

PRESIDENTE

1h 4 mn

Escola – Sala da chefe de pessoal

SD – Serrano de gema, tenho as costelas todas rústicas e beirãs. Como dizia o filho da J. A. , o mais legítimo representante da Beira. 26 anos de carreira. A minha área é de Potuguês-Latim. Estou na gestão escolar há 11 anos e no conjunto tenho 13 anos de experiência.

EU- Então aqui na escola...

SD- Aqui tenho 11 e antes estive em Soure. A minha carreira de 26 anos, ao contrário da maioria dos colegas, foi feita apenas em 4 escolas. E a primeira foi apenas o iniciar, porque entretanto fui chamado para serviço militar. Comecei na terra, em Seia, depois fiz o serviço militar. Vim para o D. D., 3 anos, professor provisório. Depois efectivei em Soure e vim para aqui há 12 anos. Entretanto também adquiri o Mestrado em Ciências da Educação, Administração Escolar-Gestão Educacional. Também fiz o curso do INA de Valorização da Administração...

EU- Aquele que era por módulos e tinha um sobre auto-avaliação da escola?

SD- Exactamente! Foi há 4 anos que fiz isso. Ah! E sou do Sporting, que é um pormenor muito importante! E a Escola é a minha vida!

EU- Mas tens família...Tens filhos?

SD- Sim, tenho 3 filhos. Mas isso é pertinente?

EU- É, claro!

SD- Tenho 3 filhos e todos eles são uns artistas. Eu sou pai de artistas! O mais velho, 22 anos, é universitário, tem o grupo de fados de (a cidade), é o director da Tuna de Medicina, nos intervalos das actuações e das composições, faz exames. Tenho a minha filha de 18 anos: é bailarina, fez agora o 12º ano na Sísifo - tal como o irmão andou na Sísifo! Está à espera dos resultados e quer seguir a Escola Superior de Dança e está a pôr a hipótese, desde o almoço, que me chamou, de ir para uma escola de dança para Cannes. A mais nova vai fazer 14 anos e quer seguir Artes Dramáticas. Por isso eu disse que sou pai de artistas!

EU- Então e saem a quem?

SD- Só podem sair ao pai! O pai e a mãe são ambos de humanidades, mas isso não explica nada. Sou muito sensível, gosto muito da arte, no sentido global, eclético...

EU- Muito bem! Então agora quero saber sobre as tuas ideias, nomeadamente sobre isto da auto-avaliação da escola...

SD- Ah, mas isso é vasto! É melhor perguntares...

EU- Sim, sim! Eu vou perguntando... Não te deixo assim com rédea livre!

SD- Então diz lá!

<p>EU- A primeira questão é em relação à implementação do processo. Onde veio a ideia? Porquê? Como seguiu até à forma como foi implementada nesta escola?</p>	<p>IF CA</p>
<p>SD- Tenho que fazer o historial, então. Olha, como professor sempre achei o direito à auto-avaliação, por parte dos alunos, um direito. As organizações também devem pautar-se por esse comportamento. A primeira experiência, quiçá embrionária, sem rigor científico, foi feita em 2001/2002, em que passámos a 200 alunos – um universo de 50%, portanto mais do que representativo – um inquérito com 28 questões que visavam a melhoria dos serviços prestados pela escola.</p>	<p>IF CA</p>
<p>EU- Quem teve a ideia? Tu?</p>	<p>IF</p>
<p>SD- Sim, em certa medida posso dizer que fui eu. Eu era do Executivo e as minhas colegas apoiaram e avançámos e fizemos. Embrionariamente terá sido aí.</p>	<p>CA</p>
<p>EU- Quiseram ouvir os alunos apenas...</p>	<p>CA</p>
<p>SD- Sim, só os alunos. Analisámos os resultados e procurámos adoptar medidas que fossem ao encontro das falhas críticas apontadas, os aspectos menos bons.</p>	<p>CA</p>
<p>EU- Lembras-te para onde é que eles apontavam falhas?</p>	<p>CA</p>
<p>SD- Olha eles apontaram mais para aqueles aspectos que eu costumo dizer que são exógenos, ou seja, aqueles cujo poder de acção e de intervenção nossa é nulo, ou quase: transportes escolares, espaços à volta... Agora, internamente, também apontaram os horários do bar e sei que na altura mudámos os horários do bar, da biblioteca, que passou a estar permanentemente aberta...Depois desses resultados fizemos os acertos e ficou tudo em banho-de-maria.</p>	<p>CA</p>
<p>Por volta de 2004/2005...ou até talvez 2006...Sei que, se não estou em erro, foi a nossa colega R.C. que fazia parte... No nosso Projecto Educativo estava a avaliação interna, só que era quase letra morta...</p>	<p>OI</p>
<p>EU- Estava lá para estar...</p>	<p>OI</p>
<p>SD- Exactamente! Não, não era para estar...Nestas coisas é o timing, a oportunidade, o caudal de coisas prioritárias... E a R. C. recordou isso...já não sei se na Assembleia, se no Pedagógico. E foi aí que foi dado o pontapé de saída para a avaliação interna.</p>	<p>OI</p>
<p>EU- Eu por acaso estava convencida de que tinhas sido tu o espoletador...Pensei até que estivesse ligado ao curso do INA...</p>	<p>OI</p>
<p>SD- Esse curso acho que já foi posterior...Mas sei que fruto da formação que estava a ter, de tudo aquilo que estava escrito e daquilo que as pessoas transmitiram, avançámos. Houve aqui uma confluência de, eu não queria chamar-lhe interesses, mas pelo menos de motivação. Pronto e avançou-se! Mas depois vieram as dificuldades – avançar como, de que forma, com que meios, que preparação, formação...Foi na altura então que houve uma equipa, um conjunto de professores a quem nós solicitámos integrar essa equipa, foram parar a uma acção de formação, salvo erro com vossa excelência... E então essas pessoas adquiriram a formação qb para iniciarmos o processo... No ano seguinte foi formada uma equipa, que na componente não</p>	<p>IE</p>

<p>lectiva teve um conjunto de horas para se debruçarem sobre estas coisas. E pelo 3º ano consecutivo vamos ouvir a equipa e os resultados do trabalho deste ano.</p>	IE
<p>EU- Como é que formaste a equipa? Porquê aqueles colegas?</p>	
<p>SD- Inicialmente, quem deu o pontapé de saída e mais se fez sentir foi a colega Rosa Canelas e na altura ela sugeriu um ou dois nomes. E esses um ou dois nomes também acabaram por fazer a sua equipa. Eu nessas coisas nunca crio obstáculos. Na altura foi a Fernanda Oliveira, que era uma senhora...uma senhora na verdadeira acepção do termo, quer enquanto...quer dizer tinha competências profissionais e pessoais e um posicionamento perante as coisas, os órgãos, a escola, a vida, os alunos...portanto acho que é um referente.</p>	IE
<p>EU- Já não está cá...</p>	
<p>SD- Não, já se reformou. Normalmente essas pessoas têm uma personalidade, eu sei lá, idoneidade, imparcialidade, sentido de justiça... Para uma equipa destas acho isso fundamental. E depois os outros nomes que sugeriram, não criei obstáculos nem criarei; acho que é legítimo que os professores gostem de trabalhar com quem gostam, com quem têm afinidades, com quem funcionam em equipa...Porque há pessoas que não funcionam em equipa.</p>	IE
<p>EU- E depois a ligação da equipa? A quem é que presta contas do seu trabalho?</p>	
<p>SD- Isso depende do ponto de vista e da abordagem do problema. Uma equipa de avaliação, a quem eu reconheço que deve ter o máximo de isenção e imparcialidade e isso tem sido ??, ou seja, nunca interfeiri, nunca sugeri –nada!, limito-me apenas no final do ano a ouvir os resultados – o que é que os alunos, o que é que os professores, o que é que os pais, o que é que os funcionários pensam. E como eu penso que deve ser este o princípio – se calhar penso mal...durante o ano não há qualquer regulação ou monitorização, precisamente para não quebrar esta independência, autonomia...</p>	OL
<p>EU- Deixas correr o ano todo...</p>	
<p>SD- Exactamente! Nem sequer pergunto como é que está, que inquéritos vão fazer, o que é que vão questionar...nada! E isso podes perguntar à R. F., que acho que ela já o disse publicamente, nunca lhes fiz uma pergunta que fosse sobre o trabalho que estavam a fazer. Sei que eles dizem no início do ano – este ano vamos centrar-nos mais nos pais, mais nos alunos...Mas a partir daí têm o máximo de autonomia. Eu como eu defendo isto, não interfiro, não regulo, não monitorizo. Se calhar mal, mas...Se acharem que está mal, passo a acompanhar mais.</p>	OL CG
<p>EU- Portanto esperas que no fim se aprenda...Não há sequer ligação ao Pedagógico, ou seja, o projecto que eles fazem...</p>	
<p>SD- Não, não, não! No Pedagógico há uma pessoa, que é a secção da avaliação interna, que é o elo de ligação e que é a R. C.</p>	OL
<p>EU- E ela vai vendo o que pensam fazer e o que vão fazendo... E costuma o Pedagógico analisar e opinar sobre...os instrumentos, por exemplo?</p>	
<p>SD- Não, não! Máxima independência! Uma coisa à margem mas que dá a ideia de como vejo</p>	

<p>estas coisas: eu tenho o filho mais velho que andou aqui na escola e a minha filha que acabou agora o secundário e vou dizer-te uma coisa – nunca vi um exercício de Português dos meus filhos. Porque se visse, como todo o professor, era capaz de tecer um comentário e eu prefiro não o fazer. E haja alguma vez um professor que diga que eu exerci alguma pressão sobre o que quer que fosse. E acho que esta equipa que vai avaliar a escola e a escola também depende da capacidade de liderança da organização, não quero que sintam que há pressão, que há interferência...</p> <p>EU- Portanto tu consideras-te um líder, digamos, distributivo?...</p>	OL/CG
<p>SD- Eu não me considero nada...Em termos de liderança eu partilho da ideia da autonomia responsável, porque acho que não é preciso andar atrás das pessoas com acções fiscalizadoras. Desde que cada um saiba...que tenha sentido de responsabilidade, que tem uma missão a cumprir, que há um conjunto de funções a executar, mas que também tem alguma autonomia para deliberar, decidir... Mas deve decidir com responsabilidade!</p>	CG
<p>EU- O problema está aí, não é? Fazer sentir às pessoas essa responsabilidade faz parte da liderança, não é?</p>	
<p>SD- Não é fácil! Isto é preciso conhecer o povo português e as pessoas... E quanto mais conheço, mais chego à conclusão que as pessoas querem coisas determinadas, planeadas...</p>	
<p>EU- E em relação às justificações para a auto-avaliação?</p>	CG
<p>SD – Eu acho que o problema das organizações e instituições, e obviamente da nossa escola que é uma organização, mas que se sente aberta... Olha e é um pouco a avaliação dos professores. As pessoas direccionam mais as suas discordâncias, as suas críticas, não tanto em relação ao serviço, à estrutura e ao objectivo do trabalho em si, mas pelas pessoas. Aquilo que mais me dana mesmo, agora como Director, é que se ponha em causa, ou melhor, que se desconfie das pessoas. Portanto, se calhar os professores até acham bem, até acham justo, até acham que se deve fazer a avaliação interna, mas depois quando há pessoas à frente já começam a discordar. O mal das organizações é criticar-se as pessoas que estão à frente dos processos e não o processo em si. E nós sentimos isso. Houve 3-4 vezes que puseram em causa os resultados, porque acham que as pessoas não tinham competências, mas isso adiante! ( “sic-transit...!”)</p>	CP  IE
<p>EU- Não vamos ainda aos resultados; vamos então ficar aqui mais um bocadinho nesta questão da...</p>	
<p>SD- A questão para mim é a da confiança nas pessoas. E esta equipa, por exemplo, consegue mostrar que afinal é capaz de fazer. Formada adequadamente, encaminhada adequadamente...</p>	IE
<p>EU- Olha, mas explica-me um bocadinho melhor o que esperas com a auto-avaliação da escola...</p>	
<p>SD- Acima de tudo espero é melhorar a escola! Os pontos fortes identificados deixam-nos satisfeitos – então mantemos, fazemos acertos. As coisas más que não gostas que sejam apontadas, mas que existem; haja o primeiro que diga que não existem! Não há organizações perfeitas. E pronto, a partir daí, dentro das possibilidades, dos meios, dos condicionalismos, é mudar!</p>	EO

<p>EU- Já aconteceu isso - já se cruzou a auto-avaliação com a gestão...</p> <p>SD- Já!</p> <p>EU- Dá-me um exemplo.</p>	
<p>SD- ???depois há aqueles que dependem de questões legais, de questões sindicais, de horários de serviços. Agora a parte mais delicada é quando entra com o lado... O problema é que nós muitas vezes, nós professores, vemos mais as questões pessoais do que as questões profissionais. Por exemplo, uma das primeiras críticas apontadas pela equipa de avaliação foi a falta um bocadinho da diversificação de estratégias na sala de aula, se calhar das coisas mais importantes no meio de tudo isto. E até foi a Pedagógico por várias vezes – “então até os alunos já se referem a isto e se queixam...” Mas eu não posso interferir a nível dos Departamentos e a nível da sala de aula – não posso nem devo. Não tenho a pretensão de querer ensinar ninguém a dar aulas...Para já, não tenho conhecimentos... Agora eu acho que aqui é mais a nossa capacidade auto-crítica de reconhecer que realmente, o outro lado tem razão, “então deixa-me ir repensar, deixa-me ir fazer isto de outra forma”. Pronto, mas isto pode ser que muitas vezes em Pedagógico, “água mole em pedra dura”, não é?... Tanto que o Projecto Educativo que agora está a ser apresentado, fui precisamente buscar os pontos fracos apresentados nestes 3 anos pela equipa e outros – também fui buscar os da avaliação externa – e as falhas detectadas nestes 3-4 anos vão ser apresentadas no Projecto Educativo como precisamente os problemas da escola. E os problemas da escola neste Projecto Educativo, ao contrário de outros anteriores, vão ser todos com base em problemas objectivados, medidos, concretizados, e não em percepções que as pessoas possam ter.</p>	<p>CC</p> <p>RA</p> <p>EO</p>
<p>EU- Mas quando fazes inquéritos o que recolhes são percepções...</p>	
<p>SD- Eu não faço inquéritos, deixei-me de os fazer, a equipa é que os está a fazer!</p>	
<p>EU- Percebes o que quero dizer...</p>	
<p>SD- Sim, mas uma coisa é uma percepção com 5% de margem de erro e outra é uma percepção com 10% de margem de erro...</p>	
<p>EU- Então os resultados destes 3 anos do processo interno, tu dás credibilidade a esses dados...</p>	
<p>SD- Total, total!</p>	<p>RA</p>
<p>EU- E achas que estão lá espelhadas as questões que já antes sentias...</p>	
<p>SD- Sim, muitas vezes confirma a percepção que se tinha. Olha a diversidade pedagógica – há quantos anos o Projecto Educativo fala? Ainda há pouco disse às minhas colegas – acabei de utilizar um termo pedagógico novo – pedagogia dialogante. Há a pedagogia diferenciada...etc... Agora a pedagogia dialogante. E fomos buscar isto à percepção que eu já tinha, até porque às vezes vais ouvindo um ou dois alunos que não são representativos...</p>	<p>RA</p>
<p>EU- Se calhar até são; se calhar todos são...</p>	
<p>SD- Inclusive ouvi o meu filho mais velho que tem sentido crítico das coisas e a quem eu reconheço validade nos juízos e falou-me algumas vezes de alguns professores – não porque eu</p>	

<p>tivesse querido saber, mas porque ele queria dizer – e de facto essas ideias vêm confirmar-se. A pedagogia é uma delas: falta de diversificação, demasiado expositivo, demasiado com base na obediência cega, surda e muda, como dizia o Brecht, “alinhado pela frente e perfilado pela direita”, em que há pouca capacidade de dar aos alunos capacidade de construção crítica...Portanto, falta dar um passo. E a pedagogia dialogante é um pouco isso.</p>	RA/
<p>EU- O vosso processo entra num dos domínios que foi considerado prioritário à partida, que é o funcionamento dos Departamentos...</p>	CC
<p>SD- Aí está outro dos pontos fracos apontados pela equipa de avaliação interna que corresponde ou que foi a confirmação de uma percepção que há muitos anos eu tenho e digo – também não digo muitas vezes para não ferir susceptibilidades. Efectivamente, as coordenações de Departamentos e Departamentos falta-lhes qualquer coisa...</p>	RA/ CC
<p>EU- Sabes o quê?</p>	
<p>SD- Sei.</p>	
<p>EU- Diz...</p>	
<p>SD- Sobretudo a capacidade coordenadora, assumidos como liderança intermédia e o assumir o papel de determinador de exigência para com os colegas, portanto determina tarefas, determina funções, e depois são exigentes! E os nossos Coordenadores de Departamentos e a história da nossa educação nos últimos 30 anos não foi feita à base destas funções e responsabilidades atribuídas ao Coordenador. E então a percepção que já tinha há muitos anos é de facto que as lideranças intermédias não funcionavam. E a equipa da avaliação interna veio demonstrar isso. A avaliação externa veio demonstrar isso. E nos problemas do Projecto Educativo temos precisamente falhas, constrangimentos e depois estratégias, e uma das falhas é precisamente essa- o pouco assumir da liderança intermédia.</p>	RA/ CC
<p>EU- Como é que achas que se faz? Já pensaste em estratégias?</p>	
<p>SD- Temos que enquadrar isto tudo... Olha o Boaventura Sousa Santos falava do “desassossego no ar” e a educação nestes últimos dois anos anda assim muito... não digo à deriva...à deriva é sinal que anda sem rumo...não...Como é que eu vou explicar? É uma fase de transição, em que anda muita poeira no ar e tudo tem que assentar.</p>	
<p>EU- E uma transição para quê?</p>	PR
<p>SD- E tudo tem que assentar. E tudo tem que assentar... Por exemplo a nível da responsabilização. Agora foram criados novos Departamentos. Este Coordenador deste mega-departamento vai ter um papel ??: coordenar várias áreas disciplinares, vários grupos de recrutamento. Uma das medidas que eu já transmiti e que vai ao encontro da tua pergunta - como responsabilizar, como autonomizar -, foi por exemplo: eu estou a pensar, e sugeria que cada um destes grupos, departamentos, fizesse um regimento de funcionamento que tentasse responder aos diversos grupos de recrutamento e disciplinares e atribuir a este coordenador do mega-departamento um conjunto de horas dizendo assim: “agora distribua, se entender, por sub-coordenadores das áreas disciplinares”. O Coordenador tem x horas e distribui. Mas atenção! Também foi dito no Pedagógico que não tem sentido criar áreas disciplinares com</p>	PR CG

<p>menos de 3 pessoas – não tem sentido! Portanto essa foi uma das medidas que apresentei para a responsabilidade e autonomia.</p> <p>EU- Tu sabes que o meu interesse pela auto-avaliação vai no sentido da sua relação com essa liderança distribuída e essa autonomia responsável. E agora, quando estás a pensar no futuro, tu vais ser o Director, como a vês neste processo...</p> <p>SD- Quando isto assentar... Porque repara, tudo gira à volta do conceito de carreira... Tudo gira à volta do conceito de carreira! Vamos ter os professores titulares, a ambição legítima de chegar a titular, porque implica ganhar mais... Agora nesta fase de transição houve um conjunto de pessoas que passou imediatamente para titular, mas quando entrarmos na velocidade de cruzeiro, que isto vai ter que assentar, então vamos então ter professores titulares e professores que ambicionam chegar a titulares, titulares que ambicionam progredir na carreira, e para se progredir na carreira tem que haver resultados, vão ser avaliados. Ora para serem bem avaliados e progredir na carreira têm que ter um bom trabalho atrás de si...</p>	<p>CAD</p>
<p>EU- Sim, estou a perceber onde queres chegar.</p> <p>SD- Qualidade de trabalho na sala de aula, qualidade de trabalho na coordenação, qualidade de trabalho no relacionamento, uma dinamização de actividades...Isto está tudo ligado. Mas vai ter que assentar primeiro!</p> <p>EU- Portanto, tu achas que há aí um motor impulsionador da avaliação do desempenho e do interesse pessoal dos professores que vão entrar em concorrência.</p>	<p>CAD</p>
<p>SD- Mas nós temos que ver que é a lógica das organizações, elas funcionam todas assim...</p> <p>EU- Não vês alternativa...</p>	<p>CAD</p>
<p>SD- Não sei...Mas o que tivemos até aqui? É todos iguais! Chegas ao 10º escalão e não te exigem nada, se faltares uma vez... Ninguém se preocupava se os alunos com menos 30 aulas eram pior preparados ou não...</p>	<p>CAD</p>
<p>EU- Mas agora deixa-me fazer outra pergunta – então, mas numa lógica dessas de concorrência e de cada um por si, como é que vais criar...</p>	<p>CAD</p>
<p>SD- Mas não é concorrência! Por que é que pões aí concorrência?</p> <p>EU- Achas que estou a exagerar?...Então é o professor que está ali a gerir a sua carreira e que vai fazer...</p>	<p>CAD</p>
<p>SD- Não! O professor tem uma missão a cumprir e será avaliado pelos seus resultados...</p> <p>EU- Mas no fundo ele age não por uma motivação intrínseca, mas por uma motivação extrínseca. A minha questão é...</p>	<p>CAD</p>
<p>SD- Oh! Oh! Oh! Tu sabes que há uma teoria que diz que o ser humano é preguiçoso...</p> <p>EU- Vá, deixa-me acabar a pergunta! Como é que tu combinas isso com o trabalho colaborativo que é essencial para que um departamento, por exemplo, funcione?</p>	<p>CAD</p>

<p>SD- O trabalho colaborativo...Então voltemos aos coordenadores. É uma função que só pode ser desempenhada por um professor titular. Esse professor titular como coordenador tem um conjunto de responsabilidades e é avaliado também pelas suas funções. Os professores têm como ambição legítima, se calhar exagerada, progredir na carreira e futuramente serem também eles coordenadores. Isto depois todos vão passar pelo mesmo. É um ciclo, eu não digo um ciclo vicioso, mas será uma espiral...</p>	CAD/ PR
<p>EU- Tu acreditas que estes movimentos...</p>	
<p>SD- Parece que estou aqui a defender as políticas do governo...</p>	
<p>EU- Não, estamos aqui a falar de convicções...</p>	CAD
<p>SD- Não, tu sabes bem que em todo o lado, em todas as organizações, em todo o mundo há hierarquizações. Mentira?</p>	PR
<p>EU- Eu não estou a discutir o que há...</p>	CAD
<p>SD- Na escola, não, na escola hierarquizações... Ou melhor, se calhar até havia! O coordenador de departamento que deveria ser o topo da hierarquia no departamento...mas a quem nós não reconhecíamos nem competência, nem responsabilidade, nem o papel de nos exigir o que quer que fosse. Estamos a falar das bases, mas depois são os resultados da própria escola. E noutros países já levou ao encerramento de escolas. Não há resultados, fecha-se! Agora estamos a extrapolar, mas o que está aqui em jogo é dinheiro do erário público. Os impostos que pagas gostas de os ver bem investidos, não é?</p>	PR
<p>EU- Mas a escola não será mesmo o melhor exemplo de estragação de dinheiros...</p>	
<p>SD- Eu sei, eu sei! Mas podemos pensar por que é que aquela escola, imaginando o mesmo meio social, tem resultados e na outra não aparecem resultados...</p>	
<p>EU- OK, mas não vás por aí, senão ficamos aqui 3 horas...</p>	PR
<p>SD- Não! O que estou a dizer é que isto tem que assentar tudo. Vai começar ao nível do topo. Depois vamos ao seu interior, aos seus professores. Depois temos que assumir os objectivos e a missão da escola e todos trabalharmos para isso.</p>	
<p>EU- É aí que pões o colaborativo? No reconhecer de interesses comuns...</p>	
<p>SD- Se quiseres aqui, o colaborativo, como numa equipa de futebol, é o espírito de equipa. Os resultados só se conseguem se houver espírito de equipa, porque se houver dois a puxar para um lado e um a puxar para o lado contrário a equipa não vale nada.</p>	PR
<p>EU- Mas primeiro têm que perceber e acertar para que lado, não é?</p>	
<p>SD- Na equipa há os jogadores, o treinador e o presidente do clube. Repara, eu não estou a defender as políticas do governo nem nada disso; eu também podia dizer muitas coisas em que não concordo... Mas é cultura de exigência – tem que ser mesmo! Não havia cultura de exigência dos professores, não havia! Eu tive colegas – “Eh pá, acordei de manhã e virei-me para o outro lado!” Em que é que ficamos? Que sentido de responsabilidade é o desta gente, sabendo que há</p>	PR



<p>vinte e tal alunos de uma turma a depender deles? É preciso cultura de exigência!</p> <p>EU- Achas que a prioridade é essa...</p> <p>SD- Qual prioridade?</p> <p>EU- Cultura de exigência. A qualidade da escola estará...</p> <p>SD- A qualidade de uma escola vê-se por muitos factores!</p> <p>EU- Sim, mas tu estás a pôr aqui a exigência como um dos elementos importantíssimos para a mudança, não é isso?</p> <p>SD- A minha mulher é coordenadora na Loja do Cidadão, da parte do serviço social. A maior parte das reclamações que tem são de professores. Por que é que são tão exigentes perante os outros serviços e perante o colega que não presta não o é tanto? A maior parte dos recursos que temos aqui na escola são de pais de alunos e eu pergunto – será que são tão exigentes enquanto prestadores de serviços? Haja cultura de exigência! Quando vais às finanças, a uma conservatória, acho que há um mínimo de cultura de exigência, que exige do outro lado, não é?</p> <p>EU- Mas a questão da exigência não tira lugar à pergunta que te tinha feito, porque tu podes chegar a ela de uma forma individualista ou de uma forma colectiva...</p> <p>SD- Exactamente.</p> <p>EU- A minha questão continua a ser de que forma a auto-avaliação da escola, que vocês levaram e levam muito a sério...</p> <p>SD- A auto-avaliação permite detectar o que está mal e então a nossa exigência é “vamos corrigir-nos!”</p> <p>EU- A questão é quem faz esse raciocínio...</p> <p>SD- Mas isso gostaria que fosse colectivamente assumido! Todos assumirmos isso! Primeiro, porque estamos aqui a prestar um serviço público, como tal devemos assumi-lo com qualidade. Qualidade e exigência aqui é o quê? Sentido de responsabilidade, eficácia, eficiência, educação, simpatia...</p> <p>EU- Vamos dar um salto aos pais e ao meio social, que é uma das coisas que aparece sempre no discurso de qualquer um dos actores desta escola - a questão do meio social, da imagem... E tu como vês isso?</p> <p>SD- Eh, pá... pois...a questão da imagem da escola... Mas se conseguirmos dar esse passo – exigência, qualidade, se associarmos tudo isso, a imagem pode ser que se vá esbatendo... Se lá fora se ouvir: “Não, não! Tem lá gente competentíssima, profissionalíssima, os resultados são visíveis...” Então a imagem não é aquela que se... Há que dizer isto aos professores! Centros Comerciais ao lado não temos, transportes não nos servem, nós não podemos controlar isso, não depende de nós... Então temos que ser melhor do que os outros – temos que ser mais dedicados, temos que estar mais próximos dos alunos, temos que os acompanhar mais, porque eles são o veículo de comunicação com o exterior. Se tivéssemos centros comerciais, ok, era um</p>	<p>PR</p> <p>PR</p> <p>PR</p> <p>PR</p> <p>PR</p> <p>PR</p> <p>PR</p> <p>PR</p> <p>CC/CE</p>
--	--

<p>chamariz para alunos; o que eu vejo é que nos outros lados os professores que são ??? ??? são tolerados, porque há outras compensações; agora nós é que não temos, temos que ser nós, portanto temos que ser mais eficientes de modo a prestar mais qualidade, que é a única arma de que podemos dispor. Não vejo outra maneira. Quer dizer, até vejo, mas para isso teríamos que fazer uma lavagem cerebral à sociedade; para isso teríamos que inventar novos pais que fossem determinados e determinassem os filhos e não lhes reconhecessem em determinadas idades o poder de escolher. Mas hoje não, com 11-12 anos os meninos escolhem, fazem o que querem...Então eu voltaria atrás a falar dos pais. Quando os pais perceberem que é muito melhor para eles terem os seus filhos numa escola como esta, num ambiente calmo e sossegado, longe de tentações exteriores, ou de aliciamentos... Eh pá! Nós estamos num tempo em que há uma coisa que é tão importante para a sociedade se salvar que é a resistência ao consumismo! E se os pais de facto percebessem, em termos mentais, que na Sísifo é o ideal para o filho resistir ao consumismo – não há nada perto!...</p>	CC
<p>EU- Mas ele depois leva-o aos fim-de-semana para os centros comerciais...</p> <p>SD- Pois, é o que eu estou a dizer, só com outros pais...</p> <p>EU- Mas tu podes fazer isso; fazer isso, isto é, fazer mais intervenção com os pais...Mas que percepção é que tu achas que os pais têm desta escola? Os que cá têm os filhos.</p> <p>SD- A equipa de avaliação interna, e até na avaliação externa, ficou demonstrado que os pais até estão agradados com os serviços prestados pela escola.</p>	CQ
<p>EU- Por que é que achas que a avaliação externa não foi tão favorável como gostariam?</p> <p>SD- Ouve: as coisas têm o seu momento de oportunidade. Nós entrámos no pior momento da avaliação.</p> <p>EU- Explica-me...</p>	RA
<p>SD- A avaliação veio aqui à escola 2 ou 3 dias depois da manifestação do 8 de Março em Lisboa... A avaliação surgiu quando o Ministério, determinado, lançou a avaliação do desempenho e deve ter transmitido aos inspectores: “Vamos ter cuidado com as notas porque isto depois vai ter consequências na escola e escolas muito bem avaliadas todas, vamos ter que dar mais Muito Bons e Excelentes”. Entrámos mesmo no pior momento, mormente para os professores que vão para os painéis, porque andavam nervosos, andavam tensos...Eu sei como são os painéis e sei o que aconteceu com o meu! Do ponto de vista psicológico dos colegas foi mesmo a fase mais difícil...</p>	CAE
<p>EU- O que achas que foi mais decepcionante, de acordo com a tua expectativa?</p> <p>SD- Nos resultados escolares não lhes podemos pegar. O que é que podemos fazer?...</p>	CAE
<p>EU- Quando falavas há bocadinho de resultados eram mesmo a esses que te referias, os resultados académicos... Tu achas mesmo que a escola se deve esforçar por ter melhores resultados académicos...</p> <p>SD- Ah, sim! Temos que fazer esse esforço.</p>	CC

EU- Mas tu sabes que os professores acham...	
SD- Os professores... Agora os pais...Os pais, alguns, ainda valorizam pouco a escola.	CE
EU- Mas a questão é essa – os professores acham que pouco podem fazer, porque não depende da sua competência...	
SD- Os alunos fazem os exames na 1ª fase porque querem férias, não fazem uma análise criteriosa de calendários para estudar e superar...É para despachar!	CC
EU- Então tens dois objectivos que são atrair mais alunos e melhorar os resultados, é?	
SD- Pois, tem que ser! Melhorar os resultados ajuda também a melhorar a imagem da escola.	CC
EU- Então e os outros domínios?	
SD- Por exemplo a liderança, nas lideranças intermédias deram insuficiente: o trabalho inter-departamentos, o trabalho de liderança pedagógica nos departamentos...	CE
EU- Não achas que pode ter havido uma certa penalização por não terem ainda constituído os departamentos de acordo com as novas orientações?	RA
SD- Não, não... Agora extrapolando tudo isto. Há 3 ou 4 pessoas que dizem isto... Eu não quero acreditar, mas há quem diga que no resultado da nossa avaliação houve factores e dedos estranhos ao processo...	
EU- Como? Uma cabala?	
SD- Eu não queria ir para aí, mas um mês antes reformou-se uma pessoa aqui da escola que é amiga de infância da senhora inspectora-chefe. Uma semana antes houve 3 professores que mandaram para a Inspeção uma carta e na apresentação da Escola eu disse isso a certa altura...	CAE
EU- Espera aí: portanto uma semana antes...	CAE
SD- A Inspeção recebeu uma carta de 3 ex-professores, que se reformaram...eu ainda não percebi bem...	
EU- Tiveste acesso à carta?	
SD- Ah, tive! Mas então, uma semana antes de entrarem cá os inspectores, assinada por uma amiga de infância da senhora inspectora-chefe... Eu não quero acreditar, mas há quem pense que fomos vítimas disso. Porque na apresentação que preparei para a inspeção, e que mandei para todos os professores, a certa altura, quando falava das novas exigências dos novos alunos, aquelas que não punham há 10 anos...eu a certa altura terei escrito, e não era propriamente a afirmar que era, mas talvez também por aqui, disse eu, talvez também por aqui, por este novo tipo de alunos e novas exigências, muitos colegas nossos se estejam a reformar, desencantados com os novos alunos. Então estas pessoas, envenenados cá dentro por mais 2 ou 3...	CAE
EU- Achavam que se estava a pôr em causa a sua dignidade?...	
SD- Que eu lhes estava a chamar maus profissionais. Portanto, neste contexto todo, de	

<p>contestação geral à Ministra e com esta denúncia uma semana antes...</p> <p>EU- Mas diz-me o que é que denunciava...</p> <p>SD- Eu tenho de facto dificuldade em saber se estavam a denunciar...</p> <p>EU- Então, mas o que era posto em causa? A tua pessoa?</p> <p>SD – Ainda por cima a carta era assinada por uma amiga de infância da senhora inspectora!</p> <p>EU- Eu penso que não devias valorizar isso tanto!</p> <p>SD- Há pessoas que podem dizer confirmo!</p> <p>EU- É verdade que processos desses acabam sempre por ter um efeito qualquer e eu acredito que sim, mas a questão aqui é o que é posto em causa, não é?</p> <p>SD- Eu só contextualizei em função do resultado não ter correspondido ao que esperávamos; contextualizei – se calhar aconteceu no pior momento.</p> <p>EU- Ok, uma questão de timing, sim. Mas em questão de conteúdo...</p> <p>SD- Tu leste o contraditório?</p> <p>EU- Li, claro, mas agora gostava de te ouvir...</p> <p>SD- Agora os contraditórios já podem alterar, mas na altura ainda não... E também nos resultados já têm em conta o enquadramento social... Em termos finais a avaliação é boa!</p> <p>EU- Sim, claro, mas eu percebi uma certa decepção da parte dos colegas...</p> <p>SD- Mas tivemos aí muitas contrariedades! Realmente, naquela altura...</p> <p>EU- Só mais um desafio. Fabricam-se resultados - acusa-se o governo disso. E podemos transpor para a escola – fabricam-se resultados em função da avaliação. Como é que tu vês isso, internamente?</p> <p>SD- Ora ontem tivemos um telefonema da Equipa de Acompanhamento às escolas por causa de dois alunos de CEF, em que a pressão é mesmo essa...</p> <p>EU- Passem-nos?</p> <p>SD- Exactamente. E eu disse: mas tem que haver o mínimo de rigor, o mínimo de critério! Falsificar resultados, não!</p> <p>EU- Mas que conhecimento é que eles têm desses processos? É assim tão completo para poderem opinar?</p> <p>SD- Não, são as estatísticas! “Então eles não podiam ter passado?” Depois falava eu que estavam dias sem pôr cá os pés, que se marcavam provas de recuperação e não compareciam...Lá está, porque não há exigência... Somos um País de... enfim, um “regabofe”!</p>	<p>CAE</p> <p>CAE</p> <p>CAE</p> <p>CAE</p> <p>CAE</p> <p>CAE</p> <p>CAE</p> <p>CAE</p> <p>CAE</p> <p>CAE</p> <p>CAE</p> <p>CC</p> <p>CC</p> <p>CC</p>
--	--

<p>EU- Muito bem! Já falámos do que era importante...</p> <p>SD- Sim e a tónica mais importante, aqui para mim, é até que ponto os resultados das avaliações são base e linha condutora das direcções de escola.</p>	EO
<p>EU- É isso mesmo! E tu já disseste que o tens feito e vais fazer...</p> <p>SD- Numa coisa assim semi-oficial, com duas colegas estávamos a trabalhar no Projecto Educativo, a recolher elementos... E estava a ver um trabalho de Mestrado que um colega fez...</p>	EO
<p>EU- Aqui da escola?</p> <p>SD- Fez aqui na escola. Mais focado no funcionamento dos órgãos – a Assembleia, o Pedagógico, o Executivo... Fui buscar este, fui buscar as avaliações internas, as avaliações externas, os dados que eu também tinha... E estava precisamente a fazer o “copy-past” precisamente para o capítulo “Problemas da Escola”.</p>	EO
<p>EU- Em termos de estratégia e do modelo a seguir no futuro, como é que pensas fazer? Manter a equipa com essa mesma responsabilidade...</p>	
<p>SD- A equipa, a manutenção da mesma equipa está a levantar problemas...Ainda estou a organizar ideias... Não, eu não vejo como problemas, mas como desafios...</p>	IE
<p>EU- A ligação formal aos órgãos da escola... Até aqui era feita de uma forma um bocadinho informal, ou seja, a colega que acompanhava a equipa...</p>	
<p>SD- No Pedagógico!</p>	IE
<p>EU- Pois, mas em relação aos órgãos todos... Estas equipas muitas vezes funcionam quase como “freelancers” e em paralelo, não interferem nos outros processos da escola...</p>	
<p>SD- Mas não achas que é a melhor via?</p>	
<p>EU- Quando tu falas de imparcialidade, sim, claro; agora em termos de regulação, se a equipa fica de lado corre um bocadinho o risco de não ser bem legitimada...</p>	
<p>SD- Pois. E aqui se calhar havia pessoas que gostariam, que eram as mais indicadas para lá estar e não foram... Vou manter uma equipa de avaliação interna. A equipa – por acaso até gosto muito deles, pessoalmente e profissionalmente - não vai poder manter-se porque a R. é Coordenadora do Departamento...Não...A R. é coordenadora de quê? Ah! Dos Directores de Turma do secundário.</p>	IE
<p>EU- O que é que aconteceu à pessoa que era antes?</p>	
<p>SD- Não vai ser.</p>	
<p>EU- OK.</p>	
<p>SD- Mas atenção, estes coordenadores são praticamente eleitos pelas pessoas. A lei permitia que o Director os nomeasse, mas não...</p>	CG

<p>EU- Tu nomeias na mesma, mas com a consulta às pessoas...</p>	
<p>SD- Exactamente! E de facto a R. enquanto Coordenadora dos DT e assento no Pedagógico não tem a equidistância em relação ao trabalho, a tal independência que a equipa deve ter. Mas acho que deve funcionar uma equipa e acho que a experiência é muito importante, embora a partir de certa altura também possa viciar, mas isso também se aplica a mim... Mas se as pessoas tiverem capacidade auto-crítica também se podem prolongar anos e anos... Agora é importante continuarmos dentro daquela linha e continuar a melhorar, porque a seguir a estas pode haver outras coisas que se tornam frágeis e é preciso descobri-las...</p>	IE
<p>EU- Uma última questão relacionada com o assunto de há bocadinho – a questão do rigor, que começa no professor e no departamento e a questão da exigência. Consegues ver o dispositivo de auto-avaliação a entrar mais dentro desse trabalho dos docentes e até da sala de aula?</p>	ID
<p>SD- Se calhar era bom! Se calhar era bom...</p>	ID
<p>EU- Consegues ver, mas ainda não pensaste no assunto...</p>	
<p>SD- Ainda não pensei muito no assunto, mas era bom, era!</p>	ID
<p>EU- O entrar na sala de aula só pela via da avaliação do desempenho...</p>	
<p>SD- Repara numa coisa – não só pela via da ADD. Nós já temos há 3 ou 4 anos a matemática em parceria. A questão é esta dos professores em relação à escola: uns posicionam-se deste lado e outros deste. Há estes que acham que outro professor na sala de aula é um colega que está aqui para me ajudar; e há estes que acham que estando lá o colega há uma interferência no trabalho. Porque os professores, durante anos e anos a fio trabalhavam na sala de aula como alguém chamou “uma espécie de caixa negra”, onde ninguém entra, assim um espaço inviolável... Quando deve haver o máximo de transparência, a porta estar aberta e “quer ir ver?” E estando nós em sociedades cada vez mais exigentes, os professores ainda não terem percebido esta mudança... Em Matemática, já há 3 ou 4 anos, há parceria, está lá outro professor! Mas não todos! É preciso o “click” para a mudança...</p>	CA
<p>EU- Voluntariamente alguns professores organizaram-se assim...</p>	
<p>SD- Exactamente! Estão lá dois! Sem considerar interferência, sem considerar espionagem... Assim teremos trabalho colaborativo. Agora se considerarmos que estão ali para espiar, criticar, ver as nossas falhas, é evidente que jamais haverá trabalho colaborativo, porque cada um continua a trabalhar para si e ponto final. Porque nós podemos programar muito bem cá de fora, podemos planificar muito bem, podemos trocar ideias muito bem, mas depois a sala de aula – fechada ao exterior! Temos que mudar mentalidades...Isto acaba por estar tudo interligado...</p>	CA/ PR