

Entrevista semiestruturada ao Diretor do *Agrupamento das Ciências*

5 de dezembro de 2012

Situação prévia à entrevista: Consentimento informado

- 1. informação sobre objetivos 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 exercidos anteriormente.

Diretor: Vamos lá tentar ser sintéticos e objetivos nesta descrição. Eu tenho 52 anos, sou de formação inicial, educadora de infância. Depois, fiz um curso de estudos superiores, realizado há muitos anos, na altura não havia em ----, fiz em Castelo Branco. A minha tese foi orientada pelo professor João Ruivo. O meu curso foi dirigido sob a responsabilidade do Professor Walter Lemos e tive, de facto, uma formação no âmbito da administração escolar muito consistente. Entretanto, eu estou ligada à gestão das escolas há, salvo erro, há 17, 18 anos. Comecei no tempo das Áreas Escolares, isto dos Regimes de Autonomia têm mudado com muita frequência ao longo do tempo e comecei com o primeiro regime de autonomia que integrava escolas de 1.º ciclo e jardins-de-infância, o anterior a este, como sabe, só se aplicava a escolas 2/3 e secundárias. Portanto, iniciei este percurso coincidindo com o início da história em termos de autonomia das escolas, da história da gestão de agrupamentos de escolas. Nesta altura, era de área escolar, que pela primeira vez, como já referi, englobou o 1.º ciclo e o pré-escolar. Comecei como adjunta da diretora executiva, na altura, depois apareceu o 115-A e, então, fiquei como vice-presidente do Conselho Executivo, no âmbito do 115-A, depois voltei a ficar, até que há 8 ou 9 anos a esta parte, construiriam esta escola, onde estamos, e de facto, fui nomeada para presidente da CAP, na altura. A partir daí, veio o 75, no âmbito do 75, acabei por me candidatar a presidente do

conselho executivo, órgão colegial e depois, então, acabei por entrar no regime de autonomia, no regime de autonomia que está em vigor como diretora de agrupamento.

Entrevistadora: O que a levou a concorrer nessa altura?

Diretor: Como diretora de agrupamento? Para já o gosto que tenho pela gestão das escolas, por todo este trabalho, por todo este desafio e, por outro lado, agradou-me a autonomia que esse novo regime nos trouxe. Achei que seria mais um desafio interessante. Depois, em relação a outras questões que queira que eu refira da minha vida profissional, não sei...

Entrevistadora: Penso que é suficiente aquilo que já disse. Dado que estive num período de gestão antes de termos este novo cargo, este novo cargo não, a recuperação do cargo de diretor, acha que há grandes diferenças entre o cargo de diretor e o cargo de presidente do conselho executivo...

Diretor: Claro que há grande diferença porque o cargo de diretor é unipessoal, não é, em que toda a responsabilidade, e todo o funcionamento de organização da unidade orgânica centra-se exclusivamente na figura do diretor. O diretor externamente responde, tem que responder, prestar contas sozinho, individualmente por todo o trabalho desenvolvido e consequências desse trabalho enquanto que no contexto do conselho executivo, estamos a falar de um órgão colegial que havendo a figura do presidente, a responsabilidade era mais repartida, de facto,

Entrevistadora: Era mais diluída...

Diretor: Sim.

Entrevistadora: Como ocupa os seus dias?

Diretor: Como ocupo os meus dias? Levanto-me cedo, começo a trabalhar normalmente bastante cedo. Às nove horas estou, em pleno e não tenho hora de saída. Saio nunca antes das sete, oito, nove horas da noite e por vezes, nem tempo tenho de ir almoçar a casa, morando mesmo muito perto. Hoje é um dos casos em que tenho de almoçar na escola porque os compromissos que tenho assumidos não me permitem tempo suficiente para almoçar fora da escola. Faço muito trabalho de relação com os outros, não é. Faço muitos atendimentos, acompanho situações pessoalmente, profissionais, de docentes, de auxiliares, portanto, de pais e encarregados de educação. Acabo por estar muito absorvida neste contacto direto com as pessoas e depois tenho todo o outro trabalho: de registo, de tomadas de decisões importantes, de reuniões de órgãos de estruturas intermédias, tudo isso.

Entrevistadora: Acha que o trabalho administrativo de que as escolas se queixam tanto, lhe ocupa muito tempo? De outra forma, enquanto diretora acha que faz mais gestão ou mais de direção?

Diretor: É assim, eu faço as duas coisas muito: eu faço muito gestão, liderança e faço muito direção, administrativo porque ... exatamente, porque é um cargo unipessoal, tenho que assumir toda a responsabilidade tanto da gestão como da administração. Eu acabo por tentar estar sempre a par das duas realidades de forma mais equilibrada possível. Evidentemente que passa muito tempo com a questão administrativa, burocrática porque há questões que sendo o diretor a fazer, o diretor sabe o que faz, não é e com facilidade assume as responsabilidades do que faz, tem um conhecimento muito global de todo o funcionamento, se for outro elemento que não tenha esse conhecimento tão aprofundado e tão global correm-se mais riscos. Portanto, muitas coisas, eu faço pessoalmente em termos administrativos e assumo todas as decisões na área do administrativo. Mas assumindo essas decisões evidentemente que procuro sempre participar nos trabalhos que levam à decisão, nos processos que levam à decisão.

Entrevistadora: Na altura em que concorreu teve que apresentar um projeto de intervenção, nele havia de estar espelhado os valores, a missão, a visão que tinha para este trabalho. Foi fácil fazer entender, explicar ao corpo docente esses seus planos?

Diretor: Foi, foi...

Entrevistadora: De que maneira é que o fez?

Diretor: Eu, o que fiz e o que defini em termos de projeto de candidatura ao cargo de diretora, foi aquilo em que eu acredito, efetivamente. Portanto, é uma intervenção, desenhei uma intervenção com base no conhecimento que tenho da realidade do agrupamento e acredito piamente e profundamente que essa intervenção é uma intervenção que resulta, que é profícua, que me permite resultados positivos aos vários níveis de funcionamento do agrupamento. E quando se acredita é muito fácil de passar aos outros, envolver os outros, sejam eles docentes, sejam não docentes, sejam pais e encarregados de educação, sejam até alunos. Não tive dificuldade em envolver e fazer acreditar aquilo que a minha aposta.

Entrevistadora: Apresentou o seu plano à comunidade?

Diretor: Como é óbvio. Apresentei à comunidade, fiz sessões de trabalho com todos os sectores, e consegui envolver...

Entrevistadora: E envolvê-los dessa maneira?

Diretor: Completamente e consegui transferir aquilo que é a missão em que eu acredito, é a estratégia que procuro implementar, consegui transmitir e contagiar (entre aspas) todos os elementos da comunidade, inclusivamente, transferi para o próprio projeto educativo do agrupamento. Portanto, o projeto educativo assenta religiosamente naquilo que foi o meu projeto de candidatura ao cargo de diretora.

Entrevistadora: Sendo assim, conquistando o corpo docente para aquilo que pensa ser a missão e a visão que traçou para este agrupamento, é fácil que os docentes se empenhem nas tarefas que lhe são propostas?

Diretor: Claro que sim, portanto, esse trabalho foi-me facilitado, exatamente porque consegui envolver com alguma facilidade...

Entrevistadora: Portanto, nunca chegou a ser necessário que incutisse, ou tivesse que de forma mais autoritária conduzir alguma situação?

Diretor: A questão da liderança... eu não tenho um modelo puro. A minha liderança depende dos contextos. Ou seja, posso ser mais democrática em determinados contexto, e serei e sou, posso ser autoritária em contextos específicos porque segundo a minha crença funciona em determinados contextos. Não há receitas. Funciono muito em função dos contextos tanto que a minha grande preocupação é utilizando as metodologias que utilizo na liderança é de facto envolver as pessoas. É de facto a minha grande preocupação.

Entrevistadora: Costuma com os docentes estabelecer metas e objetivos?

Diretor: Com certeza, o projeto educativo é um projeto altamente participado por todos e como eu costumo dizer, todos vestimos a mesma camisola e todos temos traçado um rumo para atingir aquilo que são os objetivos da unidade orgânica, porque a unidade orgânica somos todos nós.

Entrevistadora: Diga-me uma outra coisa: sempre que há bons resultados e as metas são atingidas, de que forma valoriza o trabalho dos docentes?

Diretor: Olhe, eu costumo iniciar...

Entrevistadora: Para que eles se empenhem ainda mais...

Diretor: Eu costumo terminar o ano exatamente com a devolução dos resultados à comunidade educativa. E eu aí, tenho tido a felicidade de poder dizer a todos que estes resultados só são possíveis porque, de facto, somos uma grande equipa. E digo porque é sentido e os outros, a comunidade, os elementos da comunidade percebem que é sentido. E de facto, é porque funcionamos como uma grande equipa, que tem objetivos comuns, conseguimos atingir os resultados que temos conseguido atingir ao longo de

cada um dos anos. E começo no início de cada ano com uma reunião geral de professores, uma reunião geral de pessoal não docente, uma reunião geral, uma assembleia-geral de alunos representantes...

Entrevistadora: Com todos os membros...

Diretor: Sim, com essas reuniões gerais, eu agradeço sempre o esforço que fazem e onde transmito, também, que acredito que o mantenham esse mesmo esforço, que o mantenham ao longo do ano. E de facto, eu costumo dizer que eu sou uma diretora com muita sorte, porque...

Entrevistadora: É bonito ouvir isso!

Diretor: Conheço o trabalho e leio muito sobre trabalhos desenvolvidos nesta área e de facto, a questão da resistência à mudança, eu tenho tido um trabalho muito facilitado porque não sinto que haja tanta resistência à mudança por parte dos atores educativos do nosso agrupamento.

Entrevistadora: Isso é fundamental, metade do caminho está feito...

Diretor: É um facilitador precioso para conseguirmos atingir aquilo que são as nossas metas e os nossos objetivos. E de facto, há uma coesão muito grande, sempre. Os próprios professores, às vezes, têm necessidade até nas estruturas onde se incluem, nas estruturas intermédias de referir isso mesmo, não é. Há um rumo definido e há uma vontade genuína de todos caminharem no mesmo sentido.

Entrevistadora: No processo de decisão, um processo difícil e complexo, quem são os seus principais conselheiros?

Diretor: Olhe, nos processos de decisão, eu, normalmente, por regra, eu não decido sozinha nada, ou seja, eu tenho os coordenadores de todas as estruturas a quem eu chamo «a minha grande equipa de colaboradores»: os coordenadores de todas as estruturas, desde o departamento ao conselho de docentes, aos coordenadores de estabelecimento, portanto, aos coordenadores dos diretores de turma, nós formamos uma grande equipa. É com base no trabalho, no seio desta equipa que se colocam as questões e que se alvitram soluções. Neste agrupamento há um lema que está completamente interiorizado, que é – ninguém enuncia um problema sem trazer agarrado a esse enunciado uma solução ou uma proposta de solução. Depois, são analisadas as propostas de solução e é nessa base que tomo as minhas decisões.

Entrevistadora: Que poderes tem o diretor para poder trabalhar os resultados dos alunos? O que é que ele pode fazer? Que estratégias tem ao seu alcance para poder intervir na avaliação dos alunos? E aqui, falo mais em sucesso escolar

Diretor: Taxas, metas, objetivos...

Entrevistadora: Sim, embora não possamos descurar o sucesso educativo, que é outra coisa e esse de vez em quando, fica um bocadinho esquecido, os rankings e as modas.

Diretor: Eu penso que em havendo muitas variáveis a influir nos resultados dos alunos, é evidente que há imensas variáveis que influem nos resultados dos alunos, agora, há uma variável que normalmente é esquecida que é o envolvimento que uma liderança faz dos próprios alunos no atingir das metas a que nos propomos, ou nos propusemos. Aí, nós temos, de facto, um conjunto de mecanismos internos em que damos voz aos alunos e em que, também, conseguimos construir uma cultura de escola em que os alunos acabam por se sentir também responsabilizados em termos de cultura de escola por «vamos dar o nosso melhor». Os professores dão o seu melhor, a direção dá o seu melhor mas os alunos também têm que ser responsabilizados, também têm que se sentir responsabilizados por dar o seu melhor em matéria de resultados escolares. Portanto, acaba por haver um ambiente saudável no sentido de nós não queremos ficar atrás de ninguém, nós somos capazes, nós vamos dar o nosso melhor. Há este espírito muito inculcado em toda a comunidade incluindo os alunos, o que é fundamental. Eu sinto que isso é, também, meio caminho andado para chegar onde queremos. Depois, evidentemente que há uma outra questão em termos de cultura de escola que está muito enraizada e que passa pelo funcionamento das estruturas intermédias e dos órgãos de decisão, nomeadamente, próprio conselho pedagógico em que é feita uma avaliação contínua dos processos ou seja, interessa-nos muito os resultados mas para percebermos os resultados e para manipularmos os resultados temos que nos concentrar muito nos processos. Isso é trabalhado ao longo de todo o ano, durante todos os períodos letivos, é trabalhado um conjunto de questões que vão sendo alvitadas no terreno para as estruturas que carecem de reflexão profunda, que evidentemente que conduza, reflexão profunda que conduza a propostas de intervenção junto dos alunos, nomeadamente, em termos de metodologias, de estratégias que conduzam, que essas propostas nos garantam uma condução no fim de contas dos próprios resultados, não é? Daí eu falar numa manipulação no sentido de condução dos resultados escolares de acordo com as nossas metas e objetivos, em termos quantitativos, mesmo. É feita uma monitorização constante. E assim que há um pequeno desvio, esse pequenos desvio automaticamente é corrigido. Há sempre estas questões que estão... e depois também aposto muito na articulação curricular entre níveis e ciclos. Neste momento, por exemplo, tenho equipas pedagógicas do 1.º ao 9.º ano a funcionar, já tenho há alguns anos. Faz parte da cultura

de escola, não seguimos sem esse tipo de trabalho articulado em termos curriculares. Tenho, por exemplo, uma equipa de professores de 1.º ano de escolaridade, nessa equipa integrei os educadores de infância, assim como tenho uma equipa de 5.º onde integro professores de 4.º.

Entrevistadora: Essas equipas trabalham mais no início do ano ou vão fazendo um trabalho continuado?

Diretor: É um trabalho continuado, é um trabalho intenso no arranque mas não deixa de ser menos intenso no final de acordo com os resultados que já projetam um pouco o ano vindouro. A articulação é fundamental para os resultados escolares, o envolvimento no projeto educativo é básico, portanto, se o projeto educativo não for sentido e vivido seriamente por cada um dos elementos não vale a pena porque é básico. Depois tem a questão do envolvimento dos alunos...

Entrevistadora: E o envolvimento dos pais?

Diretor: O envolvimento dos pais... os pais neste Agrupamento, temos problemas sociais muito, muito graves. Posso dizer que mais de 50% dos nossos alunos usufruem da Ação Social Escolar de várias formas. Está a ver os problemas, a dimensão do problema social, no entanto, normalmente, associado a problemas sociais (nem sempre, felizmente), é frequente apanharmos famílias muito desestruturadas, apanharmos meninos, alunos alvos de, ajude-me...

Entrevistadora: De violência?

Diretor: De violência, de meios de delinquência, de pais presidiários, tráfico de droga. Estes pais são uns pais difíceis, estes pais são uns pais que nos quebram a cabeça, também porque nunca desistimos de encontrar formas para os trazer à escola por bons motivos porque essa é uma outra preocupação deste agrupamento. É tentar trazer à escola os pais por problemas porque eles são, de facto, importantes na tomada de decisões em relação a problemas inerentes a determinados alunos mas, por outro lado, também é muito importante trazer à escola esses mesmos pais mas por bons motivos, não é? É um trabalho sempre inacabado porque é um trabalho muito complexo, de facto. Posso dizer também que nesta escola sede não há associação de pais, ou seja, os pais acabam por ser muito interventivos. A escola promove muita formação interna a todos os níveis, também a nível dos próprios pais. A escola, o agrupamento acaba por estabelecer parcerias com entidades externas que nos ajudam a trazer os pais à escola na formação interna a nível de pais instituições essas com capacidade, com competência

nessa área e com os pais, como digo, é também sempre um trabalho muito inacabado mas não desistimos. Claro que não podemos desistir.

Entrevistadora: É um processo que está em *continuum*...

Diretor: Exatamente. Antes de vir para aqui estava uma docente do Agrupamento a dizer que «eu tenho uma proposta para uma oficina de pais a arrancar na interrupção do Natal». Portanto, há sempre este sentir de é um dos nossos problemas, é um dos nossos pontos frágeis, em termos de funcionamento. É de facto a participação efetiva e saudável de pais e encarregados de educação na vida da escola e há a preocupação dos elementos docentes, sobretudo, e técnicos também, de trazer os pais à escola.

Entrevistadora: Importantíssimo sendo que os professores aí têm um papel muito importante. Penso que o seu corpo docente é estável? Há muita movimentação?

Diretor: Há alguma movimentação, mas sim há um núcleo significativo de professores que é estável.

Entrevistadora: Quando chega um docente novo à escola, seja contratado ou quadro, independentemente do vínculo, como é que ele é recebido? Como é que ele é integrado nestas dinâmicas?

Diretor: Evidentemente é recebido pela diretora, neste caso. Temos uma estrutura interna que passa também pelo seguinte.: sempre que há um elemento docente a chegar de novo à escola há um trabalho preparado sempre a nível de departamento que esse docente venha a integrar, ou seja, o coordenador de departamento tem uma fase de muita responsabilidade da integração desse docente no próprio projeto educativo, portanto, é-lhe logo dada a conhecer aquilo que é o nosso projeto educativo, aquilo que é a nossa dinâmica interna, aquilo que são as nossas problemáticas e aquilo que são os nossos objetivos, portanto, acaba por ser o coordenador de departamento a contagiar de forma muito favorável e positiva. Há ainda uma outra questão muito importante: sempre que chega um docente novo, o coordenador de departamento faz uma calendarização de supervisão de aulas, ou seja, ele próprio vai supervisionar esse novo docente no arranque, pelo menos no início da sua atividade interna, vai supervisionar em contexto de sala de aula. Vai

Entrevistadora: Tem um acompanhamento, não se sente perdido, pelo contrário...

Diretor: Não, não, muito acompanhado e por outro lado, no final de cada aula reflete com o docente sobre alguma questão menos adequada tendo em conta aquilo que é o nosso contexto de projeto educativo no sentido sempre de melhorar a prestação de serviço que oferecemos às crianças.

Entrevistadora: Este agrupamento tem escolas dispersas. Tem por habito visitar estas escolas com alguma frequencia?

Diretor: Visito não com muita frequência mas faço questão de pelo menos todos os períodos letivos, marcar até várias atividades estrategicamente para atividades, reuniões de trabalho em várias escolas para não perder a ligação pessoal e direta às escolas e aos docentes. De qualquer forma, os docentes das outras escolas, como aqui se centram na escola sede, os serviços pedem-me, e isto já nem vale a pena pedir porque já está instituído, portanto, a maior parte dos trabalhos de equipa realizam-se na escola sede e eles aproveitam para ir à secretaria...

Entrevistadora: Não acham isso um constrangimento?

Diretor: Não pelo contrário, eles mostram-se muito satisfeitos em vir à escola sede desenvolver trabalho de conjunto em que intervenham docentes de várias escolas, portanto, sentem-se muito honrados por vir trabalhar para a escola sede.

Entrevistadora: Isso é muito bom, sem dúvida nenhuma. O diretor, de vez em quando funciona um bocadinho como árbitro. É muitas vezes chamada a mediar conflitos?

Diretor: Chamada a mediar conflitos? Eu faço mediações de conflitos todos os dias, agora eu ser chamada a determinado local da escola para ir apagar um fogo, não. Ou seja, aliás nem é necessário. No início isso acontecia, de qualquer forma, percebeu-se claramente que não era método de trabalho e em qualquer espaço da escola onde aconteçam conflitos há sempre um responsável, há sempre uma primeira linha que atua. Eu atuo sempre mas na retaguarda, articulando com a primeira linha como é óbvio.

Entrevistadora: Como classifica o ambiente escolar deste agrupamento?

Diretor: Olhe..., o ambiente escolar, eu diria numa só palavra que é um ambiente inclusivo.

Entrevistadora: Gostei dessa resposta, foi muito sucinta mas gostei.

Diretor: Sim, diz tudo aquilo que eu já lhe disse para trás.

Entrevistadora: Exatamente. Ouvir e decidir depois, é um lema também?

Diretor: É um lema. Nunca se decide a quente. Temos de ouvir sempre. E sempre que isso não acontece, normalmente, o resultado é negativo, não é de facto o melhor. Há que ter um pouco de inteligência emocional par gerir tudo isso. Havendo um pouco de inteligência emocional nunca se decide a quente.

Entrevistadora: As cerimónias, as histórias, os ritos são importantes para a cultura de todas as organizações.

Diretor: É claro. Temos um dia, 19 de Novembro, que é o dia da nossa unidade orgânica em que a atividade letiva pára. Portanto, eu considero esse dia logo no calendário escolar sem atividade letiva porque a lei o permite e nesse dia, todos festejamos aquilo que é a nossa unidade. É importante, a nossa unidade e todos somos todos e portanto é aberto a país, a elementos exteriores da comunidade educativa, é aberto a todos os alunos e aí, concentramo-nos todos na escola sede. Às vezes, já tem acontecido neste aniversário muito marcante para toda a comunidade também arranjar uma atividade que de alguma forma, valorize estabelecimentos que tenham conotação social abaixo daquilo que é o justo. E aí, eu já tenho, de facto, pensado também em atividade no dia do agrupamento, no dia da unidade orgânica, em arranjar atividades em estabelecimentos para dar visibilidade positiva, saudável a esses porque são normalmente estabelecimentos conotados socialmente de forma muito injusta e muito negativa. Agora, é um auge, não é, em termos culturais, em termos de identidade nesse dia, é o auge. Há ali um sentir coletivo muito bonito, não é, todos somos do mesmo clube. É muito importante.

Entrevistadora: Isso sem dúvida que é extraordinário e facilita o trabalho em termos de coesão, em termos de unidade e dá-nos, cá está, esse aspeto importante, de todos caminharmos no mesmo sentido.

Diretor: Claro. Há uma outra questão se me permite muito interessante, ainda, no ouvir para decidir. Temos um observatório do aluno. Eu refiro muito o aluno porque, às vezes, nós na gestão daquilo que é a matéria-prima mais importante, mais vigorosa que são os miúdos. Nesse observatório do aluno, nós fazemos assembleias de turma regularmente e estou a falar de todas as turmas do agrupamento, do pré-escolar ao 9.º ano. Temos assembleias de turma, nessas assembleias de turma, o que é que acontece? Os alunos, a vários níveis, a nível de escola, a nível de bairro, a nível de atividade, a nível de país, a nível do mundo, eles colocam questões que os preocupam e eu posso dizer que, no mesmo lema, não há problema sem proposta de solução. E eles na assembleia de turma trabalham nesse contexto porque se me chega um problema sem proposta de solução, para mim nem sequer é problema. Então, os miúdos propõem questões interessantíssimas para melhoráramos o funcionamento da própria escola, para melhorarmos o ambiente da própria escola, inclusivamente para melhorarmos, é muito interessante, algumas questões importantes ao nível da própria cidade de ----- São alunos que são educados para serem adultos muito interventivos e começam por ser muito interventivos exatamente na escola, não é? Aprende-se a fazer, aprende-se a ser

interventivo, intervindo. Portanto, é o nosso lema com os miúdos e eu tenho tido da parte deles *feedbacks* interessantíssimos que me têm permitido melhorar muito a qualidade do serviço prestado a nível de escola tanto de funcionamento como inclusivamente pedagógico que eles são muito críticos, também, em relação às questões pedagógicas. E depois temos um outro observatório na área da indisciplina em que o que é que fizemos? Formamos mediadores alunos para que mediarem conflitos. Há bocado falou na história dos conflitos e, agora, lembrei-me que eles são fundamentais na mediação de conflitos. Quando eu digo que há uma primeira linha que intervém, nessa primeira linha há equipas multidisciplinares onde temos professores, onde temos alunos e onde temos pessoal não docente e os técnicos, no nomeadamente, psicólogos e assistente social. Portanto, esta equipa multidisciplinar funciona como primeira linha sempre que há um conflito, cos quais eu depois também articulo nas estruturas próprias internas.

Entrevistadora: Eu tinha um conjunto de perguntas mais focalizadas na cultura da organização e uma delas, eu acho que já me respondeu que era a história da coesão, da unidade e já percebi que esse espírito se vive permanentemente neste agrupamento, não é? De qualquer forma nota que os subgrupos estão presentes?

Diretor: Estão presentes em que contexto? Está falar-me de que subgrupos?

Entrevistadora: Nota que existe alguma espécie de confronto entre o departamento disto o departamento daquilo, que quer tomar lugar, quer tomar um papel preponderante?

Diretor: Não, não, de todo! Eu inclusivamente para evitar esse tipo de situação também tenho aqui implementado e consolidado um conselho de coordenadores, ou seja, quando cada coordenador vai para sua estrutura coordenar a sua estrutura, trabalhar com a sua estrutura houve já um trabalho prévio entre todos os coordenadores para aferirem questões ou seja, não há qualquer atrito em termos de funcionamento das várias estruturas. Portanto, todos vivenciamos o projeto educativo e é em função dele que preparamos o trabalho inclusivamente para as estruturas. Esse trabalho é preparado entre mim, como diretora e os coordenadores de todas as estruturas. Temos até em regulamento interno esse conselho de coordenadores que inclui os coordenadores de departamento, que temos 7 e que inclui os coordenadores de estabelecimento, ou seja...

Entrevistadora: Há sempre um trabalho a montante que depois facilita o trabalho...

Diretor: Que é desmontado depois pela estrutura mas que é planeado, aferido, organizado a montante, de facto.

Entrevistadora: Eu por mim terminei, não sei se quer dizer mais alguma coisa que ache relevante. Então muito obrigada.

Diretor: Foi um gosto.