

## **Entrevista semiestruturada ao Diretor da *Escola das Artes***

**27 de novembro de 2012**

### **Situação prévia à entrevista: Consentimento informado**

- 1. informação sobre objectivos e finalidades do estudo;**
- 2. informação sobre gravação em suporte áudio;**
- 3. informação sobre garantia de anonimato e confidencialidade.**

**Entrevistadora:** Começamos a entrevista com a recolha de algumas informações biográficas: idade, sexo, formação académica, anos de serviço docente, cargos de gestão ocupados.

**Diretor:** Eu do sexo masculino, tenho 49 anos (quase 50), tenho 20, deixe-me fazer contas... 26 anos de serviço docente. Sou licenciado em ensino de matemática e estou na gestão da escola de forma mais ou menos seguida (seguida não com a interrupção de alguns anos) desde 1990. Não como diretor, não é...

**Entrevistadora:** A desempenhar outros cargos...

**Diretor:** Sim, como diretor, apenas há alguns meses.

**Entrevistadora:** Todo o tempo de serviço que referiu foi feito nesta escola? Qual foi o seu percurso?

**Diretor:** Estive dois anos, o ano de estágio numa outra escola e depois do ano de estágio, trabalhei numa escola diferente. E a partir daí, deste 88/89, nesta escola.

**Entrevistadora:** Esta é a única escola de ---- onde nunca dei aulas. Enquanto me movimentava esta escola tinha aulas à noite e eu tinha uma filha pequena. O que é que motivou, dado que a sua eleição como diretor é relativamente recente, o que é que o levou a concorrer?

**Diretor:** O diretor anterior a mim esteve 30 anos seguidos na direção da escola. Eu trabalhei com ele um número significativo de anos. Desde 90 até 98 e depois de 2004 novamente mantive-me na gestão da escola. E quando ele saiu, as lideranças que duram muito tempo e que são fortes não são fáceis de substituir e, portanto, havia uma ligação muito forte dele à escola e das pessoas a ele e, portanto, achei que neste momento de

alguma indefinição e de forma a poder fazer alguma transição, digamos assim, que deveria apresentar a minha candidatura. Não foi fácil, não foi uma decisão ... ponderei, mas achei que neste momento fosse o melhor para a escola. Eu era uma pessoa, digamos, que as pessoas não iriam estranhar muito. Faria a transição de forma suave, digamos assim sem grandes ... com coisas obviamente diferentes porque somos diferentes, mas foi isso tudo que me levou a candidatar. E porque mais ou menos em simultâneo, também, se apresentou a chefe de serviços de administração escolar e portanto saindo o diretor, saindo a chefe de serviços achei que podia ser muita saída ao mesmo tempo. E foi por isso que me candidatei.

**Entrevistadora:** Foi mais ou menos uma missão...

**Diretor:** Sim, sempre encarei este ... gosto muito de lecionar. Este ano, durante estes anos todos e durante o período em que não estive na escola, estive sempre na gestão mas tive sempre turmas. Portanto, lecionei sempre e para mim é difícil não ter essa função de lecionar. Podia tê-la, não a tive porque o serviço a distribuir não é muito no meu grupo, portanto, não tendo eu turma significa que havia mais uma turma para dar a alguém. Havendo a possibilidade de não ter, eu não tive. Foi sobretudo isso que me levou a apresentar a candidatura. E por outro lado, ninguém faz as coisas ... não é um sacrifício. Acho que é uma missão, acho que o serviço público deve ser sempre encarado dessa forma. Agora não temos, em termos pessoais, que nos sacrificar, digamos assim. Não é uma coisa que desgoste de fazer.

**Entrevistadora:** Mas cada vez mais é complicado.

**Diretor:** Sim, embora as funções de diretor sejam muito diferentes das funções de um subdiretor, as que eu exerci durante alguns anos. Fui vice-presidente vários anos, mas digamos que essas funções estão mais resguardadas. O diretor não tem em quem se resguardar. Para o bem e para o mal tenho que assumir tudo o que acontece de bom e de mau, portanto não em quem atribuir mais responsabilidades dentro da escola. É o limite, tem que saber viver com isso e também não é fácil.

**Entrevistadora:** É um tipo de liderança diferente daquela que os presidentes dos conselhos executivos anteriores faziam.

**Diretor:** Diferente, muito diferente. Era um órgão colegial desde logo e as responsabilidades estavam de facto e de direito colegialmente distribuídas, o que não acontece no cargo de diretor embora tente, por vezes também não é fácil, (depende das características de cada um) embora o cargo seja unipessoal isso não seja tão sentido pelas pessoas. O cargo de diretor é um órgão unipessoal e os outros são escolhidos pelo

diretor, sendo um órgão unipessoal, tentamos que a direção da escola seja colegial sem o ser.

**Entrevistadora:** Que tipo de tarefas desempenha um diretor hoje em dia? Quais são as suas principais atividades?

**Diretor:** O diretor faz tudo aquilo que não fazer porque... a escola tem duas características diferentes e que exigem trabalho de tipo diferente. A escola tem uma missão, é uma instituição que visa formar pessoas, garante o serviço público de educação. Enquanto escola pública, a escola tem essa função, sendo essa a missão primeira da escola o diretor devia ser um líder pedagógico mas a escola, também, é outra coisa. Para além disso, é um serviço da administração pública como são os mais diversos serviços tão diferentes como uma repartição de finanças ou uma outra coisa qualquer e enquanto serviço da administração pública tem um conjunto de tarefas que qualquer outro serviço tem. Desde a administração financeira, balanços sociais de pessoal, questões eminentemente administrativas e o diretor hoje é, infelizmente, é essa a sensação que tenho, não só nesta escola, em muitas escolas, isto é comum, nós conversamos uns com os outros, o diretor é um gestor de burocracias. O que é que tem acontecido ao longo dos anos? Durante um período grande em que havia grande mobilidade de pessoal docente nas escolas, há algumas escolas aqui nossas vizinhas por onde quase toda a gente passou, toda a gente foi professor em -----, em -----, havia uma grande mobilidade e o que era mais estável nas escolas era uma figura que era o chefe dos serviços de administração escolar, o chefe da secretaria era aquele que, às vezes até se dizia que era de facto quem mandava na escola porque os professores, que também tinham de assumir a direção nem eram professores do quadro, estamos a falar dos anos 70, dos anos 80, e, ainda, entrada pelos anos 90. Pois aí começou a estabilizar, os quadros do pessoal docente começaram a estabilizar, o pessoal administrativo foi envelhecendo, foi tendo cada vez menos formação para as funções específicas da administração escolar. A administração pública mudou de regras nos últimos seis anos, mudou não sei quantas vezes e há coisas em relação às quais já não sabemos qual é o regime que se aplica, se é este se é o de há dois anos ou se é o anterior. São muitas mudanças, muito pouco acompanhadas e sem formação para o pessoal administrativo, o pessoal que assegura a tal componente comum a qualquer serviço da administração pública. O diretor tem que estar muitas vezes afogado nessas coisas, por outro lado, o discurso da autonomia das escolas, que era muito frequente durante a década de 90, no final dos anos 90, foi curiosamente... Por exemplo, o Decreto-Lei, o 115, o primeiro

regime de administração, de autonomia e administração e gestão das escolas, o primeiro da era moderna, tinha uma parte que toda a gente sabia e a partir dali, por volta do artigo 40.º, daqui para a frente ninguém conhecia aquilo. Era a parte que tinha a ver com autonomia, os contratos de autonomia... porque a outra parte era o dia a dia das escolas e o resto foi-se... quer a administração quer as escolas foram-se esquecendo do resto do regime, nomeadamente da parte da autonomia, ao mesmo tempo que se foi desinvestindo nesse discurso, mesmo as pessoas que trabalham em ciências da educação, muito ouvidos, muito falados, dessa área da administração escolar que desenvolvia muita coisa, muita produção no âmbito da autonomia das escolas foram-se deixando de ouvir mas ao mesmo tempo foram transferida da administração educativa algumas competências para as escolas, mas competências a que nível? Competências que nós dispensamos perfeitamente. Vamos a ver, eu não quero ter competências, tenho, mas não é por isso que me sinto mais autónomo. Contratar o pessoal docente, o pessoal não docente, em homologar os contratos do pessoal docente, coisas deste tipo que só dão trabalho de natureza administrativa.

**Entrevistadora:** E que o desviam do que é mais importante...

**Diretor:** A autonomia para aquilo que importa para as escolas, que é por exemplo, constituição de turmas... por que razão é tudo tão filtrado, quase aluno a aluno, para abrir uma turma ou duas deste curso ou daquele, e por que é que não teremos autonomia suficiente, tenho este pessoal docente, tenho estes alunos, faço aquilo que me parece mais razoável fazer e no fim sou chamado à responsabilidade daquilo que fiz. É tudo *a priori*, este mês de agosto foi terrível. O mês de agosto era um mês de trabalho em que estavam estabelecidas as regras e mais ou menos se ia levando a fecho o ano e a começar o outro. Este ano foi uma coisa complicadíssima. Hoje a escola tem cada menos autonomia do ponto de vista pedagógico, para as questões de natureza pedagógica do lado da gestão. Tem muito menos autonomia do que tinha nos anos 90, tem mais autonomia para fazer outras coisas que deixaram de estar do lado da administração educativa, nomeadamente os serviços regionais, dos serviços desconcentrados do Ministério, passaram directamente para as escolas mas são coisas que a escola dispensa. Não precisam de ter aquilo, só para nos dar trabalho para o que não importa. Mesmo os contratos de autonomia que eu conheço, que li, quer dizer... eu acho que a minha escola ou qualquer outra faz aquilo que lá está sem ter contrato de autonomia. Não são verdadeiros contratos de autonomia. Não há ali muitas

competências que tenham sido contratualizadas do ponto de vista daquilo que interessa, do ponto de vista pedagógico.

**Entrevistadora:** Sabemos que a classe docente tem estado, de certa forma, em convulsão nos últimos anos. Tem sido fácil passar aos docentes o ideal de escola que tem e que explanou no projecto de intervenção com o qual concorreu ao cargo de diretor? Tem sido fácil passar essa mensagem aos colegas, aquilo que defende para a escola? A tal visão estratégica de que os normativos tanto falam?

**Diretor:** Não é muito fácil porque cada vez mais é mais difícil motivar as pessoas para trabalho de tipo diferente...

**Entrevistadora:** Para aquilo que a escola deve ser hoje...

**Diretor:** Exatamente... e a escolas deste tipo, do tipo da minha, que são escolas com um corpo docente estável com o que isso traz de bom, com alguma antiguidade na docência sem serem pessoas muito idosas na casa, mas com muitos anos de serviço, quase tudo da mesma geração e pessoal que ficou com a sua situação profissional, colegas que ficaram com a situação profissional estabilizada muito novo e com o que isso tem de bom mas também com o que isso tem de mau, e por que é que eu digo isto? Porque ... no ano em que eu fiz estágio, a minha orientadora da parte pedagógica da Universidade dizia «Vocês, [eu teria para aí 23 anos, íamos ficar efectivos no ano a seguir] não sabem a sorte que têm – dizia ela. Eu fiquei efetiva, tinha quase 40 anos e vocês, agora, têm dois caminhos. Ou calçam as pantufas, têm a vida estabilizada, pois, ficam efetivos onde quiserem e descansam ou conseguem trabalhar, e fazem coisas novas, coisas diferentes.»

**Entrevistadora:** É um bom ponto de vista.

**Diretor:** E de facto, há um número razoável de pessoas que ...

**Entrevistadora:** São renitentes à mudança

**Diretor:** De facto não digo que terão calçado as pantufas todas, mas profissionalmente estão sossegados e, portanto, não investem muito na mudança. Estão bem...

**Entrevistadora:** Que estratégia procura utilizar para os demover dessa atitude?

**Diretor:** Como lhe disse sou diretor mas estou há muito tempo na gestão e aquilo que motiva mais as pessoas é o nome da escola, é querer fazer com que a sua instituição seja quer socialmente no meio em que se insere, que apresente bons resultados, que seja a escola mais procurada. Isto, no fundo, é o que mais motiva as pessoas. Hoje em dia, motiva ainda mais. Como todos nos debatemos com um bem precioso – os alunos – cada vez há menos, isso é talvez a única coisa que motiva mais as pessoas para fazer um

trabalho. Mas não tenho razão de queixa dos docentes desta escola. Eu acho que as pessoas investem, sobretudo, em sala de aula e é essa a função principal do professor, embora, tentemos e acho que conseguimos, criar um ambiente educativo na escola que é propício a realizar boas aprendizagens. É uma coisa mais ou menos comum aos que passam é dizer isso mesmo: o ambiente da escola mesmo fora da sala de aula, é um ambiente bom entre os alunos e os professores, entre os alunos, entre os alunos e os funcionários. Manter esse ambiente, esse caldo, digamos assim, que propicie um melhor clima e melhores condições para que o trabalho com os alunos seja o mais profícuo possível, é isso que motiva as pessoas. Acho que fazia, e fiz isso no meu documento de candidatura, achava que a escola deveria tentar encontrar alguma coisa, não sei exatamente o que. Mas acho que devia ser algum projeto de inovação, de investigação ação que mobilizasse as pessoas, uma coisa diferente do que tem sido feito

**Entrevistadora:** Algo de alguma forma lhes suscitasse o empenho para uma causa comum.

**Diretor:** Eu dou um exemplo: todos nós nos queixamos de trabalhar para um aluno, isto é quase um lugar comum, um aluno que não existe, um aluno médio. Todos temos consciência que, muitas vezes, na sala de aula, há um grupo de alunos, pequeno ou maior, um conjunto de alunos para quem muitas vezes as aulas, o trabalho que está a ser feito está a tornar-se chato. Chato porque eles já perceberam aquilo tudo e são capazes de fazer muito mais do que aquilo que estamos a fazer mas enfim não podemos só ligar àquele grupo visto termos outro que ainda não conseguiram nem chegar a meio do que eles já são capazes de fazer. Não podemos deixar aqueles para trás. Fazemos sempre um trabalho com alunos que depois acaba por não existir e corremos riscos de perder os melhores, os que conseguem melhores desempenhos escolares. Tenho sempre muito medo de utilizar a palavra «os melhores». Os melhores a fazer aquela coisa e, portanto, corremos o risco de perder aqueles, não os ganhar para o tipo de trabalho e corremos o risco de também não ganharmos os outros. Há aí um projeto conhecido, que é o Projeto «Turma Mais», grupos de nível se quisermos, mas ao nível do ensino básico. No ensino secundário era uma coisa mais difícil de fazer porque o regime de frequência é diferente, é um regime de disciplina (temos numa mesma turma alunos que não têm todos o mesmo currículo), é um trabalho de natureza organizativa difícil mas acho que deveríamos tentar atribuir um conjunto de alunos a um conjunto de professores.

**Entrevistadora:** E escolheria esses professores segundo as suas características?

**Diretor:** Exatamente. Escolhendo os professores em função daquele grupo de alunos mas tentar acabar com uma coisa que a escola portuguesa assenta há mais de um século, se calhar, a escola estrutura-se em torno da turma e do horário semanal da turma e do professor. É isso que estrutura o trabalho da escola: é a turma e depois os professores daquela turma e o horário do professor. E se não houvesse turma, por exemplo, há uns anos atrás, as artes, é uma área onde a escola tem boas prestações e que caracteriza a escola há muitos anos (é a única escola da cidade que tem este curso). As oficinas de artes funcionavam numas instalações antigas e as salas ligavam-se todas umas com as outras. Fazia-se um trabalho muito bom e o nosso grupo de professores das artes trabalha muito bem uns com os outros, sendo todos com formação artística diferente, (tem pessoas de escultura, pintura). Muitas vezes, era um sítio onde gostava de ir, quando não tinha aulas ia até lá, às oficinas de artes. Lá nós não percebíamos qual era a turma que estava a trabalhar com quem. Como as salas pegavam umas com as outras, tirava-se proveito daquilo que cada um era melhor. Se os alunos estavam a trabalhar mais na área da escultura, trabalhavam mais com aquele professor, os alunos circulavam pelas salas.

**Entrevistadora:** Acha que essa forma de trabalhar era possível em áreas como a matemática, por exemplo?

**Diretor:** Era isso que eu queria tentar, não generalizando, não fazendo disto um pandemónio. Arranjar um grupo de turmas, um conjunto de professores que têm de ter perfil e vontade de fazer isto...

**Entrevistadora:** Sabe que isso está previsto para o 1.º ciclo? Se eu, professor de 1.º ciclo for melhor professor em matemática, vou à aula do colega. Se o colega for melhor em português ... esta modalidade está prevista.

**Diretor:** No 1.º ciclo, a noção de monodocência coadjuvada, era um termo que em determinada altura se usava. O professor era o titular da turma e depois tinha outros mais especialistas noutras áreas que o apoiavam nalgum trabalho específico. Aqui era também um pouco assim.

**Entrevistadora:** Como é que acha que os docentes daquelas disciplinas mais tradicionais, vou chamar-lhes assim, aceitariam essa ideia de partilha, de abrir a sua sala de aula?

**Diretor:** Eu acho que não é fácil, o professor, a sua sala, os seus alunos. Lá dificilmente se entra mas é mais fácil nalguns casos do que noutros. Nos já tivemos algumas experiências de trabalho em par pedagógico em matemática no 10.º ano, em português.

Não que os resultados tivessem melhorado muito mas melhoraram alguma coisa. Sendo dois na sala de aula, naquele 10.º ano, que era o ano de entrada no ensino secundário, dar mais atenção aos alunos, de forma mais diferenciada, mais individualizada.

**Entrevistadora:** E os professores souberam encontrar esse caminho de partilha na sala de aula? Isso na legislação é muito evidente... A tal perspetiva integradora, tudo em sintonia, tudo a caminhar para o mesmo objetivo

**Diretor:** Não é fácil por uma razão muito simples, o professor está cheio de trabalho, qualquer professor trabalha hoje, tirando aqueles que já estão no topo da carreira e mesmo esses, os outros trabalham muito mais do que trabalhavam há 10 ou 15 anos atrás. Têm mais horas letivas e têm outro tipo de trabalho que antes era letivo e que agora é letivo. Trabalho de apoio a alunos, por exemplo e o trabalho em equipa exige, de duas uma: ou há uma grande empatia entre os professores e já não é preciso quase dizer nada. Conhecem-se tão bem que não precisam de grande trabalho a priori porque existe aquela empatia, as pessoas funcionam bem em conjunto. foi isso que tentámos fazer quando trabalhámos em par pedagógico há alguns anos atrás. Os pares foram feitos, precisamente, por essa afinidade que havia entre as pessoas porque senão... exige um trabalho muito grande a priori para que as coisas funcionem...

**Entrevistadora:** E sobra para o diretor...

**Diretor:** Não, não sobra para os próprios professores na sala de aula.

**Entrevistadora:** Sim, sim, mas ou as pessoas estão claramente empenhadas e conseguem funcionar em equipa ou, então, se o diretor assim o quiser tem de ter um grande trabalho de os cativar. Hoje, o diretor tem de cativar para levar os professores a fazer de determinada forma em função dos resultados. Os resultados hoje estão muito presentes na cabeça de qualquer um de nós. A prestação de contas que o diretor tem que prestar

**Diretor:** Esse não é um trabalho só do diretor, embora seja ao diretor que se peça contas. O que mobiliza mais as pessoas é a ideia que se tem da escola e a ideia que se tem da escola, no sentido de ser procurada e reconhecida socialmente tem a ver com os resultados que os alunos conseguem.

**Entrevistadora:** Os professores têm aí um papel importantíssimo.

**Diretor:** Como é evidente. Isto para dizer, o trabalho quando é feito, quando se chega à sala de aula, nada pode falhar. Nada pode haver grandes... não é ali de momento que estamos... que mostra insegurança., a preparar aquilo que é suposto já ter vindo preparado. O tempo em educação nunca volta para trás, aquilo que se tem, uma palavra



que se diz a um aluno em determinado dia é impossível corrigir. Já se disse. Uma atitude que se teve, uma explicação que se deu, qualquer coisa não é possível andar para trás. Aquilo é uma imagem que se cola, nós dizemos muitas vezes que a primeira aula é fundamental. O primeiro contacto que se tem com os alunos marca muitas vezes o trabalho para a frente. As primeiras semanas de aulas não é por acaso que correm sempre bem, está sempre tudo muito sossegadinho e depois as coisas caminham mais para um lado ou para o outro. Não ser possível corrigir o que se fez, não há volta a dar, exige um trabalho de preparação que, se for uma que é responsável mais trabalho é preciso. Se for eu só a preparar as minhas aulas, eu tenho que preparara a minha atividade, trabalho à hora que me dá mais jeito. Não me deito se for preciso, se tiver uma pessoa com quem trabalhar, não depende só de mim. Se forem três ainda é pior. Resta hoje em dia muito pouco tempo e tranquilidade, que são dois (aqui há uns anos um membro do governo usou este termo tranquilidade, numa entrevista que deu, embora ele tenha contribuído muito pouco para a tranquilidade nas escolas) eu acho o termo bom para caracterizar aquilo que devia ser uma escola, ou seja, ser um atributo da escola. O tempo, nós precisamos de tempo e de sossego, de tranquilidade e não estar preocupado com, por exemplo, a carreira profissional, é um entrave hoje à mobilização das pessoas. As pessoas perderam a noção do seu desenvolvimento em termos de carreira profissional, já ninguém sabe em que escalão está, nem...

**Entrevistadora:** Estamos sempre no mesmo...

**Diretor:** Nem quando é que mudam, eu acho até que as pessoas infelizmente, acho que já interiorizaram que nunca mais vão sair de onde estão.

**Entrevistadora:** Apesar disso tudo, pensa que o corpo docente desta escola é empenhado e luta pelos objetivos, pelas metas, não sente necessidade de impor nada a ninguém?

**Diretor:** Resultaria muito pouco, alias quando tenho que impor, acho que não consigo. Em educação as pessoas não trabalham por imposição. Há uma dose motivacional que é muito importante no trabalho que se faz porque é trabalho com pessoas.

**Entrevistadora:** Os pares pedagógicos de que falava há pouco terminaram por alguma razão especial?

**Diretor:** Por força da lei. Foi um razão pedagógica mas também foi uma razão corporativa. Havia já poucos alunos, poucas turmas, apresentámos o projeto em duas disciplinas. O projeto foi à Direção regional, foi aprovado e portanto trabalhámos nas

turmas de 10.ºano, a matemática e a português em par pedagógico dentro da componente letiva.

**Entrevistadora:** E isso foi bem aceite pelos professores?

**Diretor:** Foi com resultados. Queria fazer-se um trabalho mais individualizado com resultados e acabou porque a Direção Regional deixou de ter competência para aprovar isso.

**Entrevistadora:** Quando toma decisões quem são os seus principais conselheiros?

**Diretor:** Os membros da direção, necessariamente. Os coordenadores de departamento, acho que têm um papel ...depende da natureza da decisão, os coordenadores de departamento, as estruturas intermédias na escola são muito importantes. Nós tentámos criar desde 2009, havia a possibilidade de criar internamente, ao nível da gestão intermédia, de organizar a escola como entendêssemos melhor. Em função dessa organização da escola, fazer a representação no Conselho Pedagógico. Havia por força da lei só quatro departamentos curriculares (e era igual nas escolas todas) e as outras estruturas, nós definimo-las de forma a criar uma organização que funcionasse por matriz, vertical e horizontalmente. Havia os departamentos curriculares e depois havia 3 departamentos: departamento de orientação educativa, departamento de educação de adultos e departamento de ensino profissional. Estes eram mais transversais e os verticais que eram os departamentos curriculares porque tinham a ver com as secções. E depois tínhamos ainda um gabinete de autoavaliação e acompanhamento de projetos. Esta estrutura matricial, cada coordenador desta estrutura tem representação no Conselho Pedagógico. Os coordenadores destas estruturas são aqueles que aconselham o diretor na tomada de decisões. São esses gestores intermédios que são muito importantes e que contribuem muito para o bom ou mau funcionamento da escola.

**Entrevistadora:** Quando chega um docente à escola que já tenha dado aulas encontra aqui uma organização diferente. Como é que o costumam apoiar e integrar na equipa, na cultura de escola?

**Diretor:** É recebido por um elemento da direção, e depois é recebido e acompanhado pelo coordenador da secção curricular, no fundo é esse que lhe dá a conhecer os normativos, quais são as regras da escola, como é que funcionam as coisas, as coisas de natureza mais burocrática. São esses que fazem a sua integração. Não são muitos professores, como já disse o quadro é muito estável. Há muito pouca gente nova a entrar na escola todos os anos. Há anos em que não entra ninguém. Agora temos alguns por via das aposentações, o ensino profissional também trouxe à escola alguns técnicos

especializados. Mas estes dão poucas horas, integram-se uns mais, outros menos na vida da escola propriamente dita. Hoje é muito residual o número de docentes contratados. Quem cá está, está cá há muitos anos.

**Entrevistadora:** Já está imbuído do espírito da escola.

**Diretor:** Exatamente, o que nem sempre é bom. É bom nuns casos mas tem alguns inconvenientes. Nós corremos um risco, quando as gestões das escolas perduram muito tempo, quando os corpos docentes são muito estáveis, corremos um risco: é de perder a noção, é olhar demasiado para o umbigo. É perder a noção do que gira à nossa volta. Há outra realidade para além da escola, que há alunos que trabalham de forma diferente. Se nós estivermos desperto para esse risco, é mais fácil não cair nele. Temos de estar sempre atentos no risco de cair na rotina que é gerada pela estabilidade. A estabilidade gera... é os mesmos, as coisas acontecem sempre da mesma maneira. Há coisas que se justificam rotineiras, coisas de natureza administrativa, coisas rotineiras que devíamos estar descansados com elas, mas não são. E são essas coisas que acabam por absorver os diretores das escolas e perder... e eu sou sincero, eu achava que não ia cometer, cair naquilo que estou a cair, tenho a sensação disso. Ouço outros colegas doutras escolas dizer que se passa também nas escolas deles: passam-se dias e dias que eles não vêem o diretor, porque o diretor está fechado no gabinete, ninguém o vê. Eu dizia que gostava de andar por aí e o facto de não ter turma, ter aulas ainda facilita isso mais. Quando vem, mete-se no seu buraco e quando dá por ele é de noite e isso não é bom. Isso é mau mas acontece muito. Se nós perdemos essa ligação não temos, de facto, a noção do que acontece na escola. Se os miúdos correm, se saltam...

**Entrevistadora:** É muitas vezes chamado a gerir conflitos?

**Diretor:** Felizmente, não. Acontecem mas como temos só alunos de uma determinada faixa etária, os conflitos entre alunos não são muito frequentes. Às vezes há...

**Entrevistadora:** E de professores?

**Diretor:** E de professores também não. Há um bom ambiente, como te digo. Às vezes há questões que têm de ser resolvidas, não é. Como sempre numa comunidade de mais de 100 pessoas, em que também são as mesmas há muitos anos, às tantas já ninguém se pode ver.

**Entrevistadora:** Já me disse que não tem muitas hipóteses de circular pela escola, ver o que se passa. Se entrasse de rompante numa sala como acha que o professor reagiria?

**Diretor:** Penso que já tenho entrado, quando preciso de falar com algum, faço um sinalzinho e ele vem cá falar comigo.

**Entrevistadora:** Mas se fosse para assistir à aula?

**Diretor:** Eu acho que alguns se sentiriam constrangidos. Outros não, há aqui pessoas habituadas, às vezes até para trabalhos de investigação que vêm assistir às aulas. Mais nuns do que noutros, como é normal, não é. Imagino que alguns não seriam quase capazes de dizer nada e outros continuavam como se nada acontecesse.

**Entrevistadora:** Aquilo que se passa dentro da sala de cada um é um bocadinho de mito. Fica fechado entre quatro paredes e não é muito aberto ao exterior. Falámos há pouco, de resultados escolares. Todas as escolas hoje em dia têm prestar contas no que respeita a resultados e metas. Que estratégias costuma usar, que meios tem à sua disposição para intervir nessa área?

**Diretor:** Estamos a tentar fazer melhor. O que temos feito é a confrontação dos colegas, das pessoas, de todos nós com os números. Uma coisa são as opiniões de queixo, como eu costumo dizer, parece-me que, acho que,

**Entrevistadora:** É o achismo...

**Diretor:** Parece-me que os nossos resultados foram maus, outra coisa é olhar para os resultados. A confirmação ou não confirmação desses resultados, a confrontação com os resultados, é isso que se tem feito, com os resultados dos exames, com os resultados dos alunos com o número de transições, com o número de alunos que começam e terminam ao fim dos três anos, o normal é fazer as coisas. O normal no nosso país é fazer as coisas, somos o país onde mais reprovam alunos, na Europa seguramente. Toda a gente acha que isto é uma coisa facílisma, onde ninguém chumba e toda a gente passa. Não é assim. Quando nós olhamos para o número de alunos que entra e aqueles que terminam ao fim dos três anos do seu percurso regular, -----é um dos aspetos que temos tentado fazer, dos resultados académicos. Desenvolvemos um processo de autoavaliação que, agora, está a ser mais contínuo e que olha só para os resultados escolares. Olha para outras questões que têm a ver com o ambiente da escola. A confrontação com aquilo que é a opinião das pessoas e a análise desses resultados, é o que tentámos fazer. Tentámos, sem muito êxito, fazer uma análise mais fina com os testes Intermédios e as provas de exame porque a escola começou a ter acesso aos resultados dos seus alunos por item. Antes tinha o resultado global e não tinha por item. Essa análise por item, foi um trabalho que tentámos fazer com menos sucesso, digamos assim porque muitas olhamos apenas para os resultados, sem levar aquilo a consequências mais profundas, a uma mudança das práticas, a ter mais atenção a este aspeto ou àquele. Não sei se conseguimos, não estou em condições de dizer se isso está dar resultado.

**Entrevistadora:** Se as coisas não estiverem a correr bem que ferramentas tem o diretor, hoje em dia, para que as coisas se transformem?

**Diretor:** É motivar as pessoas para trabalhar doutra forma.

**Entrevistadora:** E isso é fácil?

**Diretor:** Não é muito fácil porque as pessoas muitas delas desinvestiram, sente-se algum desinvestimento na profissão. Não se vive com tanta paixão como se vivia há uns anos. As pessoas estão mais velhas, estão mais cansadas, trabalham mais. Não sei se estão acomodadas, às vezes há um convite à acomodação...

**Entrevistadora:** O próprio sistema...

**Diretor:** Tanto ganham muitas vezes fazendo diferente como não fazendo diferente. Não há uma penalização...

**Entrevistadora:** A escola tem poucos mecanismos para isso?

**Diretor:** O que é que acontece se um professor disser que não ao diretor? Deves fazer isto, deves fazer aquilo, tens que mudar aqui, tens que mudar acolá. Primeiro, o destinatário dessa mensagem sinta (não é líder quem quer) tem que reconhecer no outro, sobretudo quando são ao nível pedagógico, tem que reconhecer no outro autoridade para dizer aquilo que está a dizer. Isso não é fácil e vai depois... por que é que a avaliação falhou e há-de falhar. Tem sido esta coisa atroz, todos os anos muda, os efeitos não se sabem exatamente quais são. Nada acontece, nem de bom nem de mau. Os que têm bons resultados na avaliação era suposto progredirem um escalão indecentemente da existência de vagas, não progride. Os que têm maus resultados ou menos bons, acontece-lhe o mesmo. Portanto, estamos neste caldo. Por que é que falha? As lideranças pedagógicas não são fáceis de encontrar. É preciso que o outro reconheça autoridade naquele que está a dizer aquilo. Eu acho que este modelo se não for desvirtuado e já está a começar a ser pelos normativos que acabaram de sair no mês passado. Este modelo de avaliação pode ter algumas virtudes: se atribuir o mesmo avaliador durante quatro anos, é preciso encontrar alguém com perfil, seja mais do que um avaliador porque a avaliação só faz sentido se puder incrementar, provocar mudanças naquilo que está mal. As mudanças conseguem-se não é a martelo, por imposição, conseguem-se se alguém que é reconhecido pelo outro, seja capaz de dizer e o outro aceite «olha eu fui à tua aula, achei que neste e neste aspeto, podias ter feito de outra forma, eles não perceberam o que estavas a dizer, devias ter investido mais nisto ou naquilo, que de vez em quando vê um instrumento de avaliação e o professor disse esta questão seria de evitar, isto levanta sempre problemas, por que é que insistes nisto,

e o outro reconheça autoridade naquilo que está a dizer e isso provoque uma alteração. Se aquele erro que está a ser cometido, continuar a ser cometido se nada acontecer não serve de nada, o resultado disso é igual. Não produz alterações nenhuma. A única coisa boa que pode ter, mas para isso é preciso encontrar, é preciso haver gente com perfil para... é nas práticas e com alguém que sirva de supervisor no bom sentido. Supervisor no sentido daquele que vê, observa e aconselha a dizer que está bem. Professor é uma profissão desgastante, do ponto de vista psicológico, muitas vezes faz um trabalho que não é visível curto prazo. Outras profissões, um engenheiro que projeta uma ponte e depois vê-a construída, está ali não caiu, fui eu que projetei aquilo. O professor não tem, muitas vezes, o resultado do seu trabalho não é imediato. Isso provoca algum desgaste por isso ter um par que lhe reconhece o bom trabalho, o que pode ter sido uma aula que correu bem, achei fantástico, achei que funcionou bem. O professor também precisa disso...

**Entrevistadora:** Isso até funciona melhor se for feito num contexto informal...

**Diretor:** Exatamente. A avaliação ao ser por 4 anos, ter sempre a mesma pessoa durante 4 anos que acompanha o outro e que senta ali um bocadinho a conversar, que vê e que olha. Se isto for bem visto dos dois lados, se não for visto de forma autoritária e de forma, este é mais importante, porque é o avaliador e nem o outro se sinta na condição de estar a ser avaliado no mau sentido, mas que está a ser acompanhado por um par, porque é bom a gente ter esse feedback e portanto se isso não se desvirtuar, é um trabalho bom.

**Entrevistadora:** Até que ponto a comunicação é um aspeto relevante de uma organização deste tipo?

**Diretor:** É fundamental. Hoje em dia, diz-se que quem manda é quem tem a informação. Quem tem mais informação é quem tem mais poder. A circulação da informação, que é um problema que tentamos minimizar, é fundamental: Todos saberem as coisas ao mesmo tempo. Para isso, temos tentado o mais possível, como é que difundimos a informação? Eu comunico com, eu, a direção comunica, há coisas que vão diretas para todos, via correio eletrónico, outras, muitas vezes, através dos coordenadores de departamento e depois, faz-se essa distribuição. Mesmo assim, ou porque as pessoas não vêm ou porque não ligam, não é fácil a circulação da informação. Há uma barreira porque as pessoas não sabem as mesmas coisas mas onde se aprende mais, é curioso, nós aprendemos muito uns com os outros, as pequenas redes de comunicação entre docentes, por exemplo, de outras zonas do país, de outras escolas,

há listas de discussão, há coisas desse género, circula muita informação através desses canais. Às vezes boa informação, outras vezes má informação. A institucionalização disso na escola não tem sido uma coisa fácil, a institucionalização dos canais de informação via eletrónica, não é fácil porque uns mudam a conta, depois nem sempre vão ver o correio, depois à tantas também têm tanta informação que...

**Entrevistadora:** ... acaba por ser prejudicial.

**Diretor:** Exatamente. Não é uma coisa fácil mas é fundamental.

**Entrevistadora:** Em termos da cultura desta escola, acha que podemos falar de uma cultura coesa, as pessoas seguem todas no mesmo sentido ou sente-se muito o peso de um departamento ou de outro.

**Diretor:** Acho que a cultura de escola, é um termo por acaso um pouco em desuso mas que eu gosto muito de usar... a cultura de escola, aquela ideia de escola que temos, a ideia de instituição, que a diferencia das outras. Eu penso que aqui a caracterizaria como uma cultura coesa, não há preponderância mais deste departamento ou daquele. Embora também temos que estar atentos a isso, há quem dentro da escola, ache isso. Por exemplo, ao nível da representação do Conselho Pedagógico, as áreas das ciências, digamos assim, está sobrerrepresentada. A área das línguas e das humanidades está menos representada. E é um facto, é um facto que as pessoas coordenam cada uma daqueles departamentos de que falei não curriculares, os tais transversais porque são quase todas das áreas das ciências, há aqui uma preponderância de facto ao nível da gestão intermédia, e próprio nível da direção da escola dessa área.

**Entrevistadora:** E isso provoca algum conflito ou acaba por ser bem aceite?

**Diretor:** Não, temos que estar atentos para não criar... porque às vezes não temos bem essa noção. É uma coisa a que temos de ter em atenção por enquanto acho que não há quebras de coesão ao nível do trabalho comum, da tal cultura de escola, penso que isso não tem provocado problemas.

**Entrevistadora:** Uma liderança forte, uma cultura coesa, partilha de experiências, trabalho colaborativo entre os docentes, bons resultados são pressupostos que atravessam os normativos de hoje em dia. Como se aplica esta fórmula na visda de uma escola com estas características?

**Diretor:** Como lhe digo não é só por estar nos normativos, funciona nalguns grupos disciplinares muito bem, noutros nem tanto porque depende muito, cá está das pessoas. Nada se faz por imposição, as características pessoais das pessoas são fundamentais para a natureza do trabalho que a gente desenvolve e isso consegue-se não se consegue

por imposição. Há grupos que fazem aquilo que estritamente têm de fazer uns com os outros: planificam em conjunto; a gente planifica em grande grupo, planificamos por ano e depois vamos planificar, o conjunto de professores que trabalham com as turmas de um determinado curso fazem uma preparação das aulas, escolhem mais ou menos o mesmo tipo de problemas, trabalham em equipa. Mas há outros grupos que vão muito mais além disso. Para além dessa preparação que tem que ficar esquematizada, tem que ficar guardada, há um trabalho com uma eficiência maior. Trabalham melhor uns com os outros. Isso depende muito das pessoas, aquilo que a gente manda e que tem que ser feito, elas fazem. Nos outros grupos fazem muito mais que isso. E vê-se muito facilmente se percorrermos, nós hoje em dia todos os departamentos têm sítios para trabalhar, têm condições de trabalho, têm facilidade (nalguns casos mais noutros menos) de impressões, se for preciso. Há condições de trabalho que eu classificaria de boas e se percorrermos os gabinetes dos departamentos, vê que alguns estão quase sempre com gente lá e há outros que nem por isso. Mas isso depende mais das pessoas, do que das características pessoais das pessoas, do empenho daquelas pessoas, e depois cá está das lideranças que se geram ou não.

**Entrevistadora:** Da importância das lideranças intermédias...

**Diretor:** Exatamente. Se outros não têm quem puxe por eles, se cada um estiver mais ou menos isolado, não há ninguém que tente unir aquelas pontas todas, que puxe pelos outros, as pessoas vão fazendo aquilo que têm que fazer, preparam o que têm de preparar mas pronto... outras não, o trabalho vai mais à minúcia, digamos assim atividades que não são na sala de aula e isso depende não do diretor... o diretor aí está limitado, não estaria tanto se tivesse essa disponibilidade maior para as questões mais importantes, para as questões de natureza pedagógica, que são a missão principal da escola. Muitas vezes está absorvido noutras coisas que todos os dias mudam ou todos os anos mudam e que são diferentes. Tem que estar a pensar nisso.

**Entrevistadora:** Ser diretor, está corresponder àquilo que esperava? A prática e a teoria...

**Diretor:** Não, é muito complicado. Não é uma coisa que fosse diferente. É muito... desgasta um bocadinho. Quando nós pensamos fazer uma coisa, temos uma determinada meta, definimos para nós próprios uma meta e para a instituição do trabalho que queríamos realizar e depois não conseguimos realizar isso, isso é muito complicado do ponto de vista pessoal. Quando se estabelece uma meta e não se consegue, enfim, hoje é isto e amanhã é aquilo e vai ... as coisas que queria fazer...



**Entrevistadora:** É como circular pela escola...

**Diretor:** Não consegue fazer, não é bom portanto cada vez mais sinto isso. A décalage que vai entre aquilo que a gente ambicionava fazer e o que terá conseguido fazer é grande. A gente acha que vai conseguir mudar o mundo, às vezes ainda temos essas ilusões apesar da idade e depois não conseguimos.

**Entrevistadora:** Acha que esta coisa nova que está aí para vir, dos megagrupamnetos vem facilitar alguma coisa ou pelo contrário?

**Diretor:** É absurdo. Não vejo nenhuma vantagem nisso nem vejo como se consegue liderar pessoas que não se conhecem, nem o diretor de uma coisa dessas conhece os destinatários, nem os destinatários conhecem o diretor. Conhecem, sabem o nome, não é aquele conhecimento pessoal que é preciso muitas vezes ter da pessoa para conseguir tirar dela aquilo que ela melhor é capaz de fazer, esses às vezes também é o segredo, não vale a pena pedir a uma pessoa que não é capaz de fazer aquilo para ela fazer. Ela é boa a fazer determinada coisa, então a gente deve conseguir que ela faça isso e pedir a outros que façam outras coisas. Se nós não temos esse conhecimento das pessoas, acho isso muito difícil e depois não vejo que vantagens organizacionais, seja daquilo que for possa trazer ... para além de acabar com a cultura descola. Uma coisa é: quando se agregaram as escolas do 1.º ciclo, os jardins-de-infância a uma escola 2/3, por exemplo o que é que se estava a fazer? Era preciso ter a noção da realidade, as escolas do 1.º ciclo, muitas delas, tirando muito poucas, e na altura do 115, até estava previsto que as escolas do 1.º ciclo com mais de 300 alunos (eram muito poucas) pudessem ter uma gestão própria, como outra escola aqui na nossa cidade tínhamos uma escola assim, as escolas do 1.º ciclo eram realidades, muitas delas sem história, sem cultura de escola, em que este ano estava lá um professor, para o ano estava outro, e depois estava lá um durante três ou quatro anos e depois ia-se embora. Quem era o elemento estável daquela escola era o auxiliar, era a pessoa que morava em frente à escola que tinha a chave da escola. Muitas escolas do Alentejo nem auxiliar tinham, eram escolas unitárias, de um lugar só, a chave estava na pessoa que ia lá limpar a escola e depois havia uma estrutura de organização disto tudo, do tempo do Estado Novo, das Delegações Escolares, de uma Direção escolar, é isso que agora parecem estar a querer fazer. No limite, é voltar ao modelo de organização do 1.º ciclo de há 50 anos atrás, que é num único concelho haver um senhor, o Delegado Escolar, que tinha, que tratava das questões administrativas daquele conjunto de escolas do concelho. Em concelhos maiores havia mais do que uma Delegação Escolar. Em Lisboa, no Porto, em áreas maiores havia mais do que uma, as

outras eram por concelhos onde o Delegado escola, era às vezes uma pessoa temível, onde às vezes se metia no seu carro e ia visitar as escolas e apareci de repente para ver se o professor estava lá a horas. Uma coisa era acabar com isso e ligar as escolas únicas, muitas delas com um professor, outras tinham dois, lá havia uma com 4,5 professores, 6, ligar isso a uma escola maior. Dar alguma massa crítica, permitir às pessoas trabalhar umas com as outras, outra coisa é terminar com instituições quase centenárias, metê-las dentro de uma estrutura organizacional com mais de não sei quantas escolas e o que é que se ganha com isso ainda não percebi. Percebi, porque ganha-se, por exemplo, menos professores, consegue-se gerir de outra forma as pessoas mas se o objetivo é esse porque não acredito que seja outro, é mentira que seja garantir o percurso sequencial do aluno, não é verdade, não é verdade. O aluno chega no final 9.º ano, no final do 1.º ciclo mudam eles de escolas, às vezes para outros agrupamentos e no final do 9.º ano também mudam para outra escola. Não acredito que haja, quer dizer se for num concelho onde só há uma escola, pois então aí está garantido, não é? não é preciso fazer-se o agrupamento porque só há uma escola vão todos para lá, não há hipótese de escolha. Agora, para isso não é. Se é para gerir os professores doutra forma, não é preciso fazer as agrupamentos de escolas. Eu posso, o diretor desta escola com os diretores das escolas vizinhas, se tiverem um corpo docente em que alguns professores, para os quais têm pouco serviço, podem-se juntar e vêem, podem gerir as pessoas dentro do mesmo concelho, dentro de uma determinada área geográfica de forma a ver quem é que pode ir para aqui e ou para ali, sem estar a mudar de quadro e se calhar de forma muito mais rápida do que se for pelo atual processo de concurso e tudo isso. E mobilidade... as pessoas estarem todas as semanas à terça-feira, se vão ser colocadas aqui. Há pessoas no quadro assim e portanto não sei o que se ganha com os agrupamentos. Pode perder-se isso, essa cultura de escola necessária...

**Entrevistadora:** E muitas tradições, histórias

**Diretor:** Não vejo com bons olhos, não vejo o que em termos económicos se ganha. Ganha-se uma gratificação de alguns elementos que estão nas direções das escolas. Acho que não vale a pena. O agrupamento depois há-de ter mais gente na gestão, não sei o que se ganha com isso. Vejo muito mal, muito mal o que é que vai acontecer e certamente que em termos de gestão não vou gerir coisa nenhuma dessas. Calço as pantufas porque ... ouço muitas pessoas hoje em dia, e eu falo com muitos colegas até de outras escolas e estão sobretudo preocupados. E isso ainda bem... quer dizer é o último reduto, é com os seus alunos, com mais nada. O resto estão preocupados com os

seus alunos, com as suas aulas, não se preocupam muito em organizar outras coisas fora da sala de aula. Preocupam-se, ainda, com as suas aulas, que sejam, o melhor possível, que os alunos aprendam o máximo. Não é mau, e enquanto for assim do mal o menos.

**Entrevistadora:** A tarefa nobre está feita.

**Diretor:** Não é exigível a ninguém, eu não posso exigir a ninguém o que não lhe é exigível. Um diretor da escola não pode pedir para fazer muitas vezes, tem que exigir é que as aulas sejam como devem ser, de resto, as pessoas... há coisas que contribuem para o bom ambiente da escola e tudo isso, mas muitas delas não são exigíveis ao professor que as faça e a gente hoje em dia tem de fazer de tudo. Às vezes até se ri, com o novo estatuto do Aluno com aquela comissão que lá vem, a comissão multidisciplinar para tratar dos alunos que entram em excesso de faltas, quando olha para a composição dá vontade de rir. Fala do médico escolar, técnicos de serviço escolar, em psicólogos, em não sei quê, serviços de psicologia e orientação das escolas, criados em 91, serviços no plural, muitas delas, as que têm, têm 1 pessoa que é o psicólogo. O que falha no nosso país, não é só na área da educação, é em muitas áreas. Quem venha de fora, um transeunte qualquer que olhe para o quadro normativo, acha que isto é uma maravilha. Está tudo pensado ali ao pormenor, funciona tudo às mil maravilhas... aquilo que está na lei, nos normativos e aquilo que realmente se passa, há uma diferença. Mas enfim...

**Entrevistadora.** Só tenho a agradecer o seu contributo.

**Diretor.** Ora essa.