

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM**  
**Escola Superior de Educação de Santarém**



**POLITÉCNICO  
DE SANTARÉM**

**A Coordenação de Ciclo como apoio ao funcionamento e  
articulação entre os departamentos da Educação Pré-Escolar e  
do 1º Ciclo do Ensino Básico.**

**Trabalho de Projeto**

**Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional**

**Lina Júlio**

**Orientadora: Professora Doutora Maria João Cardona**

**março, 2024**

“Em educação, a mudança é fácil de propor, difícil de implementar e extraordinariamente difícil de sustentar. [...]

A melhoria sustentável depende de uma liderança de sucesso.”

Andy Hargreaves e Dean Fink (2007, pp11-12).

## **Dedicatória**

Às Mulheres da minha vida:

À memória da minha Mãe, sempre força motivadora na constante busca do saber e que, com o seu extraordinário exemplo de vida, me mostrou que o sonho é possível!

À minha neta, fonte de motivação para que o meu exemplo de vida a inspire a ir sempre em frente e que nunca é tarde para aprendermos e sabermos sempre mais!

Aos meus filhos para que sintam sempre orgulho no meu percurso pessoal, profissional e académico!

## **Agradecimentos**

À Professora Doutora Maria João Cardona pelo seu contributo enriquecedor no meu percurso académico e profissional ao longo de mais de 30 anos!

À minha colega e amiga Cristina, que com o seu desafio me permitiu desenvolver e concluir este trabalho.

A todas as colegas deste curso de mestrado, pela amizade e companheirismo com que me apoiaram!

A todas as colegas participantes neste estudo, pela disponibilidade que sempre tiveram ao longo do mesmo!

## Índice Geral

<b>RESUMO</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>1. Enquadramento teórico</b> .....	4
<b>1.1. O Conceito de liderança - teorias e estilos de liderança</b> .....	4
<b>1.2. Liderança nas Escolas</b> .....	8
<b>2. Objetivo da Pesquisa</b> .....	18
<b>3. Opções Metodológicas</b> .....	20
<b>3.1. Contexto e Participantes do Estudo</b> .....	20
<b>3.2. Procedimentos Metodológicos para a recolha e análise de dados</b> .....	26
<b>4. Apresentação e análise dos dados</b> .....	29
<b>5. Projeto de Intervenção</b> .....	38
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	41
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	42
<b>LEGISLAÇÃO CONSULTADA</b> .....	45
<b>ANEXOS</b> .....	46
Anexo A- Guião da Entrevista aos Coordenadores	
Anexo B -Transcrição das Entrevistas	

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Estruturas de Orientação Educativa e Supervisão pedagógica.....	11
<b>Tabela 2</b> - Articulação entre ciclos de ensino – OCEPE .....	15
<b>Tabela 3</b> - Departamentos e Subdepartamentos Curriculares .....	23
<b>Tabela 4</b> - Caracterização dos entrevistados.....	26
<b>Tabela 5</b> - Categorias e subcategorias de análise .....	27
<b>Tabela 6</b> - Síntese do trabalho de análise das entrevistas.....	35
<b>Tabela 7</b> - Projeto de Intervenção - Funcionamento dos departamentos .....	39
<b>Tabela 8</b> - Projeto de Intervenção - Articulação entre departamentos/ciclos.....	39

## **Acrónimos/Siglas**

OCEPE - Orientações Curriculares para a Educação Pré-escolar

DGIDC - Direção Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular

EPE - Educação Pré-Escolar

CEB - Ciclo do Ensino Básico

CP - Conselho Pedagógico

PE - Projeto Educativo

PEDC - Plano de Estudos e Desenvolvimento Curricular

PAA - Plano Anual de Atividades

OC - Oferta Complementar

EMAEI - Equipa Multidisciplinar de Apoio à Educação Inclusiva

## **RESUMO**

Este estudo emerge da necessidade de analisar e compreender o papel das lideranças intermédias nas organizações educativas, de um modo particular o papel dos coordenadores de departamento e de ciclo de ensino, num agrupamento de escolas.

Pretende aprofundar o conhecimento sobre o trabalho realizado nos departamentos da Educação Pré-escolar e do 1º Ciclo do Ensino Básico e de que modo a coordenação de ciclo pode apoiar o funcionamento e articulação entre estes.

Deste modo foi realizada uma pesquisa a nível teórico sobre as lideranças intermédias, e o seu papel preponderante nas organizações educativas. Foi também efetuada uma análise da legislação e normativos sobre as funções específicas dos coordenadores de departamento.

Procedeu-se posteriormente, à formulação dos objetivos da pesquisa, à seleção do agrupamento alvo de estudo e aos coordenadores a entrevistar.

Realizadas as entrevistas, foi feita a sua análise de conteúdo, tendo em conta os objetivos do estudo.

Destacaram-se como aspetos positivos no funcionamento dos departamentos: a relação humana, o trabalho colaborativo, os momentos de reflexão e a entreaajuda.

As dificuldades apresentadas, incidiram na falta de tempo dos coordenadores, no excesso de trabalho, na burocracia, na própria legislação em vigor.

No que diz respeito à articulação entre departamentos/ciclos, todos os coordenadores referiram que esta já foi maior, sendo atualmente mais escassa e pontual devido à falta de tempo e ao panorama atual das escolas, sobrecarregado de solicitações e de tarefas que esgotam por vezes a capacidade de fazer um melhor e mais eficaz caminho na melhoria das práticas educativas.

Este estudo possibilitou a elaboração de um Projeto de Intervenção com vista a uma melhoria do funcionamento e a uma maior e mais eficaz articulação entre os departamentos da Educação Pré-Escolar e do 1º Ciclo do Ensino Básico.

**Palavras-chave:** liderança, coordenação, articulação, departamento, Educação Pré-escolar, 1º CEB

## **ABSTRACT**

This study emerges from the need to analyze and understand the role of middle leaders in educational organizations, in particular the role of department and cycle coordinators in a school grouping.

It aims to deepen the knowledge about the work carried out in the departments of Pre-school Education and the 1st Cycle of Basic Education and how the coordination of the cycle can support the functioning and articulation between them.

In this way, theoretical research was carried out on the middle leadership, and its preponderant role in educational organizations. An analysis of the legislation and regulations on the specific functions of department coordinators was also carried out.

Subsequently, the research aims were formulated, the target group was selected, and the coordinators were interviewed.

After the interviews, their content analysis was carried out, taking into account the aims of the study.

The following were highlighted as positive aspects in the functioning of the departments: the human relationship, the collaborative work, the moments of reflection and mutual help.

The difficulties presented were the lack of time of the coordinators, the overwork, the bureaucracy and the current legislation.

With regard to the articulation between departments/cycles, all coordinators mentioned that this was better before, being currently scarcer and more punctual due to the lack of time and the current panorama of schools, overloaded with requests and tasks that sometimes exhaust the ability to make a better and more effective path in the improvement of educational practices.

This study enabled the elaboration of an Intervention Project with a view to improving the functioning and a greater and more effective articulation between the departments of Pre-School Education and the 1st Cycle of Basic Education.

**Keywords:** leadership, coordination, articulation, department, Preschool Education, 1st CBE

## **INTRODUÇÃO**

O presente trabalho insere-se no âmbito do Curso de Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional.

O estudo visou analisar as lideranças das escolas/organizações educativas, de um modo particular as lideranças de gestão intermédia, os coordenadores de departamento e os coordenadores de ciclo, da educação pré-escolar e do 1º ciclo do ensino básico.

Segundo Alarcão (2000), “as organizações educativas são sistemas de aprendizagem organizacional, se atendermos à qualificação dos seus profissionais, à sua ligação permanente ao conhecimento, à prática das relações interpessoais e intergrupais nas suas dinâmicas de trabalho e às finalidades educativas” (p. 38).

Também Hargreaves e Fink (2007), referem que:

A liderança e a melhoria educativa sustentável preservam e desenvolvem a aprendizagem profunda de todos, uma aprendizagem que se dissemina e que perdura sem provocar qualquer dano àqueles que nos rodeiam, trazendo-lhes, pelo contrário, benefícios positivos, agora e no futuro (p.31).

Com a realização deste estudo pretendemos compreender o papel/funções destes coordenadores, e o modo como funcionam e se articulam estes dois departamentos, num dado agrupamento de escolas do distrito de Santarém.

Face ao contexto atual das escolas e à falta de motivação de alguns docentes, que se vai sentindo cada vez mais nos ambientes educativos, torna-se importante contribuir para a criação de espaços e contextos capazes de volver à classe docente um novo ânimo. Com uma carreira docente cada vez mais longa, mas também dotada da capacidade de se reinventar, importa resgatar o entusiasmo de outrora, conducente a uma prática que se pretende melhor e mais eficaz, com as gerações de crianças e alunos que se nos deparam no quotidiano das escolas. Foi com esta perspetiva de desafio que este trabalho/investigação e consequente projeto se revestiu de sentido, significado e pertinência. Tendo em conta as experiências enriquecedoras dos líderes/coordenadores do agrupamento alvo de estudo e do potencial reconhecido em cada um, foi realizada uma reflexão séria, ouvindo os intervenientes, registando os seus constrangimentos, mas também os seus contributos, que se perspetivou um projeto que visa um caminho de melhoria do funcionamento e maior articulação dos dois departamentos.

O estudo desenvolveu-se em 5 capítulos: o enquadramento teórico; objetivos do estudo; opções metodológicas; apresentação e análise dos dados; projeto de intervenção; considerações finais.

O capítulo 1 centrou-se no conceito de liderança, seguido de algumas teorias e estilos de liderança segundo vários autores, com algumas referências teóricas no âmbito das lideranças nas escolas. Apresentando o modo como estas são concebidas na legislação em vigor. São ainda expostas as funções dos departamentos/ciclos, bem como a articulação entre os mesmos.

O capítulo 2 apresenta os objetivos, onde se incluiu a problemática e a pertinência do estudo, perspetivando responder às questões sobre o modo como funcionam estes departamentos, como é realizada a articulação entre os mesmos, identificando os aspetos positivos e/ou os aspetos a melhorar, para um melhor funcionamento e uma articulação mais eficaz entre departamentos.

O capítulo 3 explicita as opções metodológicas, a qual assentou no paradigma interpretativo, abordando noções como a compreensão, significado e ação. A metodologia utilizada no estudo foi de natureza qualitativa através da aplicação de entrevistas com os resultados a serem obtidos através da análise de conteúdo. Foi construído um guião da entrevista e o conteúdo das questões foi determinado pelos objetivos da investigação. Contextualizou o estudo, que teve como ponto de partida a temática da Coordenação de Ciclo como apoio ao funcionamento e articulação entre os departamentos da Educação Pré-Escolar e do 1º Ciclo do Ensino Básico. Contou com a participação de 4 coordenadores: 2 coordenadores de departamento curricular (Pré-escolar e 1º ciclo) e 2 coordenadores de ciclo (Pré-escolar e 1º ciclo). Definiu também o procedimento metodológico para a recolha e análise dos dados. Esta análise permitiu o desenho de três dimensões relacionadas com a perceção dos coordenadores entrevistados, no que concerne ao modo como funcionam os departamentos, como é realizada a articulação e os aspetos a melhorar. Com base nas entrevistas realizadas, foram estabelecidas categorias e subcategorias de análise, que foram articuladas com as três dimensões base de toda a investigação

O capítulo 4 apresenta uma análise pormenorizada dos dados recolhidos nas entrevistas, elencando os aspetos mais relevantes em cada uma das categorias, retirando citações dos entrevistados, que confirmam a interpretação dos resultados. Foi ainda realizada uma análise comparativa dos dados recolhidos.

O capítulo 5 traça o Projeto de Intervenção, com propostas de estratégias para resolução da situação/problemática identificada, resultantes do contributo de toda a investigação, fundamentando-se na análise dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas. Os objetivos e as propostas de estratégias de intervenção baseiam-se nas

dificuldades diagnosticadas pelos coordenadores que participaram neste trabalho de investigação. Esta proposta de projeto incide no quadro das dimensões definidas, trabalhadas, estudadas e analisadas no estudo.

Termina com umas considerações finais do contributo que todo este trabalho poderá revestir-se na melhoria das práticas das lideranças intermédias, no caso alvo de estudo, com as referências bibliográficas e legislação consultada.

## **1. Enquadramento teórico**

### **1.1. O Conceito de liderança - teorias e estilos de liderança**

As expressões líder e liderança fazem parte da linguagem quotidiana. São múltiplas as definições existentes, na sua maioria relacionadas com a competência em influenciar um grupo de indivíduos. Quando falamos de liderança pressupõe-se um destinatário coletivo.

Líder e liderança são termos introduzidos no léxico português a partir do inglês, *leader* e *leadership*, traduzindo entre outros aspetos a ideia de guia virtual e qualidade ou função de guiar, liderar. O dicionário de língua portuguesa (Priberam 2023) apresenta o conceito de liderança como: “comando, direção, hegemonia”; e conceito de líder como: “pessoa que exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros”; “pessoa ou entidade que lidera ou dirige”.

O aparecimento das ciências sociais, em particular, da sociologia e da psicologia, possibilitou alargar esta visão algo restrita da liderança.

A proliferação de estudos teóricos, empíricos e experimentais na área da liderança possibilitou o esclarecimento do conceito de liderança sem, no entanto, chegarmos a definições consensuais e definitivas.

Refere House (1999) que a liderança é a capacidade que um indivíduo dispõe para influenciar, habilitar e motivar os outros e levá-los a contribuírem para o sucesso e a eficácia das organizações a que pertencem.

De acordo com Yukl (1998), a liderança corresponde aos processos de influência desenvolvidos por um líder, tendo como consequência os comportamentos e o envolvimento entusiástico dos indivíduos liderados.

Chiavenato (2005), expõe a liderança como um dos temas organizacionais mais estudados nas últimas décadas, e cada vez mais importante na vida de todas as organizações pelo facto de, por um lado, o mundo organizacional requerer líderes eficazes para a condução bem-sucedida das organizações e, por outro lado, a liderança representar o processo mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade.

Assim, na definição de liderança, deverão ser tidas em conta variáveis como a configuração organizacional, o ciclo de vida das organizações ou as culturas organizacionais diferenciadas.

Importa não esquecer que as definições de liderança devem ser entendidas no contexto científico e temporal em que foram produzidas.

Perante esta realidade complexa e multivariada, a liderança deverá ser analisada sob diversos ângulos enfatizando distintas variáveis contingenciais (situacionais) não se restringindo apenas ao tipo de subordinados e situação de trabalho.

Bento (2013, p.12), ao abordar a questão da liderança, elenca uma série de breves definições de diferentes autores:

- “Liderar significa mobilizar pessoas com vista à concretização de um objetivo particular” (Nye, 2008);
- “A capacidade de influenciar as pessoas a trabalharem de forma entusiástica, de modo a serem atingidos os objetivos identificados que têm em vista o bem comum” (Hunter, 2006);
- “Um processo de influência interpessoal e supõem uma intervenção voluntária na relação entre os líderes e os seus colaboradores” (Carapeto & Fonseca, 2006);
- “(...) o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito (...)” (Teixeira, 2001);
- “Conquistar corações e mentes através de uma eficaz liderança persuasiva, utilizando as relações e as capacidades de comunicação, e é também analisar as situações do ponto de vista das outras pessoas” (Hooper & Potter, 2010);
- “A vontade de controlar acontecimentos, o conhecimento para delinear uma estratégia, e poder para fazer com que uma tarefa seja cumprida, através do uso cooperativo das competências e dos conhecimentos de outras pessoas” (Krause, 1999);
- “Descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, autorrealização e visualização de um futuro melhor para si própria e para a organização em que trabalham” (Motta, 1999);
- “Capacidade de assegurar o cumprimento dos objetivos, com uma autoridade funcional e uma competência específica” (Barroso, 1990);
- “Processo de influenciar os outros de modo a conseguir que estes façam aquilo que o líder pretende” (Kotter, 1998);
- “Uma forma especial de influência tendente a levar os outros a mudarem voluntariamente as suas preferências” (Bolívar, 2003);
- “Conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo” (Hunter, 2006).

A multiplicidade de estudos dedicados à liderança apresenta como grande consequência uma vasta panóplia de teorias, orientações e modelos. Efetivamente, tanta abundância significa a dificuldade de explicitar o conceito de liderança.

Porém, nas últimas décadas, novas perspetivas têm sido apontadas referindo-se ao carisma e à capacidade transformacional dos líderes no que respeita à relação que mantêm com os membros da organização. Prevalece a preocupação em integrar aspetos comportamentais e os traços da personalidade assim como o tipo de interações que se estabelecem entre todos os membros da organização.

As teorias sobre estilos de liderança estudam a eficácia da liderança ao nível do estilo de comportamento do líder.

Durante muito tempo, os estudos sobre liderança aceitavam o facto de que os líderes tinham certas características, tais como amabilidade, a força física, a inteligência, etc, que se consideravam fundamentais para o exercício da liderança.

Se esta teoria se confirmasse, então, o líder sê-lo-ia sempre, de forma eficaz, em todas as situações e em relação a qualquer indivíduo ou grupo.

O que a realidade organizacional e grupal vem revelar é que existem características diferentes nos líderes, e um líder pode ter muito sucesso numa situação e insucesso noutra contexto situacional.

Apesar da diversidade, são comumente aceites três paradigmas principais na conceptualização da liderança:

- o primeiro assenta no estudo dos traços da personalidade do líder;
- o segundo apela à observação dos comportamentos adotados pelo líder no exercício da liderança;
- o terceiro refere-se às variáveis situacionais ou contingenciais que condicionam a eficácia da liderança.

Se no primeiro dos três paradigmas, o importante é isolar e caracterizar os atributos pessoais do líder, marcos essenciais na distinção entre líderes e não líderes, no segundo, o relevo é atribuído àquilo que os líderes fazem no que respeita às suas funções na tentativa de descrever os comportamentos que mais se correlacionam com a eficácia organizacional. Por sua vez, a terceira perspetiva, enfatiza uma lógica mais contingencial ou situacional na medida em que se pretende apurar as influências do meio e do contexto que podem condicionar os efeitos da liderança.

Segundo a teoria de Kurt Lewin, testada por Lippitt e White (1943), (citado por Bento & Ribeiro, 2013, pp.16-17), existiam 3 estilos de liderança: Autocrático, Democrático e Liberal ou Laisser Fair.

No estilo autoritário, a centralização das decisões está no líder, que impõe as suas ordens ao grupo. Fixa com rigidez todo o processo de organização do trabalho desde as tarefas até aos resultados.

No estilo democrático, o líder assume-se como condutor e orientador do grupo ou subordinados e incentiva a participação democrática e espontânea das pessoas.

No estilo liberal, o líder delega, de forma total, as decisões ao grupo ou subordinados, deixando-os completamente à vontade e sem controlo, com liberdade completa para as decisões quer sejam do grupo, quer sejam dos indivíduos.

Outras teorias sobre a liderança denominadas situacionais ou contingenciais, partem do pressuposto de que o comportamento mais apropriado para um líder depende das situações ou circunstâncias concretas em que o líder se encontra.

Um dos modelos teóricos que teve mais aceitação foi o modelo contingencial de Fiedler (1965,1967). Desenvolveu uma escala denominada LPC (Least Preferred Co-worker) para medir o estilo de liderança. O objetivo da escala é diferenciar o estilo de liderança focado no relacionamento, do estilo de liderança focado na tarefa. Como todos os defensores das teorias situacionais ou contingenciais, Fiedler, defende que não existe nenhum estilo de liderança que possa ser considerado o mais eficaz em qualquer situação, seja ela qual for. Uma pessoa torna-se líder não apenas devido aos atributos da sua personalidade, mas, também, em virtude da coexistência de vários fatores situacionais da interação entre líder e os seus subordinados. De acordo com esta teoria, são três os principais fatores que determinam se uma dada situação é favorável ou desfavorável ao líder:

- A relação líder-subordinado, isto é o grau de aceitação do líder pelos subordinados;
- A estrutura da tarefa, ou seja, se os objetivos, as decisões e as soluções dos problemas estão clarificados (tarefa estruturada) ou não;
- A posição do poder do líder, determinada fundamentalmente pela sua autoridade formal e pelo grau da influência sobre as recompensas, punições, etc.

A teoria de contingência de Fiedler utiliza a distinção entre tarefas e relacionamento, e propõe-se relacionar estes tipos de liderança com a situação. Fiedler pressupõe que existem contingências que tornam mais eficaz um estilo que outro. Cada um destes estilos é eficaz, consoante a situação.

Após os seus estudos, Fiedler convenceu-se da impossibilidade de o indivíduo ser ao mesmo tempo voltado para as tarefas e voltado para as relações. O indivíduo em posição de liderança sente-se mais confortável, sincero e eficaz praticando comportamento de liderança coerente com a sua própria personalidade básica. Assim, o aspeto mais importante da liderança é combinar o estilo e a personalidade do líder com a situação em que o seu desempenho será melhor.

Segundo Bento e Ribeiro (2013, pp.18-19), para que a liderança seja eficaz e com ela se obtenham os melhores resultados é necessário ter em conta 3 fatores:

- a) o líder: os seus valores e as suas convicções, a sua disponibilidade para o grupo, a sua maneira de comunicar e de dar o exemplo, entre outras;
- b) os liderados: o empenho que colocam no trabalho, as expectativas em relação ao líder, o sentimento de poderem participar nas decisões, a experiência, entre outros;
- c) o contexto: o ambiente de trabalho, o espírito de equipa, o tipo de organização, os objetivos, entre outros.

Ainda sobre lideranças eficazes, surge a liderança transformacional, a qual se tem revelado muito profícua nos meios académicos e empresariais, pelo efeito positivo que tem provocado no desempenho de indivíduos e organizações. Apresenta-se como uma liderança baseada em valores. Os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores, induzindo-os a ultrapassar os seus próprios interesses em prol da organização.

Como refere Bento e Ribeiro (2003):

Estes líderes promovem a consciência dos seguidores apelando a valores como a justiça, a paz e o respeito – e não através de emoções como o medo, a cobiça, a inveja, e a competição desenfreada. (...) é a mais apropriada para o mundo hodierno – em que as organizações se confrontam com a necessidade imperiosa de lidar constantemente com a mudança (p. 335).

Ainda para estes autores, “A liderança é um processo de influência recíproca envolvendo líderes e liderados num quadro de grande incerteza. São mais eficazes os líderes que compreendem a complexidade do processo e aceitam exercê-lo com tenacidade, sagacidade e sabedoria” (Bento & Ribeiro, 2013, p.192).

## **1.2. Liderança nas Escolas**

A literatura e investigação neste campo é unânime ao considerar a liderança educacional como uma característica determinante para a eficácia de uma escola.

Alguns estudos realizados manifestam a preocupação de não se centrarem exclusivamente nas características do líder, avaliando também como o mesmo promove, ou não, formas de participação dos professores e parceiros educativos na gestão da escola.

São muitos os trabalhos de investigação no âmbito das lideranças escolares e muitos os autores de estudos sobre as mesmas.

Nóvoa (1992), equaciona a ligação entre a liderança e o desenvolvimento das escolas de qualidade, na medida em que a existência de uma liderança organizacional efetiva e reconhecida pode promover estratégias concertadas de atuação e estimula o empenhamento individual e coletivo na realização dos projetos de trabalho.

Costa (2000), estabelece um paralelismo da organização escola com outras organizações:

Se por um lado, reconhecemos à escola alguma especificidade organizacional que a diferencia de outras organizações, também é verdade que a escola depende frequentemente de modelos de análise organizacional e de orientação normativa importados de outros contextos, designadamente do empresarial (p.26).

No entender de Alvarez (2001), os líderes mais fascinantes têm uma visão clara das tendências, são visionários, e além disso são capazes de comunicar essa visão e fazer participar nela os demais, conseguindo a sua colaboração numa equipa unida. Ainda segundo este autor, o líder é capaz de fazer leituras da realidade e traduzi-las numa linguagem apropriada às equipas que colaboram com ele. São pessoas capazes de integrar em torno de um projeto, uma ideia ou sentimento, um conjunto de pessoas conseguindo que predominem os interesses e objetivos do grupo sobre o individual.

Segundo Fullan (2003), liderar numa cultura de mudança significa criar uma cultura de mudança. Não significa adotar inovações, uma atrás das outras; significa gerar essa capacidade de procurar, avaliar de forma crítica e incorporar seletivamente novas ideias e práticas, constantemente, tanto dentro da organização, como fora dela.

A liderança, para Roldão (2019), é encarada como um processo de redução da incerteza do grupo que permite à organização caminhar em direção aos seus objetivos. O líder surge, deste modo, como um meio para a consecução dos objetivos desejados pelo grupo, sendo que o grupo o aceita, porque ele possui e controla meios que o grupo deseja utilizar para atingir os seus objetivos e a satisfação das suas necessidades.

Bento (2008), refere quanto ao comportamento dos líderes que:

podemos diferenciar dois tipos de “comportamento de liderança: transacional e transformacional. Os líderes transacionais determinam o que os subordinados precisam para realizar seus próprios objetivos e os objetivos da organização. Em contraste, os líderes transformacionais motivam-nos a fazer (...), fomentando a procura de novas soluções e ideias (p.8).

Para Hargreaves e Fink (2007):

a liderança escolar sustentável é orientada para a aprendizagem numa perspetiva integradora em que é reconhecida a responsabilidade conjunta de todos e todas os que participam na comunidade educativa. Referem ainda, que o profissionalismo não se limita a “encorajar os professores a envolverem-se numa diversidade de ações de formação contínua. [...] a liderança partilhada e o acesso aos recursos estão intimamente relacionados [...]. A disponibilidade de recursos, especialmente humanos, destinados à colaboração estimula a tomada de iniciativa e a liderança (p. 322).

A questão da liderança nas escolas, atravessou inúmeras alterações sociais que interferiram na sua mudança.

Com a introdução do Decreto-Lei 115-A/98, de 4 de maio, Regime de Autonomia e Administração e Gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, que foi modificado pela Lei 25/99, de 28 de janeiro, tinha-se como objetivo fomentar uma significativa mudança ao nível da administração e gestão escolar. Apresentou alterações organizacionais e, na gestão e administração das escolas, modificando a constituição dos órgãos de gestão, concebendo a figura do diretor executivo em substituição da do presidente do conselho diretivo. Surge assim uma nova perspetiva de gestão da escola, centrado na figura do diretor. Com o novo modelo de gestão escolar, a partir de então em vigor, alterou-se a vida nas escolas: perdia-se o modelo de gestão colegial e impunha-se o modelo unipessoal e profissionalizado, focalizado na figura do diretor.

Com a aprovação do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, com a redação que lhe é dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, foram introduzidas alterações consideráveis na organização escolar e na estruturação de novas funções para os trabalhadores.

A tabela seguinte ilustra as alterações efetivadas nos respetivos Decretos Lei: Decreto Lei nº 115-A/98 - Estruturas de orientação educativa; Decreto Lei nº 75/2008 Estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica e o Decreto Lei nº 137/2012 (2ª alteração ao DL nº 75/2008), Regime jurídico de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

**Tabela 1**
*Estruturas de Orientação Educativa e Supervisão Pedagógica*

<b>Base Legal das Estruturas de Orientação Educativa e Supervisão Pedagógica</b>		
<p><b>Decreto Lei nº 115-A/98</b> <b>Estruturas de orientação educativa</b> <b>Capítulo IV</b> Estruturas de orientação educativa e serviços especializados de apoio educativo <b>Secção I</b> Estruturas de orientação educativa</p>	<p><b>Decreto Lei nº 75/2008</b> <b>Estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica</b> <b>Capítulo IV</b> Organização Educativa <b>Secção I</b> Estruturas de coordenação e supervisão</p>	<p><b>Decreto Lei nº 137/2012</b> (2ª alteração ao DL nº 75/2008) <b>Regime jurídico de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário</b></p>
<p><b>Artigo 34º Estruturas de orientação educativa</b> 1 - Com vista ao desenvolvimento do projeto educativo da escola, são fixadas no regulamento interno as estruturas que colaboram com o conselho pedagógico e com a direção executiva, no sentido de assegurar o acompanhamento eficaz do percurso escolar dos alunos na perspetiva da promoção da qualidade educativa. 2 - A constituição de estruturas de orientação educativa visa, nomeadamente: a) O reforço da articulação curricular na aplicação dos planos de estudo definidos a nível nacional, bem como o desenvolvimento de componentes curriculares por iniciativa da escola; b) A organização, o acompanhamento e a avaliação das atividades de turma ou grupo de alunos; c) A coordenação pedagógica de cada ano, ciclo ou curso.</p> <p><b>Artigo 35.º</b> <b>Articulação Curricular</b> 1 - Na educação pré-escolar e no 1.º ciclo do ensino básico, a articulação curricular é assegurada por conselhos de docentes, que, em cada escola, integram os educadores de infância e os professores do 1.º ciclo. 2 - Nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário, a</p>	<p><b>Artigo 42º Estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica</b> 1 - Com vista ao desenvolvimento do projeto educativo, são fixadas no regulamento interno as estruturas que colaboram com o conselho pedagógico e com o diretor, no sentido de assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades escolares, promover o trabalho colaborativo e realizar a avaliação de desempenho do pessoal docente. 2 - 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 atividades de turma ou grupo de alunos; c) A coordenação pedagógica de cada ano, ciclo ou curso; d) A avaliação de desempenho do pessoal docente.</p> <p><b>Artigo 43.º</b> <b>Articulação e gestão curricular</b></p>	<p><b>Artigo 40º</b> 3 - O coordenador é designado pelo diretor, de entre os professores em exercício efetivo de funções na escola ou no estabelecimento de educação pré-escolar. <b>Artigo 43º</b> 3— O número de departamentos curriculares é definido no regulamento interno do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, no âmbito e no exercício da respetiva autonomia pedagógica e curricular. 4 — (Revogado.) 5 — O coordenador de departamento curricular deve ser um docente de carreira detentor de formação especializada nas áreas de supervisão pedagógica, avaliação do desempenho docente ou administração educacional. 6 — Quando não for possível a designação de docentes com os requisitos definidos no número anterior, por não existirem ou não existirem em número suficiente para dar cumprimento ao estabelecido no presente decreto-lei, podem ser designados docentes segundo a seguinte ordem de prioridade: a) Docentes com experiência profissional, de pelo menos um ano, de supervisão pedagógica na formação inicial, na profissionalização ou na formação em exercício ou na profissionalização ou na</p>

<p>articulação curricular é assegurada por departamentos curriculares, nos quais se encontram representados os agrupamentos de disciplinas e áreas disciplinares, de acordo com os cursos lecionados, o número de docentes por disciplina e as dinâmicas a desenvolver pela escola.</p> <p>3- Os departamentos curriculares são coordenados por professores profissionalizados, eleitos de entre os docentes que os integram.</p>	<p>1 - A articulação e gestão curricular devem promover a cooperação entre os docentes do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, procurando adequar o currículo às necessidades específicas dos alunos.</p> <p>2 - A articulação e gestão curricular são asseguradas por departamentos curriculares nos quais se encontram representados os grupos de recrutamento e áreas disciplinares, de acordo com os cursos lecionados e o número de docentes.</p> <p>3 - O número de departamentos curriculares de cada agrupamento não pode exceder quatro nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário, podendo atingir seis caso os agrupamentos integrem também a educação pré-escolar e o 1.º ciclo do ensino básico.</p> <p>4 - Os departamentos curriculares são coordenados por professores titulares, designados pelo diretor.</p> <p>5 - O mandato dos coordenadores dos departamentos curriculares tem a duração de quatro anos e cessa com o mandato do diretor.</p> <p>6 - Os coordenadores dos departamentos curriculares podem ser exonerados a todo o tempo por despacho fundamentado do diretor.</p>	<p>formação em serviço de docentes;</p> <p>b) Docentes com experiência de pelo menos um mandato de coordenador de departamento curricular ou de outras estruturas de coordenação educativa previstas no regulamento interno, delegado de grupo disciplinar ou representante de grupo de recrutamento;</p> <p>c) Docentes que, não reunindo os requisitos anteriores, sejam considerados competentes para o exercício da função.</p> <p>7 — O coordenador de departamento é eleito pelo respetivo departamento, de entre uma lista de três docentes, propostos pelo diretor para o exercício do cargo.</p> <p>8 — Para efeitos do disposto no número anterior considera -se eleito o docente que reúna o maior número de votos favoráveis dos membros do departamento curricular.</p> <p>9 — (Anterior n.º 5.)</p> <p>10 — Os coordenadores dos departamentos curriculares podem ser exonerados a todo o tempo por despacho fundamentado do diretor, após consulta ao respetivo departamento.</p> <p><b>Artigo 45º</b></p> <p>2 - A coordenação das estruturas referidas no número anterior é assegurada, sempre que possível, por professores de carreira a designar nos termos do regulamento interno.</p>
---	--	---

Como nos mostra a tabela anterior, podemos inferir pela observação e análise dos decretos lei ao longos das últimas duas décadas, sobre as estruturas de orientação educativa e supervisão pedagógica, que os mesmos apresentam uma evolução e complementaridade, quer relativamente ao léxico utilizado, quer à explicitação das funções, bem como ao modo de eleição dos cargos de gestão intermédia/coordenadores de departamento. O Decreto Lei 115 -A /88, referia “Estruturas de Orientação Educativa e Serviços Especializados de Apoio Educativo”, o Decreto Lei nº 75/2008, apresenta estas estruturas de um modo mais

abrangente com funções mais específicas, nomeando-as de “Estruturas de Coordenação Educativa e Supervisão”, dando maior ênfase à coordenação, supervisão, articulação, gestão curricular, organização, acompanhamento e avaliação, acrescentando a coordenação pedagógica de cada ano, ciclo, curso e a avaliação de desempenho do pessoal docente.

Quanto ao Decreto Lei 137/2012, o mesmo vem regulamentar o novo modo de eleição dos coordenadores de departamento, definindo os requisitos a ter em conta na nomeação de 3 docentes, por parte do diretor, dos quais será eleito o que tiver maior votação por parte dos docentes que compõem o departamento. Refere também que o número de departamentos curriculares é definido no regulamento interno do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, no âmbito e no exercício da respetiva autonomia pedagógica e curricular.

Assim no regulamento interno de cada agrupamento são definidos o número de departamentos e elencadas as funções de cada coordenador, de acordo com a lei em vigor, mas tendo também em conta a respetiva autonomia pedagógica e curricular de cada agrupamento/organização educativa.

As lideranças intermédias (coordenadores de departamento), desempenham assim um papel determinante no desenvolvimento de práticas supervisivas e colaborativas.

Moreira (2005), destaca a importância da supervisão, enquanto ação promotora de reflexão, de transformação e de desenvolvimento:

numa abordagem democrática de tipo situacional-contextualizada e dialógica, a supervisão revela-se na sua humanidade, “esvazia-se” de poder autoritário, cria condições para o exercício da liberdade de expressão e pensamento crítico, abrindo espaço para que a escola, como comunidade de aprendizagem e espaço de transformação individual e coletiva, possa emergir (citado por Oliveira & Oliveira 2021, p.8).

Para Alarcão e Roldão (2008), destacam igualmente a figura do coordenador/supervisor enquanto elemento que influencia o processo de sociabilização, pois contribui para:

o alargamento da visão do ensino, estimulando o autoconhecimento e a reflexão sobre as práticas, transmitindo conhecimentos úteis para a prática profissional” e para a “criação e sustentação de ambientes promotores da construção e do desenvolvimento profissional num percurso sustentado, de progressivo desenvolvimento da autonomia profissional. Neste processo de mudança, a dimensão de liderança distribuída, partilhada e participativa revela-

se capital, pois compromete e responsabiliza os docentes, é estrategicamente profícua em prol do desenvolvimento profissional (citado por Oliveira & Oliveira, 2021, p.10).

No entender de Formosinho (2009), a ação dos coordenadores centraliza-se: mais em criar um clima no qual a ação tenha lugar do que em liderar a ação propriamente dita de cada Equipa, mais em proporcionar a emergência e afirmação das equipas intermédias do que em dirigir todas as ações das equipas (citado por Oliveira & Oliveira, 2021, p.9).

Alguns autores, Correia (2019), Freitas e Grave-Resendes (2018), Ferreira (2018) defendem que:

(...) a liderança do coordenador de departamento é o caminho certo para desenvolver escolas de sucesso, pois apoia os professores na sala e fomenta práticas de qualidade, o acompanhamento dos professores e a coordenação de atividades letivas que conduzem ao crescimento pessoal e profissional dos docentes. O coordenador é um líder com competências para, conjuntamente com os seus pares, contribuir para a melhoria do ensino e para a qualidade da escola, (...) (citado por Oliveira & Oliveira, 2021, p.10).

No âmbito do Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos estabelecimentos públicos, refere o Decreto-Lei n.º 75/2008 como finalidade dos Agrupamentos de escolas, artigo 6º, ponto 1:

a) Garantir e reforçar a coerência do projeto educativo e a qualidade pedagógica das escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar que o integram, numa lógica de articulação vertical dos diferentes níveis e ciclos de escolaridade;

b) Proporcionar um percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos numa dada área geográfica e favorecer a transição adequada entre níveis e ciclos de ensino.

O Decreto Lei nº 137/2012 reforça também a importância desta articulação vertical.

Também a Circular nº 17/DSDC/DEPEB/2007, emanada pela DGIDC, refere que: “A articulação entre as várias etapas do percurso educativo implica uma sequencialidade progressiva, conferindo a cada etapa a função de completar, aprofundar e alargar a etapa anterior, numa perspetiva de continuidade e unidade global de educação/ensino”.

Ao nível da educação Pré-escolar e no âmbito das referências/sugestões para esta articulação, as Orientações Curriculares para a Educação Pré-escolar (2016), clarificam a sua importância e o modo como a mesma deve ser realizada, como nos mostra a tabela seguinte.

**Tabela 2**

*Articulação entre ciclos de ensino – OCEPE*

<b>Transições Verticais Pré-Escolar – 1º Ciclo do Ensino Básico</b>			
<b>Orientações Curriculares para a Educação Pré-escolar</b>	<b>Importância das transições</b>	<b>Articulação entre departamentos</b>	<b>Trabalho colaborativo entre departamentos</b>
	São essas as transições que particularmente preocupam docentes e pais/famílias, que se interrogam como a criança irá lidar com a nova situação.	Articulação entre docentes - Acordar os procedimentos de transição na equipa de educadores/as do mesmo estabelecimento.	(...) Importa, por isso, que no processo de avaliação e reflexão que acompanha as suas práticas, a equipa de educadores/as do estabelecimento ou do departamento de educação pré-escolar debatam em conjunto o que é fundamental para facilitar a transição (decidir, por exemplo, qual e como vai ser transmitida a pais/famílias e professores a informação sobre a aprendizagem realizada por cada criança, ou como assegurar apoio, ou garantir a sua continuidade, para crianças e famílias que necessitam).
	Porém, apoiar a transição e assegurar a continuidade não significa antecipar as metodologias e estratégias de aprendizagem consideradas próprias da fase seguinte. (...) “nem de começar a fazer no jardim de infância atividades consideradas como características do 1.º ciclo.		
	Trata-se antes de proporcionar, em cada fase, as experiências e oportunidades de aprendizagem que permitam à criança desenvolver as suas potencialidades, fortalecer a sua autoestima, resiliência, autonomia e autocontrolo, criando condições		

	favoráveis para que tenha sucesso na etapa seguinte”.		
--	---	--	--

Torna-se, assim, fundamental, proporcionar uma articulação vertical que proporcione experiências e aprendizagens que favoreçam uma adequada transição das crianças da educação pré-escolar para o 1º CEB, apoiando uma continuidade curricular significativa, com vista a melhoria dos resultados escolares.

Como nos diz Cardona, M.J. (2014):

A necessidade de refletir e estudar a forma como se processa a transição entre a pré-escola e a escola é uma prioridade para que se processe sem problemas a adaptação da criança a um novo contexto educativo em que vai ser confrontada com novas experiências e desafios. Criar condições para que a transição para a escola decorra sem sobressaltos é uma preocupação que exige a atenção de todos os adultos que cuidam da educação da criança (p. 313).

Refere ainda esta autora, quanto à continuidade curricular e das práticas educativas das transições, que esta não pode significar repetição ou uniformidade, pois temos sempre que considerar que esta não se restringe aos aspetos curriculares.

Também as OCEPE (2016), sublinham que, apoiar a transição das crianças da educação pré-escolar para o 1º CEB, assegurando a sua continuidade, não significa adotar metodologias e estratégias de aprendizagem consideradas da fase seguinte.

Segundo Serra (2004):

podemos diferenciar vários tipos de articulação curricular: a ‘articulação curricular espontânea’, que se estabelece naturalmente, fruto da proximidade geográfica entre as instituições e da qual surgem projetos que envolvem os dois níveis educativos; a ‘articulação curricular regulamentada’, que surge em consequência de imposições legais e a ‘articulação curricular efetiva’, que acontece de modo consciente e assumido entre os docentes e as docentes de diferentes níveis de ensino. A articulação curricular efetiva pode assumir três

formas: 'ativa, reservada e passiva', consoante é efetivamente assumida pelos docentes e pelas docentes dos diferentes níveis de ensino (citado por Cardona, M. J., p. 315).

Esta articulação curricular deve resultar de uma cultura de escola assente na confiança nos processos, nas opções e nos agentes educativos, mas também numa maior intencionalidade do processo educativo.

Alves e Roldão (2018, p.16), referem que a articulação “exige intencionalidade, coerência, sequencialidade, sentido integrador (...), sobretudo, no terreno da ação concreta e estratégica dos projetos educativos e das equipas docentes”.

Para tal, é imprescindível implicar todos os docentes numa mais profunda e sistemática coordenação pedagógica ao nível dos órgãos e estruturas intermédias, assegurando uma efetiva articulação.

É crucial apostar na melhoria do trabalho colaborativo dos professores ao nível das estruturas intermédias de orientação educativa, assumindo de forma consistente a articulação interdepartamental, interdisciplinar e a sequencialidade das etapas educativas.

## 2. Objetivo da Pesquisa

Uma das principais competências envolvidas no exercício da função docente é liderança. Partindo deste pressuposto, foi abordado, questionado e investigado o modo como a mesma se poderá efetivar, de forma a alcançarmos uma eficaz coordenação/gestão de equipas nas organizações educativas.

As Escolas, têm hoje fortes exigências no que diz respeito à gestão de natureza pedagógica, bem como a outras vertentes de atuação como a administração estratégica, a liderança, a gestão técnica e administrativa. As estruturas intermédias das organizações escolares, de um modo particular os coordenadores de departamento e de ciclo, têm vindo a ser reconhecidas como órgãos determinantes na mobilização dos professores e no desenvolvimento de dinâmicas de trabalho que possibilitam a renovação e a construção de novas práticas num trabalho que se pretende colaborativo, eficaz e com intencionalidade. Torna-se, pois, relevante, pensar nos processos de gestão intermédia nas organizações educacionais, e no modo como as mesmas estão a desenvolver o seu papel. Será que têm as condições adequadas para desenvolver uma efetiva e eficaz liderança/coordenação? É este um dos sentimentos evocado por alguns coordenadores, e que se procurou aferir, se está generalizado ao universo dos participantes onde se aplicou este estudo.

Pretendeu-se com a investigação compreender qual o papel das lideranças intermédias na perspetiva dos coordenadores de departamento e de ciclo, da educação pré-escolar e do 1º ciclo do ensino básico, analisar o modo como funcionam e se articulam estes 2 departamentos (onde existe uma coordenação partilhada), com vista à elaboração de um projeto de melhoria do seu funcionamento e articulação.

Pretendeu responder às seguintes questões:

- Quais os aspetos positivos identificados no funcionamento do departamento e quais as dificuldades?
- Como é efetuada a articulação entre os departamentos (Pré-escolar/1º ciclo)?
- Identificar alguns exemplos de articulação.
- Quais os aspetos positivos desta articulação?
- Quais as dificuldades?
- Sugestões para um melhor funcionamento do departamento.
- Sugestões de melhoria para uma articulação mais eficaz entre os departamentos.

O estudo teve por objetivos:

- Caracterizar como funcionam os departamentos;

- Aferir como é realizada a articulação entre o departamento do pré-escolar e o departamento do 1º ciclo;
- Identificar os aspetos a melhorar para um melhor funcionamento do departamento e uma articulação mais eficaz entre departamentos.

No final da análise da recolha de dados desta investigação foi elaborado um Projeto de Intervenção, com estratégias que visam a melhoria das situações encontradas ou mesmo uma solução para os problemas identificados.

### **3. Opções Metodológicas**

A presente investigação assentou no paradigma interpretativo uma vez que perspetivou compreender e interpretar a visão dos profissionais que intervêm nesta problemática das lideranças de gestão intermédia numa organização escolar.

O paradigma interpretativo tem como noções científicas predominantes a compreensão, significado e ação, pois pretende compreender o significado que os acontecimentos e interações têm para os profissionais de educação com funções de lideranças.

Segundo Vilelas (2009), a investigação científica, de um modo geral, refere-se à atividade que nos permite obter conhecimentos científicos, ou seja, conhecimentos objetivos, sistemáticos, claros, organizados e verificáveis. Desta forma, a investigação científica desenvolve-se, na perspetiva do autor, de acordo com as linhas gerais do processo de conhecimento. Num momento inicial o investigador ordena e sistematiza as suas inquietações, formula as suas perguntas e elabora organizadamente os conhecimentos que constituem o seu ponto de partida. Após esta fase, o investigador delinea a sua estratégia perante os factos a estudar, formulando um modelo operativo que lhe permita recorrer aos seus objetivos e conhecê-lo tal como ele é.

Para Quivy e Campenhoudt (2003), a melhor forma de começar um trabalho de investigação em ciências sociais consiste em esforçar-se por enunciar o projeto sob a forma de pergunta de partida, representando o fio condutor da investigação. Seguidamente, o processo é constituído de várias fases, desde a formulação do problema até à apresentação e discussão dos resultados, com o objetivo de apresentar respostas aos problemas identificados.

Uma investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar. Todas as ciências naturais, bem como todas as ciências sociais, têm por base investigações empíricas porque as observações deste tipo de investigação podem ser utilizadas para construir explicações ou teorias mais adequadas (Hill & Hill, 2002, p. 19).

#### **3.1. Contexto e Participantes do Estudo**

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2003), os dados a recolher devem ser circunscritos no espaço geográfico e social, e no tempo estabelecendo-se assim o campo de

análise. Este deve ser claramente circunscrito e não deve ser demasiado amplo para não impossibilitar o estudo representativo. Num campo de análise é estudada uma população, isto é, o conjunto de unidades constitutivas do grupo considerado para estudo. Da população, por esta ser demasiado extensa, pode ser extraída uma Amostra que é o conjunto de elementos a estudar, representativos da população.

Qualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados. Os dados são informação na forma de observações, ou medidas, dos valores de uma ou mais variáveis normalmente fornecidas por um conjunto de entidades. Em ciências sociais é vulgar designarmos estas entidades por <casos> da investigação”. (...) “Os casos podem ser pessoas singulares, famílias, empresas, concelhos, ou qualquer outro tipo de entidade para a qual o investigador pretende retirar conclusões a partir da informação fornecida. Ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões dá-se o nome de População ou Universo (Hill & Hill, 2002, p.41).

A População ou universo de investigação “é o conjunto de todos os indivíduos nos quais se desejam investigar algumas propriedades. Este conjunto tem uma ou mais características comuns, e encontram-se num espaço ou território conhecido” (Vilelas, 2009, p.245).

Acontece, porém, que muitas vezes, o investigador não tem tempo nem recursos suficientes para recolher e analisar dados para cada um dos casos do Universo pelo que, nesta situação, só é possível considerar uma parte dos casos que constituem o Universo. Esta parte designa-se por amostra do Universo. Assim, o que o investigador pretende ou pode fazer, na maioria das situações, é analisar os dados da amostra, tirar conclusões, e extrapolar as conclusões para o Universo. (...). Se a amostra dos dados for retirada do Universo de modo a que seja representativa desse mesmo Universo, é possível aceitar, com razoável confiança, que as conclusões obtidas utilizando a mostra possam ser extrapoladas para o Universo (Hill & Hill, 2002, p.42).

Os Coordenadores entrevistados desenvolvem a sua atividade profissional, num agrupamento de escolas do distrito de santarém. Este agrupamento foi formado em 2002,

abrange uma grande área geográfica com características muito diferentes, num misto de rural e urbano. O espaço urbano, abrange desde o centro da cidade até às zonas limítrofes, trazendo toda uma diversidade social típica das cidades. Nas zonas rurais verifica-se algum envelhecimento populacional e deslocalização diária de uma parte considerável da população ativa para trabalhar na zona urbana. A população do agrupamento abrange uma grande diversidade socioeconómica, cultural e religiosa, já que é um polo de integração de população dos meios rural e urbano com qualificações e literacia muito diversas, de vários grupos sociais, de estrangeiros, de idosos e de casais jovens. Regista um grande número de alunos carenciados e subsidiados pela ação social escolar, existindo sinais indicativos de algum empobrecimento dos agregados familiares. No entanto também se registam inúmeros agregados familiares com habilitações superiores (ou aproximadas) e boa capacidade económica fazendo, assim, com que o agrupamento seja o reflexo de uma sociedade civil plural e diversa. Na área de abrangência do Agrupamento existem, a nível cultural global, diversas estruturas recreativas e culturais, bem como um património histórico-cultural valioso que enriquecem as realidades educativas e possibilitam o enquadramento cultural da comunidade educativa.

Da consulta efetuada aos documentos organizacionais deste agrupamento, de um modo particular o Regulamento Interno, no capítulo IV- Organização pedagógica, Secção I- estruturas de coordenação e supervisão, podemos perceber a natureza destas estruturas, bem como as suas funções. Refere que:

- Estas estruturas visam assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades escolares e colaboram diretamente com o CP e com o Diretor;
- São ainda responsáveis pela coordenação das atividades a desenvolver pelos docentes, no domínio científico e pedagógico, e com os alunos, no acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem e da interação da escola com a família, visando a qualidade educativa;
- São estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica do Agrupamento... Departamentos curriculares, Subdepartamentos curriculares, Coordenações de ciclo e de diretores de turma, Direções de turma/coordenação de grupo.

Na tabela seguinte podemos verificar a constituição destas estruturas, segundo o referido Regulamento Interno.

**Tabela 3**  
*Departamentos e Subdepartamentos Curriculares*

<b>DEPARTAMENTOS CURRICULARES</b>	<b>SUBDEPARTAMENTOS</b>
Departamento da Educação Pré-Escolar	-----
Departamento do 1º Ciclo do Ensino Básico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.º Ano</li> <li>• 2.º Ano</li> <li>• 3.º Ano</li> <li>• 4.º Ano</li> </ul>
Departamento das Línguas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Português</li> <li>• Línguas Estrangeiras (Inglês, Francês, Espanhol)</li> </ul>
Departamento das Ciências Sociais e Humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• História e Geografia de Portugal + História + Educação Moral e Religiosa</li> <li>• Geografia</li> </ul>
Departamento de Ciências Experimentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciências Naturais</li> <li>• Físico-Química</li> </ul>
Departamento de Matemática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matemática</li> <li>• Tecnologias</li> </ul>
Departamento das Expressões (Engloba as disciplinas de Educação Visual, Educação Tecnológica, Técnicas de Expressão Plástica, Educação Musical, Oficina de Teatro)	-----
Departamento de Educação Física	-----
Departamento de Educação Especial	-----
<b>COORDENAÇÃO DE CICLO / DIRETORES DE TURMA</b>	
<b>ESTRUTURA</b>	<b>NÍVEIS DE EDUCAÇÃO E ENSINO</b>
Coordenação de Ciclo e de Diretores de Turma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenador da educação pré-escolar</li> <li>• Coordenador do 1º ciclo</li> <li>• Coordenador do 2º ciclo</li> <li>• Coordenador do 3º ciclo</li> </ul>
<b>DIREÇÃO DE TURMA / COORDENAÇÃO DE GRUPO</b>	
<b>ESTRUTURA</b>	<b>NÍVEIS DE EDUCAÇÃO E ENSINO</b>
Docente titular de Grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educador de infância (pré-escolar)</li> </ul>
Diretor de Turma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docente titular de Turma (1º ciclo)</li> <li>• Docente nomeado (2º e 3º Ciclos)</li> </ul>

Refere ainda o mesmo Regulamento Interno quanto ao funcionamento do Departamento Curricular, que o mesmo é coordenado por um docente, eleito nos termos da lei, reúne-se ordinariamente uma vez por mês, preferencialmente após a realização do CP, e extraordinariamente sempre que convocado pelo coordenador ou a requerimento de pelo menos um terço dos seus membros ou por solicitação do Diretor.

Das competências do Departamento Curricular definidas, destacamos: “Proceder à análise crítica dos programas e de documentação específica proveniente dos serviços centrais, respeitante às disciplinas/áreas que constituem o Departamento”; “Planificar e adequar à realidade do Agrupamento a aplicação dos planos de estudo estabelecidos a nível nacional, bem como das disciplinas/áreas no âmbito da sua autonomia e da flexibilidade curricular”; “Definir critérios de avaliação dos alunos a propor ao CP”; “Refletir sobre problemas de natureza pedagógica e desenvolver estratégias e mecanismos de articulação e

flexibilização curricular”; “Apoiar o trabalho dos docentes, promovendo a partilha de experiências, nomeadamente de metodologias, estratégias e materiais didáticos”; “Colaborar com o CP na elaboração e concretização dos documentos estratégicos do Agrupamento: PE, PEDC e PAA”; “Inventariar as necessidades de formação dos docentes para elaboração do Plano de Formação”.

Também sobre as competências do Coordenador de Departamento Curricular, esplanadas neste mesmo Regulamento Interno, retirámos algumas como:

- Convocar e presidir às reuniões de departamento;
- Solicitar as informações, dados e relatórios que entender necessários para a realização das funções de coordenação, supervisão e avaliação das atividades e docentes que superintende;
- Assegurar a articulação entre o departamento e as restantes estruturas de coordenação e supervisão;
- Supervisionar e assegurar a planificação e avaliação das atividades do departamento, sempre no respeito pela adequação à situação concreta da escola e dos alunos;
- Estimular a partilha de recursos, a dinamização de ações de inovação pedagógica, a troca de experiências e a cooperação entre os professores do departamento;
- Responsabilizar-se por manter organizado e atualizado o arquivo de toda a documentação relativa ao departamento curricular no site de equipa da plataforma digital do Agrupamento;
- Colaborar com o Diretor nas questões referentes à gestão dos recursos humanos afetos ao departamento curricular, atuando como estrutura de gestão intermédia, e acompanhando, em especial, o Plano de Formação e a distribuição de serviço, bem como outras tarefas a definir pelo Diretor;
- Proceder à avaliação do desempenho dos docentes do departamento, enquanto avaliador interno, de acordo com a regulamentação legal existente;
- Supervisionar o trabalho dos docentes, nos termos da legislação em vigor ou a pedido do Diretor, no que respeita ao desenvolvimento da sua atividade em todos os domínios e dimensões de desempenho.

Define que a Coordenação de Ciclo “é a estrutura de orientação educativa responsável pela articulação e flexibilização curricular, harmonização das atividades e procedimentos desenvolvidos pelas turmas de um mesmo ciclo, competindo-lhe ainda operacionalizar:

- A dinamização da realização de projetos interdisciplinares das turmas;

- A criação e a planificação dos planos de estudo de disciplina/áreas no âmbito da sua autonomia e da flexibilidade curricular, nomeadamente no âmbito da Oferta Complementar (OC);
- A formação auto cooperada nos domínios em que os membros da estrutura verificarem necessidade, através da partilha de experiências.

A coordenação organizacional e funcional será assegurada por um coordenador para cada ciclo de educação e ensino.

Na educação pré-escolar e no 1.º ciclo do ensino básico, o coordenador é eleito de entre três nomes propostos pelo Diretor ao conjunto dos docentes do respetivo departamento, considerando a sua formação e a sua competência na dinamização e coordenação de projetos educativos.

No que respeita ao ensino básico, o coordenador de ciclo é simultaneamente coordenador do conselho de DT.

O coordenador deve articular estratégias e procedimentos, entre outros assuntos, com as outras estruturas de orientação educativa e supervisão pedagógica e com o diretor.

As competências do coordenador são as que se encontram no disposto no art.º 39.º do presente regulamento, excetuando os pontos 8, 9 e 10.

Esta estrutura reúne ordinariamente, pelo menos, uma vez por período letivo trimestral e extraordinariamente sempre que convocada pelo coordenador; a requerimento de pelo menos um terço dos seus membros ou por solicitação do Diretor.

Como se depreende deste Regulamento Interno, as funções do coordenador de departamento curricular são complementadas com o coordenador de ciclo. Em escolas/agrupamentos em que não existe esta figura de coordenador de ciclo (na educação pré-escolar e no 1º ciclo), as funções pedagógicas estão todas concentradas num único coordenador de departamento, aqui neste caso particular deste agrupamento, existe uma coordenação partilhada e complementar, com vista a uma maior representatividade no Conselho Pedagógico, bem como uma otimização de recursos humanos, com vista a uma melhor e mais eficaz ação no desenvolvimento das suas funções.

O estudo realizado, contou com a participação de 4 coordenadores: 2 coordenadores de departamento curricular (Pré-escolar e 1º ciclo) e 2 coordenadores de ciclo (Pré-escolar e 1º ciclo).

A tabela seguinte caracteriza de modo sucinto os coordenadores entrevistados.

**Tabela 4**
*Caracterização dos entrevistados*

Caracterização dos entrevistados				
	Coordenador A	Coordenador B	Coordenador C	Coordenador D
<b>Formação académica e profissional</b>	Educadora de Infância	Professora do 1º Ciclo	Educadora de Infância	Professora do 1º Ciclo
<b>Idade</b>	61 anos	63 anos	60 anos	55 anos
<b>Sexo</b>	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino
<b>Habilitações</b>	Mestrado	Licenciatura	Licenciatura	Mestrado e 1º ano de Doutoramento
<b>Tempo de serviço docente</b>	39 anos	44 anos	36 anos	35 anos
<b>Tempo de serviço na escola</b>	20 anos	20 anos	15 anos	20 anos
<b>Nível que leciona</b>	Pré-escolar	Professora do 1º Ciclo	Pré-escolar	Professora do 1º Ciclo
<b>Tempo que exerce o cargo</b>	16 anos	13 anos	Durante 12 anos	10 anos
<b>Outros cargos</b>	Responsável de estabelecimento; Representante do pré-escolar no Conselho Municipal de Educação.	Assessoria na direção do agrupamento		Membro da EMAEI

Como se observa na tabela anterior, a idade dos participantes no estudo situa-se entre os 55 e os 63 anos, sendo todos do sexo feminino. Todos com uma longa carreira profissional, entre os 35 e os 44 anos de serviço docente, com uma média de 20 anos de serviço neste agrupamento e com cargos de coordenação há mais de 10 anos. 2 destes coordenadores possuem habilitação académica de licenciatura e 2 têm mestrado. 2 acumulam outros cargos, para além das funções de coordenação.

### 3.2. Procedimentos Metodológicos para a recolha e análise de dados

A metodologia utilizada no estudo foi de natureza qualitativa através da aplicação de entrevistas com os resultados a serem obtidos através da análise de conteúdo.

As opções metodológicas da investigação, a entrevista semiestruturada apresentou-se como a mais adequada, uma vez que, ao ser conduzida com uma estrutura flexível garantiu, por um lado, que todos os tópicos cruciais fossem abordados, e por outro lado, através da margem de liberdade dada ao entrevistado existiu a possibilidade de obter

informações relevantes acerca do significado atribuído pelos entrevistados à problemática em causa.

Foi construído um guião da entrevista e o conteúdo das questões foi determinado pelos objetivos da investigação.

O guião contou com V blocos:

Bloco I - Legitimação da entrevista e motivação para o estudo.

Bloco II - Dados da caracterização do entrevistado.

Bloco III - Funcionamento do departamento

Bloco IV - Articulação entre departamentos/ciclos

Bloco V - Sugestões de melhoria

Este guião foi testado com a colaboração de duas colegas deste mestrado, também elas coordenadoras de departamento. Este pré-teste pretendeu analisar a clareza da linguagem utilizada, bem como o conteúdo das questões. Não se registou qualquer tipo de dificuldades, tendo-se verificado concordância no que respeita à pertinência do seu conteúdo.

Após esta testagem foram então realizadas as entrevistas. As mesmas foram realizadas on-line via Teams e gravadas através desta aplicação. Posteriormente foram transcritas.

Antes do início das entrevistas foi solicitada autorização aos entrevistados para a gravação das mesmas, sendo garantido o seu anonimato. No início das entrevistas, os entrevistados foram informados dos objetivos da investigação. As entrevistas tiveram uma duração média de trinta a quarenta minutos, tendo sido os entrevistados informados previamente quanto ao possível tempo de duração da mesma. Todas as entrevistas foram realizadas de uma forma calma e informal.

Com base nas entrevistas realizadas, foram estabelecidas categorias e subcategorias de análise, que foram articuladas com as três dimensões base de toda a investigação, como se ilustra na tabela seguinte.

**Tabela 5**

*Categorias e subcategorias de análise*

<b>Categorias de análise</b>	<b>Subcategorias</b>
Funcionamento do departamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aspectos positivos</li> <li>✓ Dificuldades</li> </ul>
Articulação entre departamentos/ciclos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Como é efetuada a articulação entre os departamentos (Pré-escolar/1º ciclo)</li> <li>✓ Exemplos de articulação</li> <li>✓ Aspectos positivos desta articulação</li> <li>✓ Dificuldades encontradas</li> </ul>

Sugestões de melhoria	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sugestões para um melhor funcionamento do departamento</li><li>✓ Sugestões de melhoria para uma articulação mais eficaz entre os departamentos</li></ul>
-----------------------	--

Esta análise permitiu o desenho de três categorias relacionadas com a perceção dos coordenadores entrevistados, no que concerne ao modo como funcionam os departamentos, como é realizada a articulação entre os departamentos e os aspetos a melhorar.

#### **4. Apresentação e análise dos dados**

Após uma análise pormenorizada dos dados recolhidos passaremos a elencar os aspetos mais relevantes em cada uma das categorias.

O Coordenador A corresponde ao coordenador de departamento da educação pré-escolar, o coordenador B ao coordenador de departamento do 1º ciclo, o coordenador C ao coordenador de ciclo da educação pré-escolar e o coordenador D ao coordenador de ciclo do 1º ciclo.

Relativamente à primeira categoria, onde se pretende aferir os aspetos positivos e as dificuldades existentes no modo como funcionam os departamentos da educação pré-escolar e do 1º ciclo, existe um consenso entre os coordenadores entrevistados de que os mesmos funcionam bem. Embora só um entrevistado refira o departamento como um “órgão coeso”, depreende-se pelo conteúdo das entrevistas que todos os outros também assim o consideram.

Portanto, eu acho que o departamento acaba por ser também um órgão assim, coeso. (Coordenador A)

Apresentam como aspetos positivos a “relação humana”, o “trabalho colaborativo”, “momentos de encontro e de reflexão”, a “entreaajuda”, os “projetos e planeamento em conjunto” e a “experiência profissional”.

Considero que consigo ter com a maioria dos colegas, não direi com a totalidade, porque seria ambicioso da minha parte, uma relação empática, muito profícua.... tento envolver as pessoas e colaborar com elas, é essencial. (...) quando ocorre alguma situação especifica com algum professor, como alguma queixa de encarregado de educação, ou quando algo não está a correr bem, é que a direção me pede para observar esse professor, e acompanhá-lo, mais numa avaliação formativa do que outra coisa. (Coordenador B)

Outro aspeto positivo é o trabalho colaborativo no departamento. (Coordenador C)

As duas coordenadoras (departamento e ciclo), têm que saber trabalhar muito bem em conjunto. (Coordenador D)

Momentos de encontro de todas as educadoras, de modo a fazermos alguma reflexão sobre o trabalho na educação de infância. Ao fim e ao cabo, é um bocado também projetarmos e planearmos, de modo a termos também uma

visão sobre o que se deve fazer na educação de infância, na educação pré-escolar, nomeadamente. (...) ajudando as colegas a ultrapassar alguns constrangimentos que tenham. (Coordenador A)

(...) quando uma pessoa tem algum problema, alguma dúvida, ou se precisar de algum acompanhamento, esse acompanhamento existe, se houver um colega que tenha um problema grave com uma turma, com um aluno, ou com qualquer coisa, aí o conjunto do departamento apoia. (Coordenador D)

A minha experiência profissional longa, também facilita esse relacionamento. (Coordenador B)

Ainda nesta categoria, apontam como exemplos positivos a construção em conjunto de documentos de gestão do próprio departamento e os projetos comuns.

Construção de documentos de modo a gerirmos o nosso departamento. (Coordenador A)

Projetos de departamento comuns a todos os grupos do Pré-escolar. O trabalho desenvolvido em Conselho Pedagógico, tem sido feito um trabalho muito importante por parte da nossa coordenadora de departamento. (...) A elaboração de posters/cartazes para divulgação à comunidade educativa, sobre as áreas de conteúdo trabalhadas no pré-escolar, com imagens alusivas às atividades e aprendizagens realizadas pelas crianças. (Coordenador C)

As coordenadoras do 1º ciclo referem o trabalho em subdepartamentos e a formação conjunta.

O trabalho desenvolvido em subdepartamentos (grupos de ano), tem sido muito positivo. No início do ano letivo fazem as planificações anuais, os docentes planeiam as aprendizagens em 2 semestres, preveem o que é que vai ser trabalhado em cada um dos semestres em todas as disciplinas. Depois, ao longo do ano, com base nisso, fazem as planificações quinzenais que são iguais para todo o agrupamento. Apesar de cada docente as poder adequar à realidade da sua turma. Funcionam muito bem estes subdepartamentos. (Coordenador B)

Por vezes também fazemos formações e partilha, no fundo é explicar algumas coisas e como é que as coisas funcionam. (Coordenador D).

Quanto às dificuldades referidas pelos entrevistados, destacam-se a “legislação”, a “liderança hierárquica”, a “avaliação do desempenho docente”, a “supervisão pedagógica”, a “falta de tempo/disponibilidade dos docentes”, o “excesso de trabalho”, a “burocracia”, as “reuniões on-line”, e a “articulação”.

As coordenadoras da educação pré-escolar apontam as maiores dificuldades ao nível da legislação, da liderança hierárquica, e das reuniões on-line em detrimento das reuniões presenciais, perdendo-se a interação, a reflexão e o convívio.

(...) às vezes tropeçamos na própria legislação. (...) São mais a nível de dinâmicas, em termos pedagógicos, não. Em termos pedagógicos temos autonomia. (...) Tem que haver negociação com a direção e tem que ser aceite pela mesma. Portanto, há sempre algumas coisas que interferem, mesmo em termos pedagógicos, mas não é muita. (...) Por vezes temos obstáculos a nível hierárquico, tem que haver uma negociação, ou melhor tem que haver cedências de parte a parte. ... há obstáculos, sim. Por vezes é preciso contornar esses obstáculos, o que nem sempre é fácil. (Coordenador A).

Após a pandemia continuámos a fazer as reuniões de departamento através do Teams, e se por um lado se otimiza mais o tempo desta forma, por outro lado perdeu-se a parte presencial onde se convivia e refletia de outro modo sobre determinados temas e assuntos. Há menos interação. Acho que a reunião online ganhou nalgumas coisas, mas há muita coisa que se está a perder. Penso que as reuniões de departamento de modo presencial são importantes, permitem uma interação que não se tem on-line. (Coordenador C).

Já as coordenadoras do 1º ciclo apontam as dificuldades no âmbito das suas competências: a avaliação do desempenho docente, a supervisão pedagógica, o cansaço dos docentes e a burocracia.

A maior dificuldade que eu sinto nesta função que tenho como coordenadora de departamento é a avaliação do desempenho docente. Também a supervisão pedagógica em sala de aula tem sido sempre muito difícil, de um modo geral a supervisão é realizada mais ao nível dos documentos. Tenho os documentos, mas a realidade nem sempre corresponde àquilo que está escrito nos documentos. A supervisão pedagógica ajudar-me-ia, facilitar-me-ia nesta função de avaliadora. Também não há muitas horas para o fazer, porque eu também tenho que dar apoio, apoio pedagógico aos alunos. Estamos todos a trabalhar ao mesmo tempo, nos mesmos timings. (Coordenadora B)

Eu acho que as pessoas também estão todas muito cansadas, têm muito excesso de trabalho. (Coordenador D)

(...) a grande dificuldade é sempre a articulação entre professores, o grupo é muito grande. A burocracia para aquilo que tem que se cumprir obrigatoriamente, tira-nos tempo, a gestão do tempo influencia muito o trabalho colaborativo e nós cada vez conseguimos gerir menos o tempo, porque o nosso tempo está também em grande parte canalizado para aquilo que está banalizado, para grelhas, papéis, para toda a burocracia. (Coordenador D)

Na categoria sobre o modo como é realizada a articulação entre os departamentos da educação pré-escolar e o departamento do 1º ciclo, pode aferir-se que no presente, a mesma é muito escassa e ocorre muito pontualmente em alguns estabelecimentos de ensino.

Já foi mais. Também tem que ver com o nosso tempo... houve necessidade de se construir uma série de documentos e nós trabalhamos muito em conjunto. Atualmente, como já estamos nisto há muito tempo, já estamos, digamos na engrenagem, acabámos por não ter esta grande articulação, mas cada vez que há necessidade ela existe. (Coordenador A)

A nível de departamentos é muito pouca. Esta articulação existe mais a nível de estabelecimentos. A nível dos departamentos, tem existido alguns projetos ao longo dos anos, mas agora não. (Coordenador B)

(...) realizei algumas reuniões, com a coordenadora de ciclo do 1º ciclo para abordagem de algumas práticas de articulação entre os dois ciclos. Já há alguns anos que isto aconteceu. Partilhámos alguns materiais e elaborámos outros no âmbito da consciência fonológica. Entretanto deixaram de haver esses encontros. (Coordenador C)

Neste momento não existe. Eu até sei como é que se faz essa articulação, porque eu já a fiz. Mas, neste momento não tenho tempo, nem motivação. (Coordenador D)

Ainda no âmbito da articulação entre os dois departamentos/ciclos e apesar da mesma, segundo os entrevistados, ser quase inexistente, cada um deles referiu algum exemplo de articulação que já realizaram no passado.

Fizemos documentos em conjunto, documentos reguladores do Agrupamento. Acho que devia haver muito mais articulação em termos pedagógicos. (Coordenador A)

Nos estabelecimentos em que coabitam o 1º ciclo e pré-escolar, aí há muitas vezes essa articulação, a nível de atividades e projetos, e até no acompanhamento dos alunos e na passagem da informação, dos alunos que passam do pré-escolar para o 1º ciclo. (Coordenador B)

Exposição de trabalhos com o mesmo tema para a educação pré-escolar e 1º ciclo, na festa de final de ano letivo no agrupamento. Por vezes estamos na mesma escola, há projetos que são de articulação, mas há outros em que estamos ali em paralelo, sem articular. (Coordenador C)

A única coisa que fazemos em conjunto é no Conselho Pedagógico, onde estão todas as coordenadoras e onde se fala de alguma coisa em comum e aí até articulamos. (Coordenador D)

Relativamente a um melhor funcionamento dos departamentos, todos os entrevistados deixaram sugestões de melhoria, referem, no entanto, que um dos maiores obstáculos para essa melhoria, prende-se com a falta de tempo, pois existe uma sobrecarga da atividade letiva para quem tem estes cargos de coordenação.

Eu gostaria muito de ter mais tempos para mais reuniões, para esses tais momentos de reflexão, ou de leitura de um capítulo de um livro ou discutir sobre um determinado filme ou documentário, discutir sobre isso faz falta, as pessoas falarem sobre as coisas, não é? Seria importante falar sobre as crianças, a troca de ideias é importante. Pensarmos o que podemos fazer e ensinar, estamos sempre a aprender, não é? Ensinar e aprender. (Coordenador A)

O Coordenador departamento não deveria ter componente letiva... retirar aos coordenadores de departamento essa carga pedagógica para que a supervisão se efetivasse verdadeiramente. E para que também se pudesse articular melhor com os outros coordenadores. Lá está, para ter a tal disponibilidade temporal de que eu falava, para que pudessem articular uns com os outros. (Coordenador B)

No final deste ano letivo já voltámos às reuniões de departamento de modo presencial, o que considero muito positivo. (Coordenador C)

Lá vou eu outra vez falar do tempo.... Há a questão das horas que não temos, as coordenadoras... Esta questão dos tempos também está relacionada com os outros ciclos e com o crédito horário de escola, porque para nos darem horas do crédito vão perder horas nos outros ciclos, nós nunca temos, agora é assim. Como é que uma pessoa faz seja o que for sem horas para isso? (Coordenador D)

Por fim, apresentaram também, algumas sugestões de melhoria, para uma maior articulação entre os departamentos/ciclos. As coordenadoras do 1º ciclo, referem mais uma vez a falta de tempo e a necessidade de terem uma redução da carga letiva. As coordenadoras da educação pré-escolar indicam como sugestões: seminários sobre temas comuns, observação de aulas interpares, entre os 2 ciclos.

Uma sugestão, era realmente vermos pelo menos uma vez por semestre...até podíamos trazer convidados. Não temos de ser nós, podemos trazer convidados para falarem sobre algo, por exemplo, a articulação de conteúdos. Quando fazem uma festa de Natal isso não é articulação de conteúdos, não é articulação de verdade.”; “...falar sobre modos de transição, modos de organização do ambiente educativo, que o 1º ciclo não tem muito, não estão habituadas a isso. Pelo menos 2 ou 3 momentos durante um ano letivo para se discutirem alguns assuntos que fossem do interesse de ambos os ciclos. (Coordenador A)

Que os professores/coordenadores destes dois departamentos, que são muito específicos, tivessem uma carga horária menor, a articulação entre os departamentos provavelmente melhoraria, ocorreria de forma mais funcional. (Coordenador B)

Observação de aulas/atividades interpares, as professoras do 1º ciclo observarem o trabalho das educadoras e vice-versa.”; “Projetos onde fosse possível articular alguns conteúdos da educação pré-escolar com as disciplinas do 1º ciclo, pode ser ao nível das ciências, da educação física e outros.”; “Criar espaços de aprendizagens no estabelecimento escolar, onde as crianças e alunos possam partilhar, articular, através de atividades lúdicas.”; “Organizar-se um seminário para educadoras e professores sobre temas/assuntos do interesse dos dois ciclos e conseqüentemente haver momentos de reflexão, trocas de ideias. (Coordenador C)

(...) quem faz a coordenação, as coordenadoras, terem horas para isso, terem tempo para isso, para poderem pensar nas coisas. (Coordenador D)

Como se verificou anteriormente pela análise de conteúdo das entrevistas, curiosamente nas sugestões apresentadas, as duas coordenadoras do 1º CEB referem como fundamental para um melhor funcionamento do departamento e mais eficaz articulação, a redução da carga horária letiva, tal como acontece com os professores dos 2º e 3º CEB.

Já as coordenadoras da educação pré-escolar apresentaram sugestões, que, dentro da realidade atual (inexistência de créditos horários), podem permitir, uma maior eficácia na resolução de alguns constrangimentos.

Vejamos agora sucintamente, através da tabela seguinte, os aspetos e exemplos positivos encontrados, bem como, as dificuldades e sugestões de melhoria, atendendo também ao nível do ensino que lecionam.

**Tabela 6**

*Síntese do trabalho de análise das entrevistas*

Entrevistados	Funcionamento do departamento		Articulação entre os departamentos		Sugestões	
	Aspetos positivos	Dificuldades	Aspetos positivos/ exemplos	Dificuldades	Melhor funcionamento	Articulação mais eficaz
Coordenador A Pré-escolar	Momentos de encontro e reflexão	Legislação	Fizemos documentos reguladores do agrupamento.	Hoje não há tempo	Haver mais tempo para reuniões/encontros de reflexão	Mais articulação em termos pedagógicos
	Construção de documentos de gestão do departamento	Liderança hierárquica				Encontros semestrais sobre assuntos comuns, por exemplo: articulação de conteúdos; modos de transição da educação pré-1ºciclo; organização do ambiente educativo.
	Projetarmos e planearmos uma visão da EPE					
	Entreajuda					
	Órgão coeso					

Coordenador C Pré-escolar	Trabalho colaborativo	Reuniões de departamento on-line	Exposição de trabalhos com um tema comum na festa de final de ano no agrupamento	Atualment e não há.	Reuniões de departamento presenciais e não on-line	Encontros semestrais sobre assuntos comuns
	Projetos de departamento comuns a todos os grupos da educação pré-escolar					Observação de aulas inter pares
						Criação de espaços de aprendizagens comuns às crianças da educação pré-escolar e aos alunos do 1º ciclo
Coordenador B 1º CEB	Relação humana: empática e profícua	Avaliação do desempenho docente	Acompanham ento dos alunos que transitam da educação pré-escolar para o 1º ciclo, no mesmo estabelecimen to	É muito pouca devido à falta de tempo dos docentes	Retirar a carga pedagógica aos coordenado res	Menor carga letiva dos coordenadores
	Colaboração com os colegas	Falta Supervisão pedagógica em sala de aula	Existe a nível de estabelecimen tos com projetos e atividades			
	Planificações conjuntas por grupos de ano					
	Experiência profissional longa	Falta de tempo				
Coordenador D 1º CEB	Trabalho em conjunto: coordenador de departamento com a coordenador de ciclo	Excesso de trabalho	Trabalho em conjunto no Conselho Pedagógico	Falta de tempo	Existência de crédito horário para reuniões	Menor carga letiva dos coordenadores
	Entreajuda	Falta de articulação entre os docentes		Falta de motivação		
	Formação e partilha	Burocracia				

	Projetos e planeamento em conjunto	Falta de tempo/disponibilidade dos docentes				
--	------------------------------------	---	--	--	--	--

Como se verificou pela observação da anterior tabela, a questão da “falta de tempo” é transversal a todas as dimensões, quer ao modo como funcionam os departamentos, quer quanto à articulação entre os departamentos, quer quanto aos aspetos a melhorar. Sem dúvida que as questões relacionadas com a falta de tempo, a burocracia, o excesso de trabalho, a carga letiva, têm levado a uma desmotivação por parte destes docentes, tanto os coordenadores da educação pré-escolar, como os coordenadores do 1ºCEB.

Tendo em conta os objetivos do estudo e feita uma análise comparativa ao conteúdo das respostas, constatou-se que o trabalho realizado por estes coordenadores tem vindo a diminuir ao nível da quantidade, assim como da qualidade das atividades realizadas em articulação. Usaram muitas vezes as palavras: já se fez, já fizemos, atualmente não existe. Ainda assim, ao nível do funcionamento dos departamentos depreende-se que os mesmos de um modo geral funcionam bem, existe um bom relacionamento entre os docentes, apoiam-se e colaboram entre si. Também se verificou que a relação entre os docentes dos dois departamentos é cordial, e efetiva em caso de necessidade, no entanto revelou-se escassa e pontual.

## 5. Projeto de Intervenção

Este Projeto de Intervenção resulta do contributo de toda a investigação realizada, fundamentando-se na análise de conteúdo dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas.

Os objetivos e as propostas de estratégias de intervenção baseiam-se nas dificuldades diagnosticadas pelos coordenadores que participaram neste trabalho de investigação.

A proposta de projeto que se segue irá incidir no quadro das dimensões definidas, trabalhadas, estudadas e analisadas no estudo. Algumas propostas advêm de algumas práticas referidas pelos entrevistados, no sentido de serem melhoradas, outras pretendem voltar a aplicar algumas já realizadas, mas que atualmente não estão a ser implementadas e outras pretendem refletir alguma “ambição” da autora deste estudo, face ao contexto desafiante que se vive nas escolas atualmente, pretendendo não perder de vista o caminho da educação de qualidade, onde todos têm direito a experiências com sentido e significado, que resultem em aprendizagens para as crianças e alunos que integram o contexto educativo.

Com este projeto pretende-se:

- Articular alguns conteúdos curriculares comuns à educação pré-escolar e ao 1º ciclo, promovendo aprendizagens significativas;
- Realizar um trabalho colaborativo entre todos os docentes dos 2 departamentos, visando integrar saberes, atividades e projetos dando sentido às aprendizagens.

O grande desafio estará na “força” motivacional necessária a instigar nos profissionais, de modo a levarem a cabo a implementação do mesmo, uma vez que o panorama atual das escolas está sobrecarregado de solicitações e cumprimento de tarefas que esgotam por vezes a capacidade de fazer um melhor e mais eficaz caminho na melhoria das práticas.

Como refere Blanchard, K. (2010):

Os comportamentos que facultam apoio quando se lideram organizações estão relacionados principalmente em facilitar o processo de mudança e inspirar os colaboradores para o trabalho conjunto. Estes comportamentos de apoio, quando aplicados à organização, ajudam a demonstrar que a equipa de liderança da mudança está ardentemente comprometida com a mesma. (...) A chave é envolvimento, envolvimento, envolvimento (p. 198).

É este o grande de desafio do projeto que se segue.

**Tabela 7**
*Projeto de Intervenção – Funcionamento dos departamentos*

<b>PROJETO DE INTERVENÇÃO</b>				
<b>Focos de Intervenção</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Monitorização /avaliação</b>	<b>Fase de Implementação /execução</b>
<b>Funcionamento dos Departamentos</b>	>Promover a partilha de experiências entre os agentes educativos.	Encontros para reflexão de temas, experiências, práticas etc.	Avaliação e registo nas atas, das reuniões de departamento.	Ano letivo 2024-25  2º semestre
	>Promover a divisão de tarefas da coordenação de departamento	<Definir a partilha de tarefas em cada departamento pelos docentes que o compõem, alternadamente. Por exemplo: organização de visitas de estudo ou atividades comuns ao departamento.	Avaliação e registo nas atas, das reuniões de departamento.	Mensalmente

**Tabela 8**
*Projeto de Intervenção-Articulação entre departamentos/ciclos*

<b>PROJETO DE INTERVENÇÃO</b>				
<b>Focos de Intervenção</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Monitorização /avaliação</b>	<b>Fase de Implementação /execução</b>
<b>Articulação entre Departamento/ Ciclos</b>	>Dinamizar reuniões entre docentes dos anos de transição, de modo a facilitar a integração dos alunos.	>Reuniões de articulação entre as educadoras e professoras do 1º ano do 1º Ciclo;	Ata das reuniões sobre os assuntos abordados	No final do ano letivo
	>Incentivar a articulação/ colaboração entre	>As educadoras irão observar uma aula no 1º ciclo	Registo de observação /reflexão	2º semestre

	os departamentos curriculares de modo a facilitar a adequação das estratégias de ensino/aprendizagem.	e as professoras do 1º ciclo irão observar a dinamização de uma atividade no Jardim de Infância. (troca de experiências e de práticas).	dos intervenientes	
	>Dinamizar atividades conjuntas entre a educação pré-escolar e o 1º ciclo.	>Atividades conjuntas, no JI e na sala de aula do 1º ciclo. Planificadas com os conteúdos/ aprendizagens a alcançar por parte das crianças e dos alunos do 1º Ciclo	Avaliação no registo da planificação.	>Pelos menos uma em cada semestre.
	>Promover a partilha de experiências entre os agentes educativos."	>Seminário sobre um tema comum aos dois departamentos, dinamizado por um elemento exterior.	Reunião para reflexão.	Uma vez no ano letivo.
	>Dinamização de projetos comuns	>Exposição/divulgação à comunidade educativa.	Avaliação do projeto em registo próprio.	2º semestre
		>Criação de espaços de aprendizagens comuns nos estabelecimentos de ensino	Avaliação e registo nas atas de reuniões de estabelecimento.	Ao longo do ano letivo

Apesar dos constrangimentos referidos, no que à articulação entre departamentos/ciclos diz respeito, no caso particular alvo de estudo/investigação, conclui-se que é possível trilhar um caminho de maior eficácia na gestão do tempo dos docentes, conducente a uma melhor e mais eficaz articulação entre departamentos/ciclos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Todo este trabalho desde o seu início até ao final espelhou o interesse da temática, bem como a pertinência do estudo.

Através da coerência sequencial do trabalho realizado passo a passo, com os fundamentos que o constituem, foi possível chegar a um porto onde se abrigam várias possibilidades exploratórias e com relevante interesse para a melhoria das práticas nas organizações educativas, de um modo particular para o agrupamento de escolas alvo de estudo.

Pela abrangência do tema e do estudo realizado, poder-se-ão abrir novas perspetivas de encarar as práticas no âmbito das lideranças intermédias/coordenadores de departamento e de ciclo, conduzindo a uma reflexão sobre as condições profissionais destes docentes, de modo a serem ultrapassados alguns constrangimentos, com soluções que possam de facto conduzir a sua ação rumo a uma escola de sucesso, onde as crianças e alunos aprendam e se sintam felizes.

Correia, F., (2014), sublinha a importância desta reflexão:

A necessidade de uma reflexão constante que gere a capacidade de tomar decisões e de propor mudanças no meio onde atua, ou seja, que o educador pela reflexão ganhe a capacidade de ajustar e implementar novas estratégias de intervenção na promoção do sucesso educativo e social dos alunos (p. 116).

É nesta perspetiva reflexiva e colaborativa que se encontram os principais desafios do projeto de intervenção, no âmbito do tema: A Coordenação de Ciclo como apoio ao funcionamento e articulação entre os departamentos da Educação Pré-Escolar e do 1º Ciclo do Ensino Básico.

Este trabalho veio sem dúvida ampliar a visão e a motivação que se constituem como necessárias à instigação das mudanças que urgem ser operadas no território alvo deste estudo. Fica a convicção de que se melhorarmos a forma de efetuar a colaboração e a articulação é possível melhorar as práticas quotidianas e tornarmo-nos mais eficientes e eficazes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcão, I. (2000). Escola Reflexiva e Supervisão. Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem. Porto Editora.
- Álvarez, M. (2001). El liderazgo de la calidad total. Editorial Praxis.
- Alves, J & Roldão, M. (Org.). (2018). Articulação Curricular. O que é? Como se faz? Fundação Manuel Leão.
- Bardin, L. (2009). Análise de Conteúdo. Ed.70.
- Bento, A. (2008). Liderança Contingencial: Os estilos de liderança de um grupo de professores do Ensino Básico e Secundário. Grafimadeira.
- Bento, A., Ribeiro M. (2013). A Liderança Escolar a três dimensões: Diretores, Professores e Alunos. Coleção Ideias em Prática.
- Blanchard, K. (2010). Um nível superior de liderança. Actual Editora.
- Cardona, M.J. (2014). Falando de Transições: entre a Educação de Infância e a Escola, Nuances: estudos sobre Educação, Presidente Prudente-SP, v. 25, n. 2, p. 311-322, maio/ago. 2014.
- Cardona, M. J. (coord.), Lopes da Silva, I., Marques, L., Rodrigues, P. (2021). Planear e avaliar na educação pré-escolar. Ed. Ministério da Educação/Direção-Geral da Educação. <https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/EInfancia/documentos/planearavaliar.pdf>
- Cardona, M. J. (2021). Um referencial curricular para as crianças dos 3 aos 6 anos. A realidade portuguesa. Revista Debates em Educação, v. 13, n.º. 33, 113-128, <https://www.seer.ufal.br/index.php/debateseducacao> <https://doi.org/10.28998/2175-6600.2021v13n33p113-128>
- Chiavenato, I. (2005). Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. Elsevier Editora.
- Correia, F. (2014). Estado Mínimo - Escola Mínima. Centro de Investigação em Educação. CIE-Uma.
- Costa, J., Mendes, A., Ventura, A. (2000). Liderança e estratégia nas organizações escolares. Universidade de Aveiro.

Dicionário Priberan da Língua Portuguesa (2008-2023)

<https://dicionario.priberam.org/lideran%C3%A7a>.

Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill.

Fullan, M. (2003). Liderar numa cultura de mudança. ASA.

Hargreaves, A., Fink, D. (2007). Liderança Sustentável. Porto Editora.

Hill, M., Hill, A. (2002). Investigação por Questionário. Edições Sílabo.

House, R. J., & Mansor, N. (1999). Cultural Influences on Leadership and Organizations:

Project Globe (Vol. 1). Advances in Global Leadership. Kirkpatrick, Shelley A. &

Locke, Edwin A. (1991). "Leadership: do traits matter?", Academy of Management

Executive, Vol.5.

Nóvoa, A. (1992). Para Uma Análise das Instituições Escolares: As Organizações Escolares em Análise. D. Quixote.

Oliveira, C. e Oliveira, I. (2021). A Compreensão das Lideranças no Desenvolvimento Profissional dos Professores. Revista Portuguesa de Investigação Educacional, n.º 22, 2021, pp. 1-18 <https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2021.10468>

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2003). Manual de investigação em ciências sociais. Gradiva.

Rego, A.; Cunha, M. (2003). A Essência da Liderança: Mudança. Resultados. Integridade. Editora RH.

Rego, A.; Cunha, M. (2013). Liderança Positiva. Edições Sílabo.

Roldão, M. (2019). Quem lidera o ensino e a aprendizagem nas escolas? Um estudo de caso múltiplo sobre lideranças pedagógicas. Fundação Manuel Leão e Município de Abrantes.

Silva, B., Cardona, M. J., Castilho, M. L. (2020). A Importância do Projeto Político-Pedagógico como Instrumento de Planeamento Escolar In M. J. Cardona & E. Linhares (coords.). Da pesquisa ao delineamento de projetos de intervenção em instituições educativas (pp. 1-20) Instituto Politécnico de Santarém - UI\_IPS/ESE. <https://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/3162>

Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Edições Sílabo.

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. Pearson Education India.

## LEGISLAÇÃO CONSULTADA

Decreto-Lei nº 115-A/98 - Diário da República — I Série - A Nº 102 — 4 de Maio de 1998 (Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como dos respetivos agrupamentos). <https://dre.pt/dre/analise-juridica/decreto-lei/115-a-1998-155636>

Decreto-Lei n.º 75/2008 - Diário da República n.º 79/2008, Série I de 22 de abril (Regime de autonomia das Escolas).  
<https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/75-2008-249866>

Decreto-Lei n.º 137/2012 - Diário da República n.º 126/2012, Série I de 2 de julho (alteração do Decreto-Lei n.º 75/2008 e aprovação do Regime de autonomia das Escolas).  
<https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/137-2012-178527>

Circular nº 17/DSDC/DEPEB/2007 (Gestão do Currículo na Educação Pré-escolar).  
[https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/EInfancia/documentos/circular17\\_dsdc\\_de\\_peb\\_2007\\_0.pdf](https://www.dge.mec.pt/sites/default/files/EInfancia/documentos/circular17_dsdc_de_peb_2007_0.pdf)

## ANEXOS

## **Anexo A- Guião da Entrevista aos Coordenadores**

### Guião da Entrevista aos Coordenadores

<b>Tema: A Coordenação de Ciclo como apoio ao funcionamento e articulação entre os departamentos da Educação Pré-escolar e do 1º Ciclo do Ensino Básico.</b>		
<b>Bloco</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Formulário das questões Aos coordenadores (Inquérito por entrevista)</b>
I Legitimação da entrevista e motivação para o estudo.	- Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado.	Informar os entrevistados da finalidade da investigação em curso; ✓ Apresentação do tema e os objetivos da entrevista ao entrevistado; ✓ Solicitar permissão para o registo da entrevista; ✓ Garantir o caráter de confidencialidade das informações prestadas.
II Dados da caracterização.	- Recolher informações complementares que nos ajudarão na caracterização da amostra da população.	Formação académica e profissional ✓ Idade ✓ Sexo ✓ Habilitações ✓ Tempo de serviço docente ✓ Tempo de serviço na escola ✓ Nível que leciona ✓ Tempo que exerce o cargo ✓ Outros cargos...
III Funcionamento do departamento	- Caracterizar como funciona o departamento	Quais os aspetos positivos que identifica? ✓ Quer dar exemplos? ✓ Quais as dificuldades?
IV – Articulação entre departamentos/ciclos	- Aferir como é realizada a articulação entre os departamentos do pré-escolar e o departamento do 1º ciclo	Como é efetuada a articulação entre os departamentos (Pré-escolar/1º ciclo)? ✓ Identifique alguns exemplos de articulação. ✓ Quais os aspetos positivos desta articulação? ✓ Quais as dificuldades que encontra?
V – Sugestões de melhoria	- Identificar os aspetos a melhorar para um melhor funcionamento do departamento e uma articulação mais eficaz entre departamentos	✓ Apresente algumas sugestões para um melhor funcionamento do departamento. ✓ Apresente algumas sugestões de melhoria para uma articulação mais eficaz entre os departamentos.

## **Anexo B -Transcrição das Entrevistas**

**II Dados da caracterização**
**Objetivo deste bloco de questões: Recolher informações complementares que nos ajudarão na caracterização da amostra da população.**

	Coordenador A:	Coordenador B:	Coordenador C:	Coordenador D:
Qual a sua:	Educadora de Infância	Professora do 1º Ciclo	Educadora de Infância	Professora do 1º
- Formação académica e profissional	61 anos	63 anos	60 anos	Ciclo
- Idade	Feminino	Feminino	Feminino	55 anos
- Sexo	Mestrado	Licenciatura	Licenciatura	Feminino
- Habilitações	39 anos	44 anos	36 anos	Mestrado e 1º ano de
- Tempo de serviço docente	20 anos	Mais de 20 anos	15 anos	Doutoramento
- Tempo de serviço na escola	Educação Pré-escolar	1º Ciclo do Ensino Básico	Educação Pré-escolar	35 anos
- Nível que leciona	16 anos	13 anos	Fui coordenadora de ciclo	20 anos
- Tempo que exerce o cargo	Responsável de estabelecimento	Assessoria na direção do agrupamento.	durante 12 anos, já há 6	1º Ciclo do Ensino
- Outros cargos	Representante do Pré-escolar no Conselho Municipal de Educação.		anos que não exerço.	Básico
				10 anos
				Membro da EMAEI
				(Equipa
				Multidisciplinar de
				Apoio à Educação
				Inclusiva)

<b>III Funcionamento do departamento</b> <b>Objetivo deste bloco de questões: Caracterizar como funciona o departamento</b>				
<p>- Quais os aspetos positivos que identifica?</p>	<p><b>Coordenador A:</b></p> <p>Momentos de encontro de todas as educadoras, de modo a fazer alguma reflexão sobre o trabalho na educação de infância.</p> <p>Ao fim e ao cabo, é um bocado também projetarmos e planearmos, de modo a termos também uma visão sobre o que se deve fazer na educação de infância, na educação pré-escolar, nomeadamente.</p> <p>E operacionalizar também, embora eu saiba também que nem toda a gente operacionaliza, do modo que eu gostaria também é verdade, mas há um caminho que se vai fazendo ao longo dos anos e também entra gente que dá alguma frescura, mas ainda há um caminho a ser feito, mesmo que tenhamos todas 60 anos. Há um caminho a ser feito, principalmente as pessoas têm que refletir muito sobre aquilo que fazem</p>	<p><b>Coordenador B:</b></p> <p>Um dos principais é a relação humana.</p> <p>Considero que consigo ter com a maioria dos colegas, não direi com a totalidade, porque seria ambicioso da minha parte, uma relação empática, muito profícua.</p> <p>Tenho na minha bolsa cerca de 45 docentes. Neste momento o meu departamento é o maior no agrupamento.</p> <p>A minha experiência profissional longa, também facilita esse relacionamento.</p> <p>Tento facilitar-lhes a vida no sentido em que eles têm como titulares de turma, um trabalho muito rigoroso e muito exaustivo hoje em</p>	<p><b>Coordenador C:</b></p> <p>É um departamento que descomplica e põe a prática em ação no que é essencial.</p> <p>Até na fase da pandemia conseguimos realizar um bom trabalho, com boas soluções e boas opções de reflexão e de ação.</p> <p>Trabalhamos de uma forma aglutinadora e participada.</p> <p>Os projetos desenvolvidos ao nível do departamento com todos os grupos da educação pré-escolar resultam desta ação e união conjunta em prol de um projeto que dá visibilidade à educação pré-escolar.</p> <p>Outro aspeto positivo é o trabalho colaborativo no departamento.</p>	<p><b>Coordenador D:</b></p> <p>As pessoas têm que saber trabalhar muito bem. As duas coordenadoras (departamento e ciclo), têm que saber trabalhar muito bem em conjunto.</p> <p>Outro exemplo do que é positivo, é quando uma pessoa tem algum problema, alguma dúvida, ou se precisar de algum acompanhamento, esse acompanhamento existe, se houver um colega que tenha um problema grave com uma turma, com um aluno, ou com qualquer coisa, aí o conjunto do departamento apoia.</p>

	<p>e acho que isso também é uma oportunidade. A concretização é mais difícil, no entanto pelo menos a reflexão e já alguma coisa. Depois, também há algumas questões de alguma complexidade, de alguns comportamentos de algumas colegas que não são bem vistos pelos encarregados de educação, não que tenham razão necessariamente. Mas, depois temos também que refletir sobre isso, ajudando as colegas a ultrapassar alguns constrangimentos que tenham. Portanto, eu acho que o departamento acaba por ser também um órgão assim, coeso.</p>	<p>dia, preparar aulas, corrigir trabalhos, portanto, de um modo geral, tento facilitar-lhes muito a vida. Quando há necessidade de elaborar documentos, tento levar sempre uma primeira abordagem e a partir daí eles dão as suas opiniões, propõem alterações. Normalmente faço sempre isso. Não deixo só nas mãos deles a elaboração de tudo, tendo a facilitar a vida nesse sentido.</p> <p>Por outro lado, faço também a articulação com os coordenadores de ano para vários temas, nomeadamente agora um que vai ser a escolha dos manuais, como são manuais do quarto ano, tento envolver os professores que estão</p>		
--	--	---	--	--

<p>- Quer dar exemplos?</p>	<p>Construção de documentos de modo a gerirmos o nosso departamento, embora estejamos</p>	<p>neste momento com o terceiro ano, para fazerem uma primeira escolha para definirem os aspetos mais positivos, mais negativos. Eles escolhem entre os manuais disponíveis, escolhem 2. Depois, tento chamar os outros subcoordenadores que em conjunto com o coordenador do departamento e o coordenador de ciclo, encontrarão o manual que mais reúne consenso. Portanto, tento envolver as pessoas e colaborar com elas, é essencial.</p> <p>O trabalho desenvolvido em Subdepartamentos (grupos de ano), tem sido muito</p>	<p>Projetos de departamento comuns a todos os grupos da educação pré-escolar.</p>	<p>Quando uma pessoa tem algum problema, alguma dúvida ou precisar de um</p>
-----------------------------	---	--	---	--

	<p>também, muitas vezes condicionadas. Não há assim tanta autonomia como desejaríamos numa coordenação departamento não é, são cargos de gestão intermédia, de qualquer maneira há uma certa autonomia também dada por esta diretora.</p>	<p>positivo. No início do ano letivo fazem as planificações anuais, os docentes planeiam as aprendizagens em 2 semestres, preveem o que é que vai ser trabalhado em cada um dos semestres em todas as disciplinas. Depois, ao longo do ano, com base nisso, fazem as planificações quinzenais que são iguais para todo o agrupamento. Apesar de cada docente as poder adequar à realidade da sua turma. Funcionam muito bem estes subdepartamentos. Esses planeamentos são me enviados. Eu supervisiono, vejo o que é que poderá ser melhorado e o que está bem. Por norma, gosto de respeitar o que</p>	<p>O trabalho desenvolvido em Conselho Pedagógico. Tem sido feito um trabalho muito importante por parte da nossa coordenadora de departamento. Logo no início da formação do agrupamento, eu como coordenadora de ciclo, em conjunto com a coordenadora de departamento, fizemos um PowerPoint com uma caracterização de aspetos práticos da nossa atividade, do que é a educação pré-escolar, para os conselheiros perceberem o que fazemos e como fazemos. Porque os colegas do 1º ciclo têm mais contato connosco, mas os do 2º e 3º ciclos, não. Nem faziam ideia de como é que nós trabalhamos.</p>	<p>acompanhamento, esse acompanhamento existe. Por exemplo, se houver uma colega que tenha um problema grave com uma turma, com um aluno com qualquer coisa, o conjunto do departamento dá apoio. A estrutura faz com que a pessoa se sinta amparada, se sinta apoiada. E que justifica a sua ação. Eu acho que isso é uma mais-valia dos departamentos. É a pessoa sentir-se amparada, porque hoje em dia, e nós sabemos que cada vez existem mais problemas e que não existem estruturas de apoio aos professores. Ou então em situações que nós também já temos tido, em que antes de existir o problema, já estamos a alertar para a existência do</p>
--	---	--	---	--

		<p>eles decidem, mas se tiver alguma coisa que não esteja adequada, sinto-me à vontade para alterar. Eles são muito recetivos a isso.</p>	<p>A elaboração de posters/cartazes para divulgação à comunidade educativa, sobre as áreas de conteúdo trabalhadas na educação pré-escolar, com imagens alusivas às atividades e aprendizagens realizadas pelas crianças.</p>	<p>mesmo ou para uma possível solução. Por vezes também fazemos formações e partilha, no fundo é explicar algumas coisas e como é que as coisas funcionam. Até já temos feito a nível do português, da matemática, coisas simples, práticas, mas, claro. Agora, após pandemia, em que as coisas são on-line, as pessoas acabam por não ter este tipo de trabalho, não é? Não é viável fazer online, porque as pessoas não estão para aí viradas. Quando não era online, era muito mais produtivo nesse sentido. Portanto, também se perdeu um bocadinho. Acho que a reunião online ganhou nalgumas coisas,</p>
--	--	---	---	--

<p>- Quais as dificuldades?</p>	<p>Há coisas que gostaríamos de fazer de outro modo e que também não conseguimos fazer, não é? Até porque também às vezes tropeçamos na própria legislação. Por vezes temos obstáculos a nível hierárquico, tem que haver uma negociação, ou melhor tem que haver cedências de parte a parte. Mas, as coisas também não são assim tão más, nós conseguimos até levar muitas das nossas coisas avante, mas há obstáculos, sim. Por vezes é preciso contornar esses obstáculos, o que nem sempre é fácil.</p>	<p>A maior dificuldade que eu sinto nesta função que tenho como coordenadora de departamento é a avaliação do desempenho docente. Também a supervisão pedagógica em sala de aula tem sido sempre muito difícil, de um modo geral a supervisão é realizada mais ao nível dos documentos. Só quando ocorre alguma situação específica com algum professor, como alguma queixa de encarregado de educação, ou quando algo não está a correr bem, é que a direção</p>	<p>Após a pandemia continuámos a fazer as reuniões de departamento através do TEAMS, e se por um lado se otimiza mais o tempo desta forma, por outro lado perdeu-se a parte presencial onde se convivia e refletia de outro modo sobre determinados temas e assuntos. Há menos interação.</p>	<p>mas há muita coisa que se está a perder e nesse aspeto está-se a perder.</p> <p>Então é assim, a grande dificuldade é sempre a articulação entre professores. o grupo é muito grande. São 40 e tal professores, é difícil. É evidente que num grupo tão grande de pessoas, nós temos sempre dificuldade em que as pessoas se articulem umas com as outras. Um objetivo do departamento seria as pessoas não estarem tão isoladas e partilharem, haver partilha de conhecimentos, partilha de</p>
---------------------------------	---	---	---	---

		<p>me pede para observar esse professor, e acompanhá-lo, mais numa avaliação formativa do que outra coisa. É para ver se as coisas correm melhor. Isso já ocorreu algumas vezes. Poucas, não muitas, tenho anos em que isso não ocorre nunca.</p> <p>Também não há muitas horas para o fazer, porque eu também tenho que dar apoio, apoio pedagógico aos alunos. Estamos todos a trabalhar ao mesmo tempo, nos mesmos timings.</p> <p>A outra supervisão pedagógica praticamente não se faz, o que seria muito importante, numa perspetiva até de ajudar os colegas, uma pessoa já com esta experiência pode</p>		<p>materiais. Portanto, o objetivo seria esse e idealmente é isso. Para isso é que servem os departamentos.</p> <p>Houve uma altura no nosso agrupamento, em que houve ali alguma, mas sempre com muitas resistências e sempre sendo só meia dúzia de pessoas. Eu sempre fui uma das grandes impulsionadoras desse tipo de trabalho, trabalho colaborativo.</p> <p>Agora lá está, depois a pessoa, como vai ficando desiludida, vai começando a não ter tanta força para remar e a não querer fazer tanto.</p> <p>Ainda existe algum trabalho colaborativo, mas, é muito forçado.</p>
--	--	--	--	---

<p>- Quer exemplificar esses obstáculos?</p>	<p>São mais a nível de dinâmicas, em termos pedagógicos, não. Em termos pedagógicos temos</p>	<p>sempre transmitir alguma coisa. E o inverso também se verifica. Também me facilitaria muito a vida numa outra função que o coordenador departamento tem, que é realizar a avaliação do desempenho docente.</p> <p>Muitas vezes ajudar-me-ia a limar algumas arestas, para as quais às vezes tenho alguma dificuldade em avaliar.</p>	<p>Penso que as reuniões de departamento de modo presencial são importantes,</p>	<p>E tudo o que vem de fora e forçado, as pessoas não querem, as mudanças não se fazem de cima, fazem-se de dentro, nem se fazem de fora, fazem-se dentro.</p> <p>Então nós em determinada altura para colmatar essa dificuldade e o facto do grupo ser tão grande, foi quando nós começámos a dividirmo-nos por anos de escolaridade. E aí começou a existir e existe, mais daquilo que eu entendo que seja o trabalho colaborativo e a partilha. Quanto à gestão do trabalho, pouco ou nada existe.</p> <p>Eu acho que as pessoas também estão todas muito cansadas, têm muito</p>
--	---	---	--	--

	<p>autonomia, embora às vezes também haja alguns comentários que não estão propriamente de acordo com aquilo que eu acho que é educação pré-escolar, mas pronto, as pessoas não são educadoras, não têm que saber. Não há interferência, quer dizer interferência direta, porque se nós decidirmos alguma coisa, por exemplo, em termos de calendarizações, o que também é pedagógico ou em termos de documentos, não é assim tão fácil. Tem que haver negociação com a direção e tem que ser aceite pela mesma. Portanto, há sempre algumas coisas que interferem, mesmo em termos pedagógicos, mas não é muita.</p>	<p>a sensação que posso não estar a ser integralmente justa.</p> <p>Eu tenho acesso a toda a documentação do professor, mas não tenho acesso à relação pedagógica, não tenho acesso à forma como ele interage com os alunos na diferenciação pedagógica. Tenho os documentos, mas a realidade nem sempre corresponde àquilo que está escrito nos documentos.</p> <p>A supervisão pedagógica ajudar-me-ia, facilitar-me-ia nesta função de avaliadora</p>	<p>permitem uma interação que não se tem on-line.</p>	<p>excesso de trabalho, não tem que ver com desconhecimento é não saberem gerir o seu trabalho, as pessoas não sabem fazer a gestão do seu trabalho.</p> <p>Eu acho que também existe algum comodismo, ou seja, aquela faz, e eu aproveito. Hoje em dia, com o facto de ser muito fácil aceder à informação de todas as coisas que existem online e que são partilhadas, as pessoas têm essa facilidade de aceder a tudo.</p> <p>Por exemplo, uma pessoa vai fazer uma planificação do trabalho, e hoje em dia, nós temos que procurar coisas muito atrativas para os miúdos fazerem, como o tempo que temos é muito curto, porque com tanta</p>
--	---	--	---	--

				<p>coisa que existe, nós acabamos por perder muito tempo para selecionar o que fazer, não é? Não é como antigamente, nós fazíamos uma ficha sozinha, estava feito, não é nada disso. Os recursos já não são esses, portanto, eu acho que as pessoas se perdem e acabam por fazer sozinhas. E depois acabam por não dar para partilha, pronto é um bocado por aí. A burocracia para aquilo que tem que se cumprir obrigatoriamente, tira-nos tempo, a gestão do tempo influencia muito o trabalho colaborativo e nós cada vez conseguimos gerir menos o tempo, porque o nosso tempo está também em grande parte canalizado para aquilo que está</p>
--	--	--	--	--

				banalizado, para grelhas, papéis, para toda a burocracia.
--	--	--	--	---

r

#### **IV – Articulação entre departamentos/ciclos**

**Objetivo deste bloco de questões: Aferir como é realizada a articulação entre os departamentos do pré-escolar e o departamento do 1º ciclo**

	Coordenador A:	Coordenador B:	Coordenador C:	Coordenador D:
- Como é efetuada a articulação entre os departamentos (Pré-escolar/1º ciclo)?	Já foi mais. Também tem que ver com o nosso tempo. Na altura em que houve mais articulação eu estava ao abrigo do artigo 79, e estávamos as duas com assessoria à direção e houve necessidade de se construir uma série de documentos e nós trabalhamos muito em conjunto.	A nível de departamentos é muito pouca. Esta articulação existe mais a nível de estabelecimentos. A nível dos departamentos, tem existido alguns projetos ao longo dos anos, mas agora não.	Na altura em que fui coordenadora de ciclo, realizei algumas reuniões, com a coordenadora de ciclo do 1º ciclo para abordagem de algumas práticas de articulação entre os dois ciclos. Já há alguns anos que isto aconteceu. Partilhámos alguns materiais e elaborámos outros no âmbito da consciência fonológica.	Neste momento não existe.

<p>- Identifique alguns exemplos de articulação.</p>	<p>Atualmente, como já estamos nisto há muito tempo, já estamos, digamos na engrenagem, acabámos por não ter esta grande articulação, mas cada vez que há necessidade ela existe. Também fazemos coisas em conjunto.</p> <p>Fizemos documentos em conjunto, documentos</p>	<p>Nos estabelecimentos em que coabitam o 1º</p>	<p>Mas, depois as reuniões encaminharam-se para a elaboração de uma ficha de monitorização das aprendizagens das crianças do pré-escolar. Essa ficha revelou-se muito escolarizada, nada adequada às crianças do pré-escolar, pelo que logo abandonámos a sua aplicação. Chegámos ambas à conclusão de que a ficha não era o mais adequado. Nós educadoras, temos outras maneiras de aferir as competências das aprendizagens das nossas crianças, temos evidências que os comprovam. Entretanto deixaram de haver esses encontros.</p> <p>Exposição de trabalhos com o mesmo tema para o pré-escolar</p>	<p>A única coisa que fazemos em conjunto é</p>
--	--	--	---	--

	<p>reguladores do Agrupamento. Foram todos realizados em conjunto, já há uns anos. Entretanto, também houve muita alteração em termos legislativos nesses documentos, os quais temos vindo a atualizar. Portanto existe articulação embora pontualmente.</p> <p>Devia haver mais articulação? Sem dúvida nenhuma. Acho que devia haver muito mais articulação em termos pedagógicos.</p>	<p>ciclo e pré-escolar, aí há muitas vezes essa articulação, a nível de atividades e projetos, e até no acompanhamento dos alunos e na passagem da informação, dos alunos que passam do pré-escolar para o 1º ciclo.</p>	<p>e 1º ciclo, na festa de final de ano letivo no agrupamento. Projetos pontuais com o 1º ciclo, no mesmo estabelecimento. Por vezes estamos na mesma escola, há projetos que são de articulação, mas há outros em que estamos ali em paralelo, sem articular.</p>	<p>no Conselho Pedagógico, onde estão todas as coordenadoras e onde se fala de alguma coisa em comum e aí até articulamos.</p>
--	--	--	--	--

**V – Sugestões de melhoria**

**Objetivos deste bloco de questões: Identificar os aspetos a melhorar para um melhor funcionamento do departamento e uma articulação mais eficaz entre departamentos**

<p>- Apresente algumas sugestões para um</p>	<p>Coordenador A: Eu, tal como os outros, também tenho o tempo muito limitado, não é? Pedir às</p>	<p>Coordenador B: O Coordenador departamento não deveria ter componente letiva.</p>	<p>Coordenador C: No final deste ano letivo já voltámos às reuniões de departamento de modo</p>	<p>Coordenador D: Lá vou eu outra vez falar do tempo, da gestão do tempo. Há a questão das horas que</p>
--	--	---	---	--

<p>melhor funcionamento do departamento.</p>	<p>peessoas mais do que aquilo que elas podem dar, também é um bocado difícil, mas acho que sim, que há sempre coisas a melhorar. Eu gostaria muito de ter mais tempos para mais reuniões, para esses tais momentos de reflexão, ou de leitura de um capítulo de um livro ou discutir sobre um determinado filme ou documentário, discutir sobre isso faz falta, as pessoas falarem sobre as coisas, não é? Eu acho que isso devia ser feito, mas é impossível. É impossível há outros projetos, às vezes não muito relevantes. Seria importante falar sobre as crianças, a troca de ideias é importante. Pensarmos o que podemos fazer e ensinar, estamos</p>	<p>Eu mesmo assim tenho algumas horas, porque como tenho um departamento muito grande e não tenho turma, dou apoio pedagógico a alguns alunos e faço assessoria à direção, ainda tenho algumas horas, mas é muito pouco para fazer um verdadeiro trabalho de supervisão pedagógica. Porque a supervisão pedagógica não deve ocorrer só em casos pontuais, ele deve ocorrer de forma sistemática, numa relação formativa. Os docentes por vezes têm dificuldades, precisam de encontrar alguém que os apoie, que os ajude, etc. Isso para mim seria vantajoso, retirar aos coordenadores de departamento essa carga pedagógica para que a supervisão se efetivasse</p>	<p>presencial, o que considero muito positivo.</p>	<p>não temos, as coordenadoras de ciclo, não têm. As coordenadoras de departamento têm algumas horas, mas as de ciclo, não. Esta questão dos tempos também tem a ver com os outros ciclos e com o crédito horário de escola, porque para nos darem horas do crédito vão perder horas nos outros ciclos, nós nunca temos, agora é assim. Como é que uma pessoa faz seja o que for sem horas para isso? Se pelo menos fossem remuneradas, mas sem nada disso, qual é a motivação que tu tens?</p>
--	--	---	--	---

<p>- Apresente algumas sugestões de melhoria para uma articulação mais eficaz entre os departamentos.</p>	<p>Uma sugestão, era realmente vermos pelo menos uma vez por semestre...até podíamos trazer convidados. Não temos de ser nós, podemos trazer convidados para falarem sobre algo, por exemplo, a articulação de conteúdos, é muito importante, as pessoas falarem de articulação de conteúdos. Quando fazem</p>	<p>verdadeiramente. E para que também se pudesse articular melhor com os outros coordenadores. Lá está, para ter a tal disponibilidade temporal de que eu falava, para que pudessem articular uns com os outros.</p> <p>Que os professores/coordenadores destes dois departamentos, que são muito específicos, tivessem uma carga horária menor, a articulação entre os departamentos provavelmente melhoraria, ocorreria de forma mais funcional.</p>	<p>Observação de aulas/atividades interpares, as professoras do 1º ciclo observarem o trabalho das educadoras e vice-versa. Projetos de articulação em algumas atividades. Projetos onde fosse possível articular alguns conteúdos do pré-escolar com as disciplinas do 1º ciclo, pode ser ao nível das ciências, da educação física e outros.</p>	<p>Uma sugestão de melhoria seria logo, quem faz a coordenação, as coordenadoras, terem horas para isso, terem tempo para isso, para poderem pensar nas coisas. Eu até sei como é que se faz essa articulação, porque eu já a fiz. Mas, neste momento não tenho tempo, nem motivação.</p>
---	--	--	--	---

	<p>uma festa de Natal isso não é articulação de conteúdos, não é articulação de verdade. Mas trazer alguns convidados e falar sobre estas temáticas, sobre a transição.</p> <p>A transição, também acho que seria importante, embora presentemente seja uma coisa mais pacífica.</p> <p>Mas, falar sobre modos de transição, modos de organização do ambiente educativo, que o 1º ciclo não tem muito, não estão habituadas a isso. Pelo menos 2 ou 3 momentos durante um ano letivo para se discutirem alguns assuntos que fossem do interesse de ambos os ciclos.</p>		<p>Criar espaços de aprendizagens no estabelecimento escolar, onde as crianças e alunos possam partilhar, articular, através de atividades lúdicas.</p> <p>Organizar-se um seminário para educadoras e professores sobre temas/assuntos do interesse dos dois ciclos e consequentemente haver momentos de reflexão, trocas de ideias.</p>	
--	---	--	---	--