

ENTREVISTA 3

Director Pedagógico

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 uma das primeiras alunas da escola desde que a sua fundadora decidiu arrancar com este projecto. Fui sempre sua aluna até ao momento em que nos deixou para criar uma escola em Lisboa. Entretanto, por motivos pessoais tive de interromper os estudos durante sete anos. Casei, vivi em Lisboa, no Porto por motivo da profissão do meu marido. Quando regressei à terra resolvi reiniciar os estudos de piano. O professor responsável na época pelo Curso Superior de Piano era um professor do Conservatório de Música do Porto muito conceituado que pôs as mãos à cabeça quando lhe disse que interrompera os estudos à sete anos. “Mas isso é começar de novo, como vamos fazer?” perguntou ele. Lá me marcou o programa e na aula seguinte depois de me ouvir disse-me que via, afinal, algumas esperanças. Com muita dedicação e esforço pessoal venho a acabar o curso superior de piano em dois anos. Terminado o curso a fundadora da Academia que assistira ao meu exame e que continuava a ter muita influência na escola indicou-me para professora, fazendo disso questão. Como professora desde então leccionei e lecciono não só a disciplina de Piano mas também Formação Musical. Mais que uma vez exerci cargos na Direcção Pedagógica (DP) permanecendo no actual mandato há cerca de seis anos.

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

R: Resolvendo diversos problemas com que sou confrontada, fazendo reuniões com a equipa da direcção, normalmente uma vez por semana. Gosto muito de trabalhar em equipa, de partilhar opiniões. Não gosto de estar sozinha, procuro estar sempre com as colegas de direcção. Dentre os problemas que surgem saliento os relacionados com as reposições de aulas dos professores. Estes faltam imenso e depois querem repor as aulas para não serem prejudicados nos vencimentos. Contudo fazem-no sem cumprir

as regras que estão determinadas. Por vezes a DP vem a saber que determinado professor repôs aulas e não deu conhecimento disso. Há muita falta de cumprimento de regras. Quanto aos pais, raramente vêm à escola e, infelizmente, quando vêm, normalmente, é mau sinal: vêm para reclamar alguma coisa. Raramente requerem informações sobre o processo educativo dos seus filhos. Reclamaram imenso ter de pagar o mês de Setembro. A Direcção Administrativa (DA) anterior resolveu cobrar o mês de Setembro medida que os pais não aceitaram pacificamente e por isso reclamaram. Ainda em relação aos professores nota-se que cada um deles olha muito para o seu umbigo. Preferem trabalhar individualmente, por exemplo, apostam mais nas audições das suas classes do que nas audições gerais da escola. Cada professor com os seus alunos. O Conselho Pedagógico (CP) define as audições para todo o ano e depois acontece que não se inscrevem alunos em número suficiente. Claro, a DP depende muito do seu tempo a contactar com os professores para que indiquem alunos para as audições. Parece que a escola funciona como “salas alugadas” mas assim não pode acontecer. A escola é um todo e contra este estado de coisas vou lutando o que não é uma situação fácil. Porque me dou tanto à escola desgosta-me ver professores, nomeadamente os mais novos, a trabalhar como se não pertencessem à globalidade da escola.

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: Prefiro mais a comunicação oral. Contudo tenho verificado que para vincular mais os professores preciso, por vezes, de recorrer ao uso de avisos e circulares. Mesmo assim nem sempre a mensagem passa. Temos dificuldade em que os professores acatem as decisões.

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: Gosto muito de ouvir as pessoas. Fazemos reuniões no pedagógico, normalmente uma vez por período, bastante demoradas. Se há professores bastante interventivos há igualmente professores que se envolvem pouco na vida da escola, pela razão de que têm horários reduzidos, trabalham simultaneamente em várias escolas e, por isso, não sentem a escola como sua. Relativamente à aceitação das nossas propostas há reacções diversas. Ultimamente um grupo disciplinar teve um procedimento que desgostou a DP e até a DA. Numa reunião de grupo falaram de tudo menos da actividade para que estão vocacionados, fazendo questão de mencionar em acta determinados aspectos que interferiam nas competências de outros órgãos. Isto foi um caso isolado. Por norma não há grande oposição, nem conflitos. Lá está, nós soubemos o que se passou nessa tal reunião porque lemos a acta. Acho que estes assuntos deveriam ser falados frontalmente com os responsáveis. Isso é que nos magoou.

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: Sim. O exemplo que atrás referi comprova isso mesmo. Haver pessoas ou grupo de pessoas que manifestem o seu desagrado por algumas situações menos consensuais é normal. O que se torna desagradável são as conversas nas costas das pessoas. Aprecio muito a frontalidade.

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

R: Eu procuro ser dialogante com todos. Privilegio os contactos pessoais, passo pelas salas de aula não para fiscalizar, mas para auscultar os colegas, procuro saber se tudo está a correr bem. Os professores também me procuram quando precisam de qualquer informação. Tento ser simpática e mostrar que estou ao mesmo nível que eles. Muitas vezes penso que, por

mais que queiramos, há sempre colegas que nos vêem como o “papão”. Torna-se muito difícil chegar a eles.

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: Eu penso que sim. A regulamentação é exagerada. Neste país há papelada em excesso, muita burocracia. Muitas vezes o que está legislado aplica-se pouco. Por outro lado há pessoal dirigente nas estruturas do ministério que não conhecem a realidade das escolas. Não sabem o que é o ensino da música, muito menos o que é uma aula de música. A inspecção, por seu lado, causa-me alguma angústia, não que a escola não cumpra ou não funcione tal como os requisitos exigidos mas pelo receio que, por minha culpa, a escola possa sofrer alguma penalização. A inspecção deveria, em minha opinião, ser mais orientadora e não tanto fiscalizadora ou coerciva. Há inspectores que prestam ajuda e nos transmitem informação muito útil não só no domínio administrativo mas também organizacional e pedagógico

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? A direcção administrativa tem dificultado ou concedido mais autonomia à direcção pedagógica?

R: Vou ser muito franca. O relacionamento entre os dois órgãos não tem sido o ideal, digo mais, tem funcionado mal, não o escondo. Espero que com a actual direcção, integrada com dois professores precisamente para obter um maior equilíbrio, algo melhore. Até agora têm existido inúmeros conflitos. A DA ao longo destes anos tem interferido nas decisões da DP. Veja, no mandato de uma DA houve quatro direcções pedagógicas que se demitiram, exactamente por essas interferências. Essa direcção, que teve um mandato longo, de seis anos, tinha como lema “eu quero, posso e mando”. Esta atitude dificultava, sobremaneira, a actuação da DP. Presentemente aguardamos uma outra postura da DA. A DP foi muito maltratada e os seus

membros vistos como meros funcionários. A DP raramente ou nunca foi colocada no plano que lhe competia, pelo menos ao nível da DA.

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: Nós temos privilegiado as relações com a Câmara Municipal que pontualmente nos solicita a nossa participação em diversos acontecimentos quer na área do concelho quer em representação do município. Propriamente com outras instituições não existe uma grande ligação. Mesmo com as escolas do concelho não se têm estabelecido parcerias, não que a culpa nos caiba. Há mais escolas de música no concelho mas cada uma trabalha como se as outras não existissem. Considero que seria importante o estabelecimento de relações institucionais com estas escolas e com outros parceiros. Infelizmente na nossa terra não tem sido fácil o relacionamento com o tecido empresarial. A escola já solicitou apoios mas acabou por desistir por ausência de respostas. Inclusivamente aconteceram coisas desagradáveis porque até se disse que os professores ganhavam muito dinheiro. Ainda se considera que os professores de música devem fazer as coisas por carolice como se a actividade não constituísse uma profissão.

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: Muito sinceramente eu penso que a escola só funcionará bem quando for gerida apenas e só por professores. Os actores externos chegam e logo querem exercer o poder. Tem acontecido que as pessoas usam a Academia para se autopromoverem. A Academia ainda dá promoção e geram-se certas invejas que são negativas.

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: Sim. Ainda agora na organização do Festival de Música tivemos connosco o vereador da cultura da Câmara. Surgiu até um pequeno conflito relacionado com o *cachet* do director artístico do festival no qual envolvemos não só o vereador mas também o próprio presidente da autarquia. Quanto aos apoios institucionais a escola por si só tem alicerces tão fortes que lhe permite sobreviver sem que haja uma cooperação efectiva. Esta escola tem sido falada ao longo dos anos com um certo respeito que lhe advém talvez da sua longevidade e do trabalho desenvolvido. Ultimamente, com a proliferação de mais escolas na sua área de intervenção, essa auréola tem vindo a esbater-se.

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

R: Propriamente a escola tem promovido mais a festa de final de ano. Somos capazes de estarmos a falhar nisso. Certamente por estarmos habituados durante tanto tempo a sermos praticamente a única escola particular do país talvez não tenhamos dado tanta importância a esse facto mas pensando bem parece-me que temos de dar maior ênfase a esse factor. A Academia também não pode andar consecutivamente a promover concertos, audições e intercâmbios senão a componente lectiva poderá sair desvalorizada e então estaremos a prejudicar o rendimento escolar dos alunos que têm de ser preparados para realizar exames.

P: Que apoios tem recebido a instituição para sobreviver?

R: A escola sobrevive apenas do protocolo existente com o Ministério da Educação, das propinas suportadas pelos alunos e do apoio da Câmara.

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: Infelizmente tem que haver uma liderança forte. Muitas das vezes, porque as pessoas facilitam é que acontecem coisas menos agradáveis. Nesta escola a liderança não está concentrada no Director Pedagógico. Aqui prevalece um órgão de gestão colegial e eu faço questão que assim seja. Seria natural que até por ser a mais velha e permanecer há tantos anos na escola avocasse maior protagonismo, mas, pelo contrário, tento até apagar-me. Por vezes sou mesmo chamada à atenção pelos colegas mais velhos de tal facto, de que deveria exercer uma liderança mais forte e não permitir a ascendência de outros, mas o que relevo é a escola e que a direcção esteja unida em torno deste grande objectivo. Eu sei que passará pela cabeça de alguns de que a minha forma de estar possa ter a haver com uma certa incapacidade da minha parte. Mas, sinceramente, isso não me preocupa absolutamente nada.

P: Nesta escola o Director Pedagógico, segundo a sua perspectiva, tem sido o actor principal?

R: Penso que a minha imagem perante os professores já foi substancialmente melhor. Já pensaram melhor de mim. Infelizmente, dadas as circunstâncias, tive de começar a tomar medidas menos agradáveis e, a partir desse momento, as pessoas não aceitaram muito bem esta nova postura perante elas. Este ano lectivo, por exemplo, tive que mostrar a dois professores ou três quem era o Director, quem mandava. Claro que isso não foi simpático da minha parte nem foi agradável para eles. Confesso que durante algum tempo me deixei levar um pouco pela minha simpatia, por não querer criar conflitos. Então houve pessoas que não entenderam esta minha forma de estar e ultrapassaram as suas funções. Relativamente à questão em si, não serei a pessoa indicada para responder de uma forma isenta. Como já referi procuro partilhar com toda a direcção a gestão diária da escola.

P: Na sua opinião quem sabe mais da vida da escola, sobre os alunos, os professores, os pais, etc.?

R: Acho que essa pessoa serei eu. Nesta escola é capaz de haver uma coisa que não acontece noutras, por exemplo, existem aqui três ou quatro

docentes que são a cara da Academia. Somos as mais velhas e os encarregados de educação e o meio reconhecem-nos como tal. Pode até haver uma DP onde nenhuma de nós esteja, mas as pessoas continuam a dirigir-se a nós. Os cargos que tenho ocupado naturalmente que concederam-me aceder a um conhecimento profundo da vida da escola e da comunidade. Se tivesse sido só professora certamente não teria uma visão da escola tão abrangente como tenho.

P: Esse conhecimento não lhe assegura mais poder?

R: Sim, esse conhecimento dá-me um certo poder, embora como disse, eu não o queira usar, mas no fundo sinto ter esse poder. Não é por acaso que um dia aponte com o dedo ao presidente da DA a porta de saída da escola. Nem qualquer um teria legitimidade para o fazer. Outra coisa que gostaria de referir é que sendo pacífica, muito simpática, viro leoa quando em causa está a defesa de duas coisas que para mim são essenciais: a minha família e a Academia.

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

R: Sim, comigo é. Se não tivesse tanto amor como tenho a esta causa tanto desprendimento, tanta doação e entrega certamente sofreria menos. Limitava-me a dar as minhas aulas como acontece com muitos. Na verdade tenho sofrido bastante e até prejudicado a minha saúde. Isto é mesmo um vício, é doentio.

P: Tendo em consideração as práticas de convivência, de ajuda, de conhecimento adquirido, que imagem daria da sua escola? Alguma destas metáforas serviria para referenciar a sua escola: arena política, mercado educativo, teatro, comunidade política?

R: Para mim que estou tão envolvida na escola não me é fácil identificar a escola dessa maneira. Para mim a escola é o meu ninho, o meu 2º ninho a minha 2ª casa.

P: A comunidade, que imagem terá da escola ?

R: Infelizmente a comunidade educativa é muito indiferente. Para a maioria a Academia é usada somente como emblema. Eu penso que a Academia tem

uma boa imagem junto da comunidade mas as pessoas não valorizam muito e não se querem intrometer.

Muito obrigado pela sua colaboração!

Agostinho Vieira, Junho/2003