

Presidente da Direcção Administrativa

P: De uma forma sucinta, faça, por favor, uma apresentação de si próprio.

R: Quase nasci na Academia. Fiz a minha formação musical nesta escola. Na época os professores que constituíam os júris de exame vinham propositadamente de Lisboa do Conservatório Nacional. Esta escola é a primeira escola particular do ensino da música, é a mãe de todas as escolas particulares do país. Depois de fundada por uma grande benemérita, a proprietária doou-a a uma associação com a Câmara Municipal sempre por trás. Foi sempre complicado explicar a pessoas que não estão imbuídas nesta especificidade da música o funcionamento disto tudo a vários níveis, até administrativo, porque é uma escola que não dá lucro, muitas turmas são compostas por um aluno o que torna o ensino caro tornando-se difícil a sua gestão. Quando os Conselhos Directivos estavam a perceber alguma coisa e estavam a ser úteis, cansavam-se e iam-se embora. Esta era uma rotatividade infeliz. A Direcção Administrativa (DA) que me antecedeu era presidida por uma encarregada de educação que se deslocava da cidade do Porto. Por norma o presidente da DA não era professor da escola. Na história da Academia só a sua fundadora e eu própria constituímos a excepção. Muitos dos seus presidentes eram pessoas respeitadas da terra e que no fundo acabavam por desempenhar o cargo de uma forma simbólica. A Directora Pedagógica/Direcção Pedagógica (DP) geria e tinha autonomia quase completa, embora apoiando-se nestas figuras simbólicas. Isto na primeira fase da escola. Depois disso houve DA's que quiseram assumir maior protagonismo e poder e então as coisas começaram a degradar-se. Depois do 25 de Abril houve legislação no sentido de se transformar os Directores em Conselhos Directivos ou Pedagógicos. Entretanto o estatuto foi reformulado, em vez do Director ficou uma Comissão Administrativa. A presidente da DA que me precedeu convidou-me para integrar esta direcção, a conselho de alguns professores e da própria DP. Aceitei, então ficar na

DA. A direcção anterior permaneceu pouco tempo, cerca de meio ano. Dessa direcção praticamente mantivemos os mesmos elementos à excepção da presidente. Todos os órgãos sociais se mantiveram. Estes órgãos integram pais e encarregados de educação daí nós obrigarmos, nas matrículas dos alunos, que todos sejam sócios. Só desta forma garantimos a sua participação senão eles desligam-se da escola e mesmo assim é complicado. Só quem está cá dentro é que vive os problemas e sabe encontrar as melhores soluções.

P: No processo de comunicação com o director pedagógico/direcção pedagógica da escola, nomeadamente na transmissão das decisões da direcção administrativa, tem privilegiado os meios de comunicação oral, incluindo nestes o telefone e as reuniões ou prefere a comunicação escrita, tais como normas, avisos ou circulares?

R: Nós inspiramo-nos na dinâmica implementada pela fundadora para reorganizarmos o funcionamento da escola. Houve uma direcção, nos últimos anos que permaneceu durante cerca de seis anos, presidida por um jovem dinâmico que a certa altura começou a perceber que a escola era mais uma empresa, muito dele, situação que originou uma certa separação entre a DA e a DP e correu mal. Para além de outras situações, correu mal, em primeiro lugar pela falta de diálogo e interligação. O casamento entre as direcções foi conflituoso. Nenhuma DP conseguia cumprir o seu mandato porque não se sabia quem mandava. Por exemplo, para abrir um Piano era preciso telefonar ao presidente para saber quem era o funcionário destacado para a audição ou concerto. Era muito complicada a articulação precisamente porque a DA queria mandar impondo-se mesmo à DP. Isto funcionou mal nestes anos com todas as DP's. O problema não era da DP. Isto são situações que não são de fácil explicação. A actual direcção a que presido espera torneir os obstáculos e providenciar maior articulação. À partida a estratégia será outra. Faço questão em funcionar como um órgão colegial. Todas as decisões serão tomadas em sede própria e depois ninguém cede um milímetro daquilo que é resolvido. Se entretanto surgir, por acaso, uma melhor solução, então reunimo-nos novamente e reformulamos

a decisão. Mas nunca ninguém falará em nome pessoal. Entretanto a DP e a DA funcionam por si, embora cada uma com as suas especificidades e atribuições. As coisas fundem-se quando chega a hora de decidir e só assim é que se consegue uma maior eficácia.

P: Os contactos com o director pedagógico/direcção pedagógica da escola têm sido efectuados com que regularidade? Privilegia os contactos formais ou informais?

R: Tudo depende das situações. Há decisões que são comunicadas de um modo mais formal, por escrito. Em princípio nas nossas reuniões elabora-se uma acta onde se registam as questões principais que se resolveram e depois cada um vai transmitindo da forma que entender a mais conveniente. Nas relações com os docentes, faço questão de não ter nenhum diálogo directo, a transmissão passa sempre pela DP. Embora a DP não seja soberana em muita coisa, houve por exemplo uma questãozita que este ano se levantou que foi prolongar as aulas mais uma semana no mês de Julho. A DA entendeu que assim deveria ser. A DP argumentou que o calendário escolar não comportava mais aulas. Como esta decisão era da direcção anterior nós decidimos mantê-la até porque havia um compromisso com os pais pois pagaram o mês de Setembro, um mês irregular de aulas. Por outro lado, os professores ainda não estão de férias e por isso poderiam estar mais uma semana ao serviço da escola, não a leccionar aulas mas a apoiar os alunos para audições ou para outras actividades. A DA teve de impor a todo o custo esta decisão à DP e aos professores. Esta é uma decisão administrativa que a DP teve de acatar. Os professores não vão dar aulas curriculares mas vão dar aulas extracurriculares, aulas de conjunto pois como sabe, os professores só têm um mês de férias. A maior parte deles não põe cá os pés em Julho e em parte do mês de Setembro. Quando chega a hora de se reivindicar os seus direitos eles são exímios mas para se lembrarem dos deveres!!!. Agora a DP está mais receptiva à ideia e mais sensibilizada. Esta talvez tenha sido a questão mais difícil de acertar entre os dois órgãos. Como presidente da direcção tive de respeitar o compromisso existente e não abdiquei desta posição. Acho muito importante

privilegiar o diálogo mas tem de haver firmeza porque se do diálogo não nasce nada também é mau. Os consensos são óptimos mas às vezes não são possíveis e então é preciso decidir. Parece-me que a democracia ainda é a melhor forma de resolver as situações. As reuniões entre as direcções são semanais por norma à 5ª feira ao fim da tarde. Há outra situação que gostaria de salientar que é a figura do Director Executivo um órgão que decidimos recuperar pois existira já no tempo da directora fundadora. A crescente complexidade da escola e a necessidade de informatização dos serviços administrativos constituíram razões fortes para a sua instalação. Contudo esta inovação tem sofrido resistências por parte das funcionárias pelo que tivemos de impor a alteração. Este cargo é remunerado ao contrário dos outros elementos da direcção que não recebem qualquer vencimento, abdicando mesmo do direito à senha de presença das reuniões conforme prevê o estatuto. O Director Executivo permanece a tempo inteiro na escola e faz todo o trabalho executivo, administrativo e financeiro.

P: A instituição que dirige tem concedido ao director pedagógico/direcção pedagógica poder para tomar decisões sem qualquer reserva ou as decisões são sempre partilhadas com a direcção administrativa?

R: A tomada de decisões é sempre bastante partilhada, muito conversada. Só em situações em que após cada um defender os seus pontos de vista não chegarmos a um acordo, a DA terá de impor a sua opinião. Nos casos que, por exemplo, tabelas a serem cumpridas são sempre de acordo com a legislação em vigor. A contratação de professores a DP é que terá de decidir quem contrata, quem lhe convém. Por norma a DA valida a decisão pedagógica.

P: As decisões de âmbito pedagógico são competência estrita da direcção pedagógica?

R: A DA só faz questão que se cumpram os programas com todo o rigor. Estes programas são os indicados pela escola pública de quem nós dependemos. Deus me livre que a DA viesse a saber que a DP não cumpria conforme o determinado superiormente. Cumpre-se rigorosamente a norma.

P: Que autonomia tem sido concedida ao director pedagógico/direcção pedagógica relativamente à determinação das políticas da escola, à contratação de professores, à elaboração do plano de actividades, à aquisição de material didáctico para a escola?

R: A DP faz o levantamento disso tudo e propõe à DA. Desde que haja capacidade económica para validar o pedido a DA não porá entraves. Em tudo terá que haver articulação entre os órgãos e as regras do jogo terão de ser cumpridas. Por norma as propostas da DP são sempre atendidas pela DA. Eu faço questão de que a DP se deve escudar no Conselho Pedagógico que é um órgão consultivo mas que deve ter a sua importância e onde estão representadas as áreas disciplinares: sopros, cordas, percussão, disciplinas teóricas e canto. Numa escola com esta dimensão com muitos professores, o CP é um órgão importante e aí cada grupo pode e deve ser ouvido, como digo, de uma forma consultiva pois o DP reserva-se o direito de deferir ou não as propostas. Se as coisas tiverem esta interligação e não haver só uma cabeça a decidir, muito iluminada como é timbre de um super-director, esta cabeça por mais iluminada que seja, se tiver outros contributos por mais simples que sejam as suas ideias, serão mais enriquecidas. Isto é o que não se pode perder de vista nunca.

P: A Direcção Administrativa da escola, nas decisões que toma, tem levado em consideração as propostas e os contributos de outros actores ou tem convocado a si o poder de decidir unilateralmente? As regras são assumidas pacificamente e plenamente cumpridas ou são alvo de contestação?

R: Todos os contributos são tidos em devida conta. Quando alguma ideia pode ser explorada eu sou muito receptiva. Nunca decido sozinha, a nenhum nível, seja com pais, funcionários ou outros elementos. Não sei funcionar sem partilhar. Considero que cada um deve ser muito feliz com o que está a fazer: seja a varrer, a escrever à máquina, a dar aulas. Fazer de polícia do outro não funciona nunca. Para além de não funcionar um polícia não está presente 24 horas. Mais vale estimular, sensibilizar as pessoas para que dêem o melhor de si mesmas. A nossa função é apelar para esses

valores e esperar que as pessoas sejam também elas criativas em cada sector. Relativamente ao cumprimento das regras, como sou muito democrática, acessível e dialogante, no jogo, na feitura das regras, sou intransigente quando elas falham, sou do pior. Em princípio as pessoas aceitam bem as regras. Se geram movimentos de oposição nós esclarecemos as pessoas. O conflito não pode existir, enfrente o conflito, resolvo-o da melhor forma. Se as pessoas têm autonomia e criatividade têm consequentemente responsabilidades redobradas e portanto sou intransigente. Sou dura com a forma leviana como por vezes algumas pessoas actuam. Tenho tanto de flexível como de implacável.

P: Para qualquer decisão da direcção administrativa relativa ao funcionamento da escola o director pedagógico/direcção pedagógica tem sido sempre previamente auscultado? E os professores? E o pessoal administrativo e auxiliar?

R: Por exemplo relativamente ao pessoal auxiliar. Dou-lhes autonomia para que distribuam o serviço. Fazem uma proposta e colaboram na resolução dos problemas da instituição. Depois de toda a gente perceber que assim é que está correcto e é justo para todos é evidente que se uma sala ficar por limpar irei pedir responsabilidade. Desta forma minimizam-se os conflitos. O mesmo se passa com os outros sectores da escola salvaguardando-se as devidas proporções.

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: Há naturalmente alguns problemas que tentamos resolver da melhor forma. Como se resolvem? No início do ano explicamos a todos quais são as regras do jogo. Não há surpresas para ninguém como aconteceu numa anterior direcção em que as pessoas no mês de Agosto foi-lhes dito que não receberiam por não haver dinheiro. Não me passa pela cabeça tal situação. Por vezes a regra do jogo pode não ser a mais justa. Como sabe os professores de música ainda são muito maltratados no nosso país. Mas a culpa não é da escola, é do Estado que não financia convenientemente. Nós

não podemos ser casas de misericórdia, não é, nem de segurança social. Conhecendo as regras do jogo as pessoas aceitam ou não aceitam. É uma vergonha dizê-lo mas não temos contratos escritos com ninguém. Até hoje nenhum professor foi connosco para tribunal e não cumprimos a lei a 100%.

P: Como vê a participação de actores externos na constituição dos órgãos de direcção da escola, como por exemplo os pais?. A sua participação não é vista também como uma forma da escola minimizar a conflitualidade e de exercer maior controlo organizacional?

R: Eu vejo a participação da seguinte forma. Acho que os pontos de vista numa direcção divergem conforme os grupos. Os professores têm a tendência para ver de uma forma, os pais têm outra visão enquanto que os directores têm uma visão mais economicista. O ponto de vista de todos enriquece a busca de soluções. Por outro lado esta participação faz a ponte e minimizam-se alguns problemas. Por exemplo, alguns pais queixaram-se por não acharem justo pagarem o mês de Setembro e foi confortante ver outro pai dizer “olhe tem que ser assim, não há outra solução”, porque este pai integrava a direcção e conhecia as dificuldades financeiras da escola.

P: De que modo a escola se interrelaciona com outras instituições do meio? As exigências políticas e culturais do meio institucional influenciam o desempenho organizacional da escola?

R: Às vezes é complicado porque pensam que a escola é um recreio, um centro de cultura e recreio e portanto tem de estar apta a colaborar em festinhas em todo o lado. A escola tem objectivos diferentes: preparar os alunos para os exames e formar futuros profissionais e daí não arredamos pé. No entanto nós vamos colaborando desde que possível e desde que não prejudique a acção pedagógica. Temos colaborado com a Câmara Municipal, a Universidade Sénior, o Orfeão, promovemos intercâmbios com outras instituições. Das instituições com quem colabora a escola só recebe alguns apoios do município. Fizemos já algumas diligências junto de associações comerciais e industriais mas os frutos não foram praticamente nenhuns, pelo contrário, ao abrigo da lei do mecenato abrimos um pólo

numa localidade próxima que nos custou uns milhares mas que já extinguimos. Foi um projecto que já nasceu falido.

P: De que modo a intervenção das estruturas do ME interfere na vida da escola? A autonomia atribuída à escola é suficiente ou contribui para a sua ineficácia e ineficiência?

R: A escola é inspeccionada de tempos a tempos. Há uma preocupação muito grande da DP de se adaptar às novas orientações. Às vezes a própria inspecção também percebe que não pode exigir sem contemplanções exactamente porque o próprio ME não tem autoridade moral para impor determinadas exigências porque não apoiou da mesma forma a formação dos músicos como o fez para a formação de engenheiros, médicos e advogados. Foram as escolas como a nossa que desempenharam um papel decisivo. Quem formou toda esta gente fomos nós, os carolas. O ministério pegou neles e pô-los nos ciclos a dar aulas, mas formados por nós, escolas particulares. Portanto não tem autoridade moral nem legitimidade para exigir tudo. Há mudanças e nós estamos sensíveis a isso mas é preciso continuar a lembrar o papel desempenhado pelas escolas e o ministério terá que colaborar de uma forma equilibrada e estável.

Muito obrigado pela sua colaboração!

Agostinho Vieira, Junho/2003