissional, agora a forma como eu trabalho, eu tenho que ter sempre a Sra. diretora por trás, mas isso tem haver com a pessoa que sou, porque sou uma mulher de hierarquias mas eu também tenho objetivos e opinião dentro daquilo que deve ser a escola. Ainda ontem estive a manhã toda a partilhar ideias com sra. Diretora, eu partilhei ansiedades, preocupações, etc e de certa forma, ela também me passou um bocadinho que ela gostava que fosse aqui. E é essa partilha que eu acho que é uma boa... porque eu já tive outros modelos de gestão que não era assim, eu não tinha poder decisão nenhum em relação a coisas pequeninas, eu apenas era um mensageiro. E temos que respeitar. Mas aqui não,

por exemplo esta visão de agrupamento que ela tem, eu comungo dessa visão que a sra. Diretora tem e por isso, é que se calhar não é tão difícil para mim também coordenar e fazer. Porque eu poderia ter ideias completamente opostas e o que poderia acontecer é que poderia deixar de ser coordenadora, porque não nos iríamos entender. Agora, aqui está sempre o meu perfil de professora e daquela que eu acho que deve ser a escola. A visão estratégica tem haver com isso mesmo. Eu comungo do paradigma onde ela se situa, o sociocrático e penso que é por aí, porque podia ser mecanicista mas ela não, pois precisa de ouvir as pessoas e perceber e eu é uma coisa que eu acho interessante nela, é que ela precisa que as pessoas se sintam bem. Eu aqui, por exemplo, com as assistentes operacionais, que é aquilo que eu lido, porque ao nível dos docentes é a sra. Diretora que faz, no caso delas eu também faço esse trabalho, procuro perceber onde está o problema e resolvê-lo.

- **Quais são os principais eixos que caracterizam o trabalho de gestão curricular na sua escola (planificação, estratégias pedagógicas, recursos, supervisão, avaliação)?**

Nada, como coordenadora de estabelecimento não contribuiu... estou disponível porque lá está, eu sou professora, mas faço a gestão dos recursos e gestão do pessoal docente. Com a dinâmica e organização de escola enquanto espaço (recursos humanos e materiais), tudo bem que eu me envolvo numa ou outra atividade como visitas de estudo, substituições, organização de eventos a nível de escola do Plano Anual de Atividades, eu faço essa gestão, porque entendo que tenho mais disponibilidade para o fazer. No final do período organizei as apresentações musicais, no último dia as oficinas, falei com as pessoas.

Agora nas reuniões de planificações... eu não estou. Só estou no âmbito de componente letiva. Ai estou porque acompanho uma turma de 2º ano. Acompanho os meninos, com NEE, proporcionando outro trabalho, sendo uma muleta e faço substituições quando necessário porque entendo que é necessário distribuir os meninos em cada sala.

**Fase avançada** (para questões sobre conhecimentos e competências):

- **Fazendo uma avaliação global, qual é o impacto da boa gestão escolar na comunidade educativa?**

É proporcionar o sucesso, e aqui o sucesso não é notas.. para mim não é.... formar pessoas com valores e que sintam felizes aqui porque digam o que disserem eles tem que gostar disso e se integrar na escola, se nós sentirmos que as crianças estão felizes na escola, nós

temos sucesso. Agora a felicidade, não de momentos de felizes, é que eles sejam felizes, eles saberem que vem para a escola que não correm tão bem, é importante para eles porque os próprios pais não valorizam a escola e eles precisam de valorizar a escola, a base está na formação e educação no fundo é o sucesso, mas não só de notas.

- **Que instrumentos de gestão utilizar para melhorar a qualidade de gestão da sua escola?**

Isso ainda estou a descobrir, a sério! Aquilo que uso agora é a observação direta, contexto com o outro, perceber de forma direta ou indireta o sentir das pessoas, da opinião das pessoas falando dos alunos, pessoal docente e não docente e até dos pais.

Eu defendo os agrupamentos, penso que é uma mais valia. “O que que eu estive a fazer agora?” É o levantamento das necessidades, o reconhecimento da comunidade, claro que houve logo aspetos que eu troquei, e tem haver com o meu perfil de gestão e com aquilo que penso que sei que é o melhor, as que devo tocar e mexer. Mas só o devo fazer isso mais tarde e só se os professores concordarem, se os pais, os alunos... Eu preciso disso, de perceber se é a minha visão... tudo bem, mas eu preciso de a partilhar.

Não o faço de uma forma estruturada. Modifiquei o refeitório, mexi e reformulei a forma como funcionava, ultimamente deixei de fazer as próprias pessoas tem hábitos instalados, o que eu acontece adicionalmente aqui: os recursos humanos que a empresa devia colar aqui, não está a colocar, o que está a fazer é que mesmo eu delineando um plano de ação, que teria sucesso, mas não temos recursos, contratando pessoal, tenho que reformular outra vez ou exigir as pessoas que façam de novo o trabalho.