

## ENTREVISTA n.º 1

### Membro da Direcção Pedagógica

**P: De uma forma sucinta, faça, por favor, uma apresentação de si próprio, referindo a sua situação académica e profissional, cargos desempenhados, tempo de serviço na docência, etc.**

R: Fui aluno desta escola onde realizei o 8º grau de Piano. Depois estudei na Escola Superior de Música das Artes e do Espectáculo (ESMAE) no Porto onde terminei a Licenciatura (CESE) na área de Composição. Lecciono nesta escola desde 1996 as disciplinas de ATC e História da Música. Noutra escola ainda lecciono a disciplina de Acústica. De há três anos para cá integro a Direcção Pedagógica (DP) desta escola.

**P: Na sua actividade diária na gestão da escola como distribui normalmente o seu tempo?**

R: O tempo é muito ocupado com actividades lectivas e de gestão. Gasto 6 horas por semana na gestão. Na DP determinamos por semana 1 hora para reunirmos que é à 4ª feira. Por vezes os pais querem falar connosco fora desta hora e fazemos os possíveis por os atendermos. Os professores vêm ter connosco em qualquer hora mesmo no tempo em que damos aulas. Outras vezes somos nós que procuramos os professores para lhes transmitirmos alguma informação. As horas de direcção pedagógica já estiveram afixadas, era esta a prática. Entretanto achou-se por bem que sendo o trabalho da DP relativamente flexível, a realidade é que tendo no horário 6 horas por semana fazemos efectivamente oito, dez ou mais horas. Há dias em que gastamos mais horas como é, por exemplo, quando há audições. Portanto, em vez de afixarmos os horários como acontecia, induzindo em erro as pessoas que achavam que nas horas de direcção devíamos estar na sala de direcção. Por vezes tínhamos de resolver outros assuntos como ir à biblioteca o que nos impedia de estar na sala. O horário está definido mas não está exposto. A distribuição das horas de direcção foi feita equitativamente sempre com a preocupação de que todos os dias um elemento permaneça na escola. Decidimos entre as três permanecermos

mais tempo em conjunto. Daí que às quartas feiras normalmente estamos todas. É mais eficaz estarmos mais tempo juntas que separadas. Há sempre assuntos que vão passando de umas para as outras, vamos comunicando e estando juntas rende mais. Para tomar decisões é mais fácil. Estando pelo menos duas há um certo coro. Há assuntos que são discutidos somente quando estamos todos os elementos da DP como fazer convocatórias, ordens de serviço, avisos, assuntos mais directos que exijam uma certa tomada de posição.

**P: No processo de comunicação com os diversos actores da escola privilegia os meios de comunicação oral, incluindo nestes o telefone e as reuniões ou prefere a comunicação escrita, como normas, avisos ou circulares?**

R: Depende muito do assunto em questão. Há questões que só podem ser determinadas por escrito, mesmo que o professor já tenha tomado conhecimento oralmente ou por telefone. Os assuntos que dizem respeito à globalidade da escola têm de passar por escrito. Casos mais pontuais são tratados oralmente com o professor, sou de opinião que não se deve exagerar em grandes burocracias. Fazer ordens de serviço por tudo e por nada faz-nos cair na banalidade e no vulgar. Os professores aborrecem-se um bocado se têm que ler muitas ordens de serviço. Consideram que é uma forma de lhes complicar a vida.

**P: A Direcção da escola, nas decisões que toma, tem levado em consideração as propostas e os contributos pessoais dos seus membros ou convoca a si o poder de decidir unilateralmente? As regras são assumidas pacificamente e plenamente cumpridas ou são alvo de contestação?**

R: As resoluções nem sempre são do agrado de todos. Há decisões que não são tomadas pela DP mas pelo Conselho Pedagógico (CP), ou seja, pelos representantes dos professores neste órgão e que nós respeitamos. Quando algo é decidido em CP é respeitado pela DP. Se os professores não concordarem com as resoluções tomadas pelos seus representantes no CP, então que elejam outros professores para os representarem. Sempre que é

possível pede-se a colaboração dos professores tal como acontece neste momento em que estamos a rever o Regulamento Interno; mesmo quando se marcam exames pedimos a colaboração dos docentes e atendemos os seus interesses.

**P: Na escola tem prevalecido o consenso entre os actores ou verificam-se outras situações em que pessoas e/ou grupos de pessoas como o “colégio de professores” lutam por mais poder e mais regalias?**

R: Uma classe tenta lutar pelo melhor. As escolas privadas têm algo de particular. Uma grande parte dos professores estão em regime de acumulação em 2, 3 ou mais escolas. Isso tem consequências na própria organização da escola, tornando-a mais complexa pois não se pode contar com o professor a todo o tempo e a toda a hora. Tem que se respeitar o horário das outras escolas. Outra consequência é que o professor quanto menos horas dá menos integrado está na vida da escola. O professor dá as suas aulas mas não se envolve nas actividades da escola e até acontece que nem sabe muito bem quem é quem na escola mesmo a DP. Agora como já estamos há um certo tempo na direcção penso que já não acontece tanto mas, no princípio era normal alguns professores com horários reduzidos desconhecerem os membros da DP. Há falta de interesse dos professores participarem nos órgãos até mesmo na DP, de fazerem listas. Não há uma disponibilização de horas para dedicar a cargos nomeadamente de delegado de disciplina, exceptuando quando têm mesmo uma hora ou duas que sobram no seu horário.

**P: Se o director pedagógico é o catalisador da autonomia e da democracia na escola como promove a participação dos restantes actores?**

R: A escola não tem associação de pais o que eu acharia extremamente útil. Há na Direcção Administrativa (DA) encarregados de educação. Os pais fazem parte da escola. Na elaboração do Plano de Actividades os professores participam propondo muitas das vezes informalmente inúmeras actividades como audições, intercâmbios, concursos, master-classes, etc.

**P: No processo de tomada de decisão qual é a influência real que tem o Ministério da Educação? Esta escola ao respeitar estritamente as orientações da administração central não tem sentido limitações e mais dificuldade de acesso à inovação e à mudança?**

R: Acho que por aquilo que me apercebo não haver um excesso de regulamentação. No âmbito da avaliação, por exemplo, sou de opinião que deve haver uma forte regulamentação. A nível de programas é complicado, a escola tem uma certa autonomia. Há professores que se queixam da inexistência de programas ou da sua ambiguidade como é o caso da percussão. Acho que todas as disciplinas deviam ter um programa prescrito, uniforme para todas as escolas. O programa não deve ser percebido como elemento castrador, pelo contrário, deve ser um ponto de partida, fornecer linhas orientadoras para a escola o adaptar à sua especificidade.

**P: Quem define as orientações políticas da escola? A direcção pedagógica tem tido poder para definir autonomamente a política educativa da escola ou esse papel é partilhado ou imposto pela direcção administrativa?**

R: Na definição da política da escola a DP não tem um poder absoluto de decisão nomeadamente quando envolve questões que interpenetram a área financeira. A parte económica é controlada pela DA pelo que estamos sujeitos a ela. Outras situações de carácter meramente pedagógico nós decidimos até porque reunimos poucas vezes com a DA: Não tem havido reuniões com regularidade, são mais pontuais conforme surjam situações de maior importância. No momento presente temos a facilidade de a presidente da DA ser professora tornando-se mais fácil encontrarmo-nos até informalmente. Na anterior direcção as pessoas eram externas à escola e, não estando cá, não conheciam o terreno independentemente das suas capacidades, sendo mais próximas não quer dizer que não possa haver um ou outro conflito, o que é normal.

**P: A direcção administrativa tem sido um órgão que tem dificultado ou concedido mais autonomia à direcção pedagógica?**

R: No momento presente com a actual direcção não sinto que haja qualquer entrave. A DA sempre que a decisão é pedagógica não interfere absolutamente em nada. É difícil separar as áreas financeira e pedagógica. Por exemplo, a simples contratação de professores que é uma área essencialmente pedagógica, também interfere com as áreas administrativa e financeira.

**P: Sendo a escola uma organização inserida num determinado contexto ambiental que procedimentos tem adoptado para estabelecer relações com os parceiros sociais e institucionais? Que importância atribui a escola às relações que estabelece com esses parceiros?**

R: Essa é uma área que não é propriamente a minha. A Directora Pedagógica como vive cá e conhece bem o meio funciona mais como intermediária, como relações públicas. A escola estabelece relações com a câmara Municipal, a Biblioteca. Não há protocolos escritos com estas entidades. Facilitam-nos o acesso a espaços, nomeadamente ao auditório onde decorrem concertos, audições, como será a audição final do ano lectivo. Sempre que é pedida a participação da escola no exterior a escola disponibiliza-se, como por exemplo uma colaboração com o Clube Rotary para angariação de fundos.

**P: Na constituição dos órgãos directivos da escola, têm sido cooptados actores externos à organização? A participação de actores externos nos órgãos da escola, como os pais e outros elementos da comunidade, tem reduzido a probabilidade de surgirem conflitos ou, pelo contrário, poderá acarretar alguns perigos?**

R: Não vejo a participação desses actores de uma forma negativa, pode ser mais ou menos conflituosa. Estando connosco comungam dos nossos problemas e conhecem melhor a estrutura organizacional da escola. Os pais, talvez pela vida extremamente ocupada que têm, raramente se envolvem na vida da escola; mesmo quando há reuniões da Assembleia a presença dos pais é diminuta. Os pais só vêm à escola para fazer algum tipo de reclamação ou quando algo não corre tão bem. De resto o pai vem, deixa à entrada da escola o seu filho e vai embora, não está minimamente

ao corrente do que se passa na escola. As reclamações dos pais, que não são muitas, têm mais a ver com o modo como o professor chamou o aluno à atenção, com a dureza das suas palavras ou então quando o professor não avisou o aluno que vai faltar e este vem ao engano para a escola. Aliás cada professor sabe que sempre que prevê faltar deve prevenir os alunos. Por vezes isso não acontece, daí surgirem alguns mal-entendidos. Muitas das vezes é a própria escola, através do telefone que informa os pais da ausência do professor mas nem sempre é possível avisar toda a gente.

**P: Na elaboração de projectos educativos, regulamento interno e plano de actividades a escola tem envolvido actores ou instituições externos? Esse envolvimento tem servido para mobilizar apoios que são importantes para a sobrevivência da escola ou essencialmente para legitimar a imagem da escola perante o meio?**

R: Quando elaboramos, por exemplo o Plano de Actividades ele é feito para todo o ano, no entanto está a ser constantemente revisto porque as propostas vão sempre chegando por parte dos professores e nós vamos aceitando desde que enriqueçam o Plano.

**P: As actividades desenvolvidas pela escola têm sido devidamente publicitadas perante a comunidade educativa? Que importância atribui a essa divulgação?**

R: Algumas das actividades que desenvolvemos no exterior, por exemplo com a Misericórdia, é esta instituição que se encarrega de fazer a devida publicitação e o mesmo se passa com outras. Nas actividades realizadas no interior da escola normalmente não fazemos divulgação, são os próprios alunos e familiares mais próximos que assistem aos eventos. Não tem sido nossa preocupação promover as realizações da escola mas aceito que teremos de conceder mais atenção a esse aspecto. Quando a escola se apresenta no exterior fazemos tudo para que corra pelo melhor e esse é o nosso melhor marketing. Sempre que a escola se apresenta é fatal que os pais e familiares dos alunos compareçam em grande número. As audições finais, os concertos da misericórdia, estão sempre muito, muito cheios.

**P: Que apoios tem recebido a instituição para sobreviver?**

R: Essa não é propriamente a minha área. A Directora Pedagógica poderá responder melhor a essa questão. a Câmara Municipal cede o edifício, a água e a electricidade. O mundo empresarial não apoia que eu saiba, mas não vou garantir. O Plano de Actividades não tem sido apoiado nem tem havido candidaturas à Lei do Mecenato cultural.

**P: Considera que uma liderança forte constitui uma característica basilar para a promoção da eficácia e da eficiência da escola? Na sua escola a liderança concentra-se no director ou está dispersa por outros órgãos?**

R: Não utilizaria a palavra forte, gosto mais da ideia da pessoa, do líder que sabe para onde quer ir, que tem ideias concretas. Forte dá a sensação de ser uma liderança autocrática e por isso não gosto, arrepiava-me um bocadinho a sua utilização. Uma Direcção que saiba o que quer da escola, que tenha objectivos bem determinados, isso é essencial para o bom funcionamento da escola. Nesta escola não me parece que a liderança esteja concentrada numa única pessoa.

**P: Na sua escola a liderança é encarada com espírito de missão. Concorda com esta afirmação?**

R: Penso que nesta área do ensino artístico os profissionais não estão preparados para assumirem cargos desta natureza. A grande maioria não faz a mínima ideia do que é participar nos órgãos, do que é fazer parte do CP e até desconhecem as funções de Delegado de disciplina. Nós os artistas achamos que o importante é sermos bons executantes e acabou. Por isso é que há escolas onde os órgãos não funcionam exceptuando-se algumas escolas onde há professores que são só elementos da direcção. Nessas escolas penso que as coisas funcionam melhor. Estar no cargo julgo não ser compensador de forma nenhuma. No meu caso tenho contrapartidas positivas mas combinar aulas com cargos directivos e mais a nossa vida pessoal e profissional, sobretudo esta, pois a vida pessoal, infelizmente relegada para 2º, 3º ou 4º lugar. É uma luta diária, não há tempo para tudo. Quando assumi estas funções não sabia minimamente o que me esperava. Encarei a situação como mais uma experiência. Encaro estes três anos de

cargo como uma boa experiência no sentido em que, de facto, aprendi e constituiu uma mais-valia. Independentemente do que acontece, há sempre pontos positivos a registar. Digo sinceramente, ainda bem que passei por isto até para que, no futuro saiba se posso aceitar ou não algo que se relacione com esta experiência. Hoje vejo isto com outros olhos, numa nova perspectiva. A realidade passa a ser vista com outros olhos. O único óbice a isto é o pouco tempo que sobra para fazer algo que sinceramente gosto:

Muito obrigado pela sua colaboração!

Agostinho Vieira, Junho/2003