

## **Entrevista semiestruturada ao Diretor do Agrupamento das Letras**

**13 de dezembro de 2012**

### **Situação prévia à entrevista: Consentimento informado**

- 1. informação sobre objectivos 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, anos de serviço docente.

**Entrevistadora:** Começava, então, por lhe pedir para traçar um pouco do seu percurso, ou de outra forma para me apresentar os seus dados biográficos, o tempo de serviço, idade, desempenho de outros cargos de gestão e direção das escolas antes de exercer o cargo de directora, grupo de recrutamento, essas coisas.

**Diretora:** Comecei em 82, tenho já 30 anos de serviço, não é? Sou licenciada em Economia. O que fiz antes? Dei dois anos aulas em escolas completamente diferentes, dei aulas em ----- e em ----- a uns de Matemática a outros de Economia. Depois fiz estágio durante dois anos, acabei em 85. Seguidamente, fui convidada para assistente da Universidade de Évora durante três anos, estive como assistente convidada, trabalhei com o dr. Verdasca mas o Dr. Verdasca ainda me aliciou a ficar mas eu achei que... eu chamava-lhe vida de sacerdócio, fazia-me falta um bocadinho mais de movimento cá fora. Portanto, depois, saí e estive quatro anos, fui para -----. Depois, estive quatro anos em destacamento, em mobilidade na coordenação da área educativa na delegação de pessoal, depois na coordenação da área educativa onde tinha como responsabilidade toda a gestão de recursos a nível de pessoal docente e não docente, substitui a professora -----, nessa altura. Ao fim dos quatro anos, com duas filhas, achei que devia vir para o direto porque o tempo na CAE absorvia-me muitas horas durante o dia. Vim para o direto e vim logo para esta escola, aliás a CAE sediou-se aqui, vim para esta escola, durante o tempo em que estive a lecionar fui durante 8 anos coordenadora dos cursos de percursos curriculares alternativos, fui eu que os iniciei nesta escola dando sempre

matemática, sou do grupo 230. Para além disso cursei, fiz aquele curso de formação contínua durante 5 anos do ISEP em gestão e administração escolar.

**Entrevistadora:** Foi uma preparação para o cargo de directora...

**Diretora:** Que não esperava nada. Eu fui fazê-lo na altura porque pensei... o ISEP apareceu via sindicato. Nós tínhamos a nossa formação na escola -----, foram dois anos intensivos. Nós fazíamos as cadeiras, tínhamos avaliação, apresentávamos trabalhos. Fiz o percurso todo, depois, pensei sempre que com ele tivesse o CESE mas não, aquilo não passou de uma formação especializada durante cinco anos porque eles vieram, instalaram-se em Évora para dar aqui o complemento de formação aos docentes do pré-escolar e primeiro ciclo. Nós não, eu fiquei com formação especializada, portanto, aqueles 5 anos que tive, gostei. Nada me apontava estar no cargo em estou hoje. Estive quatro anos como vice-presidente e depois...

**Entrevistadora:** No modelo anterior... O que é que a levou a concorrer ao cargo de directora? Quais foram as principais motivações?

**Diretora:** Provar a mim própria que era capaz.

**Entrevistadora:** É um bom motivo. Esteve no modelo de gestão anterior, não é, quais são as principais diferenças que encontra entre os dois modelos?

**Diretora:** Eu estava como vice-presidente mas ... o 115-A, eu acompanhei em toda a implementação dele antes de ter chegado à direção mas não me era permitido, portanto, aquilo que eu sabendo dele, não é, era por curiosidade, e aquilo que eu ia... fiz parte da assembleia de escola, isso implicava logo não é ter conhecimento dele. Tinha pouco espaço de manobra e cumpria escrupulosamente o meu trabalho de vice-presidente. Era, portanto, a gestão do pessoal não docente e educação especial. Só durante dois anos, os outros foram-me retirados e fazia mero serviço de aprofundamento. O que é que eu acho, o 75 veio alterar completamente, como estou muito mais, como fiz um aprofundamento muito grande, consegui vivê-lo, acho que houve melhorias em algumas estruturas mas outras... é assim: eu olho para o Conselho Geral, não sei se a Assembleia de Escola funcionava bem, mas eu olho para o Conselho Geral e entendo que é um órgão que se não estiver em linha com o diretor pode ser um cutelo que ele tem sistematicamente em cima dele, não é? Hoje em dia com as emoções toda à flor da pele e todas as situações em que o professor encontra pode facilmente entrar em reta de colisão com um elemento que esteja em gestão, não é, e ali o Conselho Geral são pessoas bem estruturadas e que vão para ali mesmo e é isso que eu sinto no meu Conselho Geral. Tenho os pais sempre prontos a colaborar, sempre abertos ao diálogo e

tenho os professores também muito empenhados, trabalham muito mas tem que haver entre nós uma linha... eu sinto-me na obrigação de passar tudo à minha presidente do Conselho Geral porque acho que, tendo ela no 75 e agora no 137, o papel que tem, eu acho que ela tem de nos acompanhar de uma forma muito direta e ser sempre a primeira a saber de tudo.

**Entrevistadora:** Tem que ser um trabalho muito articulado.

**Diretora:** Eu faço muito, não faço por depender dela e agora dependo mais do que antigamente, não é. Mas porque entendo que se é assim que o 75 definia aquele órgão primordial em termos de toda a gestão, é ele ao fim ao cabo, eu entendo que tenho de ter com ela, e tenho uma boa relação e muitas vezes a chamo para me aconselhar sobre situações o que não acontecia com a Assembleia de Escola, eu fiz parte da Assembleia de Escola e era um órgão morto. Ele começou a ter vida quando se constituiu como Conselho Geral. A nível de Direção...

**Entrevistadora:** Como é que ocupa os seus dias?

**Diretora:** Eu ocupo os meus dias... eu entro nesta escola às 8 e um quarto e termino ... nunca abalo daqui antes da vinte e trinta, vinte, vinte e trinta. Ouço muitas vezes ali a torre da igreja a bater, o sino a bater as badaladas e eu aqui dentro. Eu chego aqui, tento ... eu durante o dia inteiro e tem a ver com a nossa forma de estar, eu digo isto muitas vezes, eu corto fitas o dia inteiro porque atendo toda a gente. Atendo tudo, se estiver a porta fechada...

**Entrevistadora:** Acaba por ser uma gestão de proximidade.

**Diretora:** Mas cansa muito, não vê? Aqui está o exemplo do que é a gestão de proximidade. Eu ainda não consegui guardar os documentos da SADD de ontem à tarde porque vou acumulando, vou acumulando, vou tentando despachar o mais que posso aqui com a ---- que me está a assessoriar e agora começo a trabalhar para a escola, não é? Os dias são ocupados, portanto, o atendimento... eu só consigo começar a trabalhar a partir das dezassete, dezassete e trinta.

**Entrevistadora:** Quando já toda a gente se foi embora.

**Diretora:** Ou então quando chego até ao intervalo do quarto para as dez., a partir daí é inexplicável. Eu hoje não almocei porque quando estava a começar almoçar chegou um pai a quem eu tinha de aplicar uma medida pois não veio à hora a que eu tinha marcado. Bebi a sopa pela chávena e vim-me embora, nem a comi à colher. Portanto e ocupo muitos sábados e domingos. Eu trabalho muito sábado, leitura de legislação só em fins-de-semana.

**Entrevistadora:** Pois, ela sai em torrente. Acha que faz mais trabalho de direção ou de gestão?

**Diretora:** Eu acho que de gestão.

**Entrevistadora:** Projeto Educativo, Projeto de Intervenção são documentos que teve de apresentar a quando da sua candidatura, são documentos norteadores da vida dos agrupamentos hoje em dia. Neles devem estar com certeza espelhados a visão, a missão que traçou para esta escola. Foi fácil passar essa mensagem aos docentes?

**Diretora:** Foi, foi fácil porque o meu lema aqui é o ato educativo em si. Para mim o que é fundamental é o ato educativo. Estamos aqui para ensinar os alunos, não é, para lhes transmitir os nossos conhecimentos e para os fazer crescer em termos de quê? De eles serem, de eles serem e que abalem desta escola a pensar que andaram na ----- e que os marque. Agora, para além disso, o que é que eu tento fazer? Tenho uma gestão participada, em termos de direção, nós gerimos isto de uma forma muito ... tenho uma boa equipa, uma ótima equipa. Tenho o Dr. ----- já conhecedor do seu 1.º ciclo, de longa data, não exerce muito as funções de subdiretor, ele só o faz para me substituir nas minhas ausências por que ele tem ali... e foi assim que ele aceitou... o 1.º ciclo é muito a menina dele. Ele gere tudo à volta do seu 1.º ciclo, estou completamente descansada, não toma decisões sem falar comigo e se as toma por alguma necessidade, comunicamos de imediato e diz-me «veja se concorda», está com a Eco-escolas. Depois tenho a -----, que está com a segurança, o Pré-escolar e o pessoal não docente, completamente descansada. Há uma coisa que para mim é ponto assente: é informarem-me sempre do que se passa para não ser apanhada. Temos todos o mesmo lema, tentamos resolver tudo sempre pelo diálogo. Era uma escola em que estava tudo muito desarticulado, que estava em conflito permanente, tentámos.... Havia muitos problemas, havia muita indisciplina, estava um clima muito agitado. Nós temos tentado resolver pelo diálogo, a via de chamar as pessoas, de tentar mudar a nível de pessoal não docente temos mudado tudo mas explicando às pessoas porquê. Tive que mudar coordenadores de estabelecimento, já depois de eu cá estar, no fim de dois anos. Achei que tinha de mudar, nós aqui temos todos o mesmo lema, trabalhamos para os meninos, o nosso trabalho é para os alunos. É evidente que eu tenho os professores sempre, respeito uma equipa de funcionários muito boa que lutam muito pela escola, que se empenha, lá vais tu dar-me mais outro trabalho, pronto tenho o caso do Replanta em que hoje mandei 7 professores para formação. Isso quer dizer que eles estão disponíveis a colaboara connosco.

**Entrevistadora:** E aposta na formação e nas competências de cada um.

**Diretora:** Sim, muito e faço sempre o levantamento da formação e mando par o centro de Formação ----, ajudo-os sempre a crescer e sou condescendente ao ponto de se percebo que posso ajudar em termos de preciso disto para esta sessão ou aquela eu consigo sempre ajustar com eles para que não tenham faltas e que consigam atingir os objetivos deles. Aquilo que eu pensei a nível do Projeto de Intervenção era... eu continuo a apostar, no jornal falei nisso, na oferta educativa. Eu acho que cada vez mais a chave de sucesso de uma escola é a oferta educativa que ela tem. Eu acho que temos cada valorizar os bons, se temos turmas muito heterogéneas, os bons não conseguem ser melhores e os menos bons estão cada vez mais à margem. Há que oferecer aos jovens caminhos diferenciados.

**Entrevistadora:** Como é que articula a oferta educativa que tem com os docentes que tem disponíveis?

**Diretora:** Ah! Tem a ver com o perfil de cada um. As turmas que tenho de PCA, quando as criei, eu olho sempre para os professores que tenho no 9.º ano e quais é que vão iniciar o 7.º, se houver PCA e os de 6.º ano par o 5.º, não é? E começo logo em maio a dizer-lhes: «Olha, vai-te preparando» Daí, olhar muito ao perfil daqueles que têm mais colo, que têm mais ... que se dedicam de uma forma diferente. Isto é assim, isto tem a ver com o feitio de cada um, eu não digo que os outros são menos profissionais...

**Entrevistadora:** Sim importa respeitar as competências, valorizar as competências de cada um tem...

**Diretora:** E a disponibilidade, a maneira de estar e de ouvir os alunos. Há uns que têm mais apetência para e outros têm menos mas acho que a oferta educativa – nós temos PIEF; PCA, CEF, Curso Vocacional... congratulo-me que o Sr. Ministro classificou o nosso curso como o melhor a nível nacional por aquilo que nós vamos enviando sempre sistematicamente as informações, acho que é importante e está a ter sucesso e estamos a descobrir meninos que estão com atecelagem... o que está iluminado foi feito por eles de raiz. Eles começaram com o fiozito, fizeram eletrificações, fizeram tudo, eles tiveram exposto no polivalente a maneira de eletrificar uma casa com campainha, com botões. Isto ao fim e ao cabo prepara-os para a vida

**Entrevistadora:** É um caminho, é um rumo que eles podem encontrar mais tarde.

**Diretora:** É um despertar para e com isto a gente consegue limpar as turmas. Eu não faço turmas para meninos mal comportados, não. Por exemplo, estes meninos do PCA

já tinham passado todos ao filtro da Dr.<sup>a</sup> ----, eu ouço muito a nossa Psicóloga e ela vai dizendo... o curso de Bombeiros que eu aqui tenho foi sugestão dela e eu aceitei e criei. Fizemos um simulacro, foi perfeito. Os agentes das Escola Segura vão propor às escolas se querem que nós lá vamos fazer... estiveram na parada, marcharam. A seguir atuaram, fizeram o transporte da vítima. Foi impecável o trabalho deles.

**Entrevistadora:** Diga-me outra coisa: na sua perspectiva envolve os docentes nas dinâmicas organizacionais do agrupamento fomentando o seu compromisso na obtenção de resultados escolares. De que forma é que consegue envolvê-los porque sem dúvida nenhuma é meio caminho andado se os docentes estiverem motivados?

**Diretora:** Aposto muito nas lideranças intermédias e o meu discurso em termos com os coordenadores de departamento, eles são a chave do sucesso da escola ao fim e ao cabo. Porquê? As lideranças de topo só conseguem ter algum resultado se as intermédias funcionarem. Aposto muito nelas e reúno, eu tenho uma forma de trabalhar que é a seguinte: no dia do Pedagógico, eu reúno sempre com os coordenadores antes do Pedagógico. Vamo-nos reunir sempre uma hora antes para preparar o Pedagógico ou seja para lhes passar aquilo que é fundamental, para que quando passa todo o Pedagógico eles já estão sensibilizados com e dali podemos começar já a traçar e a trabalhar, entende a minha postura. Marco sempre em dias de reuniões de departamento um ponto, uma hora em que o coordenador com os coordenadores do grupo de departamento articulam para depois fazerem... fazem a geral do departamento mas depois há sempre um ponto prévio antes de, entre o coordenador e o coordenador do grupo de recrutamento. Nós temos para cada grupo um coordenador de disciplina.

**Entrevistadora:** Consoante os grupos de recrutamento.

**Diretora:** E eles reúnem, o coordenador do departamento com o coordenador grupo de recrutamento e depois é que os de recrutamento fazem com todos os professores, portanto, descem. E incuto muito no espírito das lideranças intermédias para que elas nos possam transmitir aos seus departamentos aquilo que nós pedimos. Tenho um documento próprio em que eles definem sempre, fazem-me constar, ou seja, eu fiz a 4 de dezembro, vou ter a 30 de Janeiro, 30 de Janeiro, temos outro Pedagógico, às duas e meia reúno-me com eles, eles vão-me entregar todo o *feed-back* da reunião que fizeram do último departamento e se há coisas muito necessárias e prementes, apresentam-me logo, tenho um documento onde eles põem quais são as sugestões de melhoria, o que é que acharam que estava menos correto, portanto tenho um documento próprio que eles

elaboram após cada departamento. Portanto é a forma que eu tenho de articular e de responder mais rápido.

**Entrevistadora:** Essas lideranças intermédias têm um papel importante quando estabelecem metas e objetivos a serem cumpridos.

**Diretora:** Precisamente e mais. Eu ouço-os muito e a nossa aposta é muito grande na melhoria dos resultados. Não sei se sente a mesma coisa, nós sentimos a massa humana com menos apetência...

**Entrevistadora:** Menos motivados. É preciso sempre apresentar, despertar um pouco o empenho puxar pelo brio.

**Diretora:** Eu acho que o que faz mover os professores é o seu lado profissional e aquilo de serem carolas. A carolice continua a imperar nas escolas.

**Entrevistadora:** Sem dúvida porque as contrapartidas acabam...

**Diretora:** Eles merecem todos o nosso respeito.

**Entrevistadora:** De que forma os faz sentir esse respeito e a valorização que tem por eles?

**Diretora:** Sempre que escrevo, tenho jornal Andamentos que sai trimestralmente, eu sempre que escrevo par o jornal refiro-os sempre. Quando faço o arranque do ano, na reunião geral, aposto sempre neles, friso sempre a mesma coisa. Tenho orgulho de ter um corpo docente rigoroso, exigente, cumpridor, trabalhador. Tento sempre elogiá-los e tento sempre da minha parte nunca tento... é assim se é detetado algo que está em desconformidade ou se há alguma contrariedade em determinada turma, eu chamo o professor, explico-lhe sempre em particular a razão e no final do ano mudo. E explico porquê. Nunca faço este tipo em presença de outros, é sempre à parte e chamo sempre o coordenador para articular com o docente. Já tive aí algumas situações, mais de professores contratados, ao nível de geografia, ao nível de espanhol, com algumas dificuldades.

**Entrevistadora:** Porque são mais passageiros não estão imbuídos certamente do espírito que se vive no Agrupamento.

**Diretora:** Eu penso que sim, ao nível dos quadros não e os do primeiro ciclo são os sacrificados do processo. Eles começam as reuniões de departamento às 18 horas.

**Entrevistadora:** Sem dúvida nenhuma que os resultados escolares, os resultados educativos são hoje em dia...

**Diretora:** O prémio das escolas...

**Entrevistadora:** Motivo de preocupação e é por isso que se batalha tanto. Que mecanismo tem o diretor para poder intervir neste campo? Porque o diretor chega a certa altura tem que prestar conta ao Conselho Geral e a outras instituições superiores. Que mecanismos encontra, tem ao seu dispor para poder ter alguma influência?

**Diretora:** Eu vou ter que dizer não é? Uma das coisas em que eu apostei no meu projeto de intervenção era apostar muito na avaliação interna para fazermos o confronto com a externa e para propor as nossas metas de sucesso. As taxas de sucesso ao nível dos resultados da avaliação externa, das repetências, dos abandonos, do que é que depois eles seguem, no prosseguimento de estudos, que sucesso têm eles depois. E uma das coisas que eu condenei sempre foi o presidente do conselho executivo ser o presidente da equipa da avaliação interna. Achei que era promíscua e foi das coisas que eu cortei e não faço parte. Faço parte hoje pelo motivo que vou explicar. A equipa de avaliação interna é fundamental. Nós temo-la já na nossa página, já temos a avaliação interna lá exposta, o resultado da avaliação e acho que lhe tinha que dar ferramentas e tinha que os ajudar. Então o que fiz foi: arranjei um amigo crítico, inicialmente tinha pensado num amigo crítico que se tinha disponibilizado para vir trabalhar connosco quando eu cheguei aqui em 2009 porque era importante termos um olhar de fora para observar os nossos resultados e criticar-nos. Contatei a Dr. Teresa Godinho e ela até se disponibilizou a vir trabalhar connosco mas depois porque não quis ferir suscetibilidades, alguns elementos da equipa do AVALIAR, é assim que se chama a nossa equipa interna, arranjei um amigo crítico, uma empresa --- que trabalha connosco e é ela que nos está a colaborar connosco em termos de plano de melhoria contínua. Estamos a transmitir isto aos professores, via Conselho Pedagógico, que nós temos que trabalhar, que o nosso plano de ação tem que ser uma melhoria contínua, não podemos estar só a pensar neste ano, é já a projetar para os anos seguintes para continuarmos sempre a melhorar os nossos resultados. Ao fim e ao cabo o quadro da escola recebe esse bónus ou não, através da avaliação externa, até mesmo em termos de cotas para os professores. Este trabalho, este ponto é um ponto que me sensibiliza e toca muito porque eu tenho o futuro das pessoas na mão. Então que forma é que eu tive para mobilizar, para cortar de alguma forma aquilo que eu achava que era bastante promíscuo, só se analisavam determinados dados porque se sabia que iam ter sucesso, os outros não valiam a pena porque deturpavam-se dados e faziam-se cálculos que não vale a pena referir, então nós temos a ---- sempre a trabalhar connosco. Lançou um questionário, já temos os resultados. Fiquei satisfeitiíssima porque o relatório que foi



lançado aos pais, tenho resultados belíssimos. Sobre a direção, sobre o trabalho dos professores, sobre as escolas. Dá-me uma certa alegria, vejo que os pais (isto é tudo respondido on-line com um código), fico contente com os resultados porque percebo neste momento que o nosso investimento está dar resultados. Vamos ter uma formação para dar concretização agora ao segundo momento, estamos no segundo ano. Estou contente com a ----, é forma que eu arranjei de .... Tenho uma equipa muito forte, tenho um coordenador sem horas e tenho a subcoordenadora sem horas porque tenho elementos de todos os departamentos: tenho do pré-escolar, do 1.º ciclo, tenho da equipa de segurança, da biblioteca escolar, tenho a psicóloga, tenho dois elementos do pessoal não docente na equipa do Avaliar, um administrativo e um operacional. Portanto tenho um pai, esta equipa é muito diversificada para que com os contributos todos consigamos efetivamente melhorar os nossos resultados e os miúdos terem sucesso.

**Entrevistadora:** Exatamente. É uma coisa muito importante não só para eles mas também para as famílias e também para os professores e certamente também para a gestão. Um clima aberto e franco entre os docentes pode potenciar aquilo que eles têm de melhorar certamente que isso depois traz esses resultados que acabou de falar. Quando chega um novo docente à escola, como é que o iniciam na vida do agrupamento?

**Diretora:** Faço questão de conhecer todos os docentes novos desta escola, peço sempre que mo apresentem. Não é para eles saberem que eu sou a diretora, quero conhecer o rosto deles, isto para pessoal docente e não docente. No dia que chega aí, eu quero conhecê-lo porque custa-me muito chegar a uma escola e não reconhecer o rosto. Posso não saber o nome mas a cara conheço. Conheço-o sempre, fornecemos-lhe sempre o horário e é de imediato colocado, peço-lhe sempre para ele fazer do seu cartãozinho porque é das coisas que mais aflige é a pessoa querer um café e uma garrafa de água e estar a perguntar... traz o cartãozinho de identificação da escola, poder aqui funcionar, digo-lhe onde são os pontos chave, vou à sala dos professores e chamo de imediato o coordenador de departamento para o integrar.

**Entrevistadora:** Cá está o peso da estrutura intermédia de que falávamos há pouco.

**Diretora:** Sempre. Sempre.

**Entrevistadora:** Serve aqui de ponto de ligação.

**Diretora:** E peço sempre que o integrem, facultem os materiais, levem à biblioteca. Nós não temos assim muitos professores novos, mas temos alguns.

**Entrevistadora:** Até porque o vosso corpo docente parece-me estável.

**Diretora:** Sim, temos vinte, nem tanto este ano. Temos 10, 12 contratados. O resto é tudo quadros de escola, os que estão aqui em DAR, DACL. Temos 6 DAR, 4 DCE.

**Entrevistadora:** Muitos docentes que estão fora da escola sede queixam-se, muitas vezes, que são um pouco esquecidos, a questão geográfica não ajuda. Tem por hábito circular pelas escolas?

**Diretora:** Tenho por hábito ir às escolas, (este ano há duas onde ainda não fui: não fui ao ----- e à -----) e aos jardins de infância. Aliás, aos jardins de infância, faço sempre o lançamento com a educadoras, estou sempre na sessão das 18 horas com os pais. Nas festas de natal tenho muita pena porque às vezes é completamente impossível fazer-se tudo ao mesmo tempo mas gosto de ir às festas de natal, vou visitá-los e fazer sempre o arranque do ano, já fiz, já fui à -----, à -----, ao -----, falta-me a ----- e já fui à --- --. Gosto muito de ir à -----. O Dr. ----- tem o privilégio, é do 1.º ciclo, corre mas isso não me substitui porque é muito importante. Não é só para os meninos, não é pelo facto de dizerem: «oh vem a Sr.ª Diretora», é ao fim e ao cabo reconhecerem o rosto da escola e faço, já o fiz este ano, e continuo a fazê-lo. Eu apresento-me aos pais, estou no arranque do ano, vou a todas as salas de 5.º ano para os pais me conhecerem, dou a cara, digo quem sou, que estou disponível, quando precisarem é só marcar. Portanto, já fiz, para o anos se cá estiver, não sei se estou, tenho que começar a fazer uma escala para os do 1.º ciclo porque eu fiz aqui já por dois anos consecutivos, este ano não fiz porque cansou-me imenso, quando é o arranque do ano para o 1.º ano, vem o pai, a mãe, o tio, o avô, o primo, enche-se; é um mar de gente de todas as escolas aqui no pavilhão central. A determinada altura, ninguém ouve ninguém. É muita gente, eu saio exausta e é melhor ir ao local, ir à escola deles. Eu tentei e durante dois anos consecutivos chamá-los aqui. Chamei-os aqui no ano passado, veio tanta gente que eu cheguei rouca, cansada e pensei: «Eles perceberam alguma coisa daquilo que eu lhes quis transmitir?» Este ano não fiz, foi o ---- que foi a todas as escolas mas gosto que os pais me conheçam.

**Entrevistadora:** É o rosto da escola, é o rosto do agrupamento, não é?

**Diretora:** Continuo a dizer que não é por ser a diretora porque se eu vou a qualquer lado é a primeira coisa que pergunto «Como é que se chama, desculpe lá?», faz-me aflição não saber o nome da pessoa. Aliás, eu apresento-me ----- -----, estou à vossa disposição, mas pelo menos sabem quem é.

**Entrevistadora:** É muitas vezes chamada a mediar conflitos?

**Diretora:** Se eu não pusesse travão, toda a gente prefere que seja a diretora a resolvê-los. Ainda ontem a esta hora estava aqui um pai e uma mãe de um menino que já falou duas vezes com o subdiretor e a ----- que é a responsável pela segurança. Mas à terceira tive que ser eu. A ----- ajuda-me muito e consegue interagir muito bem com o guarda de segurança do Ministério da Educação que temos aqui na escola e consegue falar muito bem, descer aos meninos. A educadora tem uma forma de estar com eles muito boa, agora há situações em que tenho que ser eu. No caso daquelas ofertas educativas mais pesadas – CEF e PIEF.

**Entrevistadora:** E no final de contas também é um reduto importante. Enquanto diretora representa a autoridade sem ser autoritária

**Diretora:** Eles nunca vêm aqui. Só vêm aqui porque eu lhes digo: «Estás a chegar ao fim do degrau». Mas sou um bocadinho condescendente, é daquele género «Cão que ladra não morde». Ralho, ralho, ralho. Eu hoje era para aplicar três dias a um menino que aqui esteve, começou a mãe a contar a história da vida dela, e o pai não sei quê. Propus-lhes 5 dias e para a semana, das 9 ao meio-dia, vem trabalhar para a escola, para a biblioteca: cada manhã sua disciplina.

**Entrevistadora:** As medidas corretivas às vezes têm resultado.

**Diretora:** Foi o que eu achei. Ficas três dias no princípio do ano a fazer o quê? A desgraça ainda é maior.

**Entrevistadora:** Então, o diálogo e a informalidade acabam por ser um ponto-chave da sua liderança?

**Diretora:** É isso mesmo. Eu não tento que me vejam...

**Entrevistadora:** Mais assertiva do que autoritária...

**Diretora:** Não vale a pena. Nós não vamos com autoritarismo a algum lado porque depois eles começam a entrar naquela, está sempre a ralhar, a ser mandona e não têm respeito. Apraz-me dizer e é com toda a minha sinceridade, eu entro na escola e até chegar aqui: - diretora, olá diretora, ó professora, cada um ao seu jeito! Isto toca, tem vindo a aumentar e mais, lá fora noto que os miúdos... às vou andar com o meu marido à volta da cidade, passa um carro, pára um carro, eu olho e às vezes, vejo uma criança a esboçar e eu digo: «Não sei de onde é que o conheço!» Sabe, isto faz-me crescer uma alegria dentro de mim.

**Entrevistadora:** Sim, porque o que está a fazer está a ter resultados. Ouvir e decidir depois é um lema da sua liderança?

**Diretora:** Tenho vindo a ganhar esse estado. Não era, eu era mais de cortar logo a direito logo de início. Hoje já consigo ouvir e consigo cada vez mais tenho vindo a ganhar este estado. Consigo dialogar, consigo dobrar as pessoas. Ouço, é assim ... mas há coisas que nós não podemos... agora acabaram com o Despacho 50, por exemplo. Acabou, acabou. «Então o que fazemos? Não posso pôr assim». «Não!» Senão isto daqui a pouco cada um fazia a sua hortinha, não é! Não pode ser. Acabou, acabou. Registas em ata, na ata do teu conselho o que te apraz dizer. Se os professores cada um quiser dar a sua folhinha com o registo, tudo bem, tu aceitas, tu anexas. Neste caso, também, quando eles me propõem, eu aceito as propostas. Agora há outras coisas que temos que ver! Ouço e altero se for preciso

**Entrevistadora:** Tenta sempre aproveitar aquilo que acha mais produtivo.

**Diretora:** Exatamente. Mas há coisas que têm de ser diretivas. Não é, não é, não quero. Acabou. Até porque há coisas que fogem ao espírito da lei!

**Entrevistadora:** Quem são os seus principais conselheiros?

**Diretora:** A presidente do Conselho Geral, a Dr.<sup>a</sup> ----- e reúno-me com os meus colegas, gosto muito de me aconselhar com o Dr. -----, a educadora -----, são duas pessoas que estão mais perto de mim. Já trabalhávamos anteriormente

**Entrevistadora:** Há uma linha de continuidade...

**Diretora:** Sim, também me dou bem com a ----- mas conheço-a menos e a educadora -----, conhecemo-nos uma à outra desde 2005 e temos uma empatia muito grande e o Dr. ----- já o conhecia, trabalhou comigo em sala de aula. Quando chegou a Évora foi uma espécie de coadjuvante, estava a apoiar os meninos no apoio ao estudo. Muitas vezes a esta hora, sentamo-nos aqui os dois, falamos. – então, o que é que acha? Este ano senti necessidade de mudar coordenações de 1.º ciclo, chamei-o. Sozinhos os dois, propus-lhe: pense lá, e depois dá-me a resposta e conseguimos sempre encontrar um ponto. Nuca eu tomo qualquer decisão quanto ao 1.º ciclo, ou quanto a outras coisas quaisquer. Há bocadinho saiu uma informação. – Jorge, venha cá um momento. Tenho sempre a preocupação dele as conhecer porque acho que é muito triste nós cozinharmos as coisas e dentro do mesmo espaço não termos conhecimento delas. E depois lá fora tem impacto,. Então mas este não percebe nada disto? E ainda faço outra coisa com o dr. ----- . Tudo quanto passo no Pedagógico, eu depois passo-lhe a ele porque não quero que ele chegue ao departamento, (ele gosta muito de ir) e sempre apanhado de surpresa. Agora por causa dos critérios de avaliação de 1.º ciclo, por causa das avaliações de 1 a 5, - --- Olhe que amanhã vai ter departamento, isto foi pedido no Pedagógico, veja lá o

que é que leva para lá de ideias. Há outra coisa. Nós reunimo-nos muito, sempre que pudemos. Às vezes, fechamos a porta e depois, veja lá se concorda e tento sempre....

**Entrevistadora:** Acaba por ser uma gestão muito partilhada.

**Diretora:** Sim, tento sempre, ouvir e dialogar com eles. Posso ter que decidir no final. Tento sempre, mas normalmente chegamos sempre e tenho vindo também a ganhar esse estado, tem vindo a aumentar. Eu tinha vindo de uma gestão diretiva, perfeitamente... não éramos ouvidos, não participávamos e aquilo fazia-me uma confusão terrível porque eu acho que não... isto do diretor, como é definido no 75, um órgão unipessoal não vai a lado nenhum. Uma pessoa que venha para aqui a dar ordens, não consegue ir a lado nenhum não é respeitado. Está só a furar o esquema ou então começa com medidas coercivas

**Entrevistadora:** Pensa que o agrupamento consegue ter uma linha identitária?

**Diretora:** Dando o exemplo, tem que começar por nós. Portanto temos de ter uma postura se queremos que todos tenham a mesma atuação.

**Entrevistadora:** Como é que o diretor?

**Diretora:** Dando ao respeito, dando-se muito ao respeito e ouvindo sempre as partes. Eu, este quero pôr aqui uma inovação. Quero pôr três elementos do 1.º ciclo no Conselho Pedagógico porque olhando para aquele Pedagógico, cá estão as estruturas intermédias e que são importantíssimas. Acho que o coordenador do 1.º ciclo não dá conta daquilo tudo, já lá tenho o coordenador do 4.º ano, e vou entrar com o coordenador do 2.º ano porque acho que só desta forma nós conseguimos passar o espírito...

**Entrevistadora:** Para terem uma presença maior, serem mais representativos porque abrangem um número muito significativo de alunos no agrupamento.

**Diretora:** É isso mesmo, são por volta de 600, 500. Nós somos 800. Este ano criámos o departamento de educação especial, já tem a sua voz mas tem meia dúzia de professoras, não é? Agora o 1.º ciclo, com exames como há agora, provas de aferição, coisas que foram criada, eu estendo-as a todas as disciplinas. Tem sido uma guerra mas eu acho que é importante cada vez mais o professor ter aquela avaliação como base e perceber de alguém que faz fora e que ele pode aplicar. Ele a aplicar, ele a corrigir, está nas mãos dele, tem que perceber como é que os meninos estão quando os outros vêm questionar. Eu acho que quantos mais estiverem no pedagógico que consigam ouvir o que nós trabalhamos é o coração da escola, não é. É o trabalhar para o sucesso e então, acho que quantos mais estivermos, quantos mais conseguirem desmultiplicar... depois

vai o coordenador do 2.º ano, vai trabalhar com os outros todos do 2.º ano e do 4.º ano com os do 4.º ano. E quando têm departamento, os 3 conseguem passar a mensagem de outra forma, não é de outra forma, não quer dizer que seja melhor mas mais unida mais fortalecida. Eu entendo assim, a passagem é dessa forma.

**Entrevistadora:** É um contributo para que haja uma cultura de agrupamento mais coesa, de modo a não sobressaírem determinados departamentos. O 2.º e o 3.º ciclos acabam por estarem representados por várias pessoas...

**Diretora:** Por várias pessoas, para já está na sede e tenho cada vez chamado mais as escolas e a participar. Eu estou muito contente porque a escola da ----- está aqui a fazer a festa de natal. Estão todos aqui por que não utilizar sempre o nosso espaço?

**Entrevistadora:** E aí está uma estratégia em que acabaram por fomentar o sentido de pertença ao agrupamento.

**Diretora:** E pensarem que o espaço é deles também. Eu chamo-os muito e tento... mesmo as minhas idas à escola são nesse sentido – Então quando é que lá vão? Vou fazer um almoço de natal, amanhã vou fazer a ronda, quantos vêm? Não descuro, eles para mim fazem parte integrante e têm que sentir o mesmo espírito de trabalhar para os meninos para tingir cada vez melhores resultados. É sempre o nosso lema

**Entrevistadora:** Cá está. Estamos a fechar a nossa entrevista e estamos a pegar no princípio quando me disse que o principal era o trabalho com os meninos. O trabalho cooperativo entre os docentes é, sem dúvida, outro aspeto importante a todos os níveis. Como procuram dar corpo a este trabalho colaborativo, de parceria entre os vários departamentos.

**Diretora:** Isto tem a ver com as dinâmicas dos próprios departamentos. Eu sei, por exemplo, que o departamento de história tem uma dinâmica muito própria, trabalham muito em equipa. Quando eu fiz um desafio, temos que fazer uma prova globalizante por disciplina, a Anna Sterp (Da empresa que fez a avaliação interna) é uma das coisas que me ensinar ou ajudar é na supervisão pedagógica, que é a coisa mais difícil. A minha amiga pode lá ir mas depois ter um carácter mais aberto é muito difícil em determinadas situações. Há grupos que trabalham muito bem, o grupo de história trabalha otimamente bem, quer a história de 5.º ano quer a de 6.º ano, de 7.º têm uma dinâmica muito grande. O grupo 230 trabalha muitíssimo bem, todos os materiais circulam, são disponibilizados, o departamento de línguas já há guerrilhas entre o 2.º e o 3.º ciclos. Uns são os doutores e outros são menos doutores, percebe mas mudei de coordenador, o 137 assim o pedia e a colega que está agora tem tido um trabalho, o

expor..., sabe que no ano passado tive que mudar a coordenadora de grupo, foi uma briga desgraçada, brigou com uma colega, isto aqui no português, as línguas é uma coisa horrorosa, mais de português não o francês, não o espanhol, não inglês, todas muito bem mas quando estão em departamento aquilo é uma guerra viva. Onde eu tenho mais dificuldade, que trabalha é os de ciências também trabalham bem, já não vejo os de ciências de 3.º ciclo, não. Os de física trabalham bem. No ano passado tive aqui uma experiência de integração de saberes, que era no 5.º ano, os professores trabalharem uns com os outros: o português com o inglês, as ciências com a matemática e também a nível de 7.º ano. Foi uma experiência piloto a nível de 5. e de 7.º anos, perdeu-se um pouco, fazia falta tempo e os professores não conseguiam. Tenho aqui departamentos que trabalham muito bem, já expressões, educação física...

**Entrevistadora:** E o trabalho entre ciclos?

**Diretora:** Há sempre no lançamento do ano e no encerramento articulações, feed-backs de quem vem e de quem parte: do pré para o 1.º, do 1.º para o 2.º, do 2.º para o 3.º, sempre. E já tenho calendarizadas, vão ser a 16 e a 23 de vamos fazer uma reunião de articulação de acordo com as metas, adequar com os critérios de acordo com as metas e os respetivos programas. 16 de Janeiro: português, vou colocar o coordenador do departamento de línguas com a coordenadora do 1.º ciclo e com os coordenadores de ano, de 1.º, 2.º, 3.º e 4.º; dia 23 é fazer a mesma coisa é fazer a mesma coisa a matemática, para tentarmos ter critérios baseados nos programas tendo como referência as metas.

**Entrevistadora:** Até para haver uma certa sequencialidade no trabalho que é feito.

**Diretora:** Agora já se perdeu mais essa mania. Em 2003, 2002, eu assisti a reuniões em que a articulação era muito difícil de fazer. Hoje faz-se naturalmente e as colegas de 1.º ciclo estão muito mais próximas e vêm naturalmente às reuniões e trabalham bem e desde que tenhamos um rosto de departamento que seja uma pessoa forte consegue articular muito bem e fazer as suas propostas no sentido de viabilizar cada vez melhor. O que preocupa nesta altura são sempre os critérios de avaliação, não é, temos de ter muito cuidado; são eles que ao fim e ao cabo vão dar resposta aos resultados dos meninos. Eu já preparei isto para 26 e 27 porque tenho depois pedagógico a 30 para ver se estas coisas começam a ter um fiozinho condutor e para não chegarmos a Junho, Julho e as coisas estarem ainda muito incipientes, as metas depois começam a ser obrigatórias.

**Entrevistadora:** Liderança forte, cultura coesa, partilha de experiências, trabalho colaborativo, resultados excelentes são supostos que atravessam os nossos normativos hoje em dia. Como é que se aplica esta fórmula?

**Diretora:** Liderança forte, voltamos à mesma coisa. Ser forte, nós tentamos dar o melhor de nós próprios, agora eu só sou forte se tiver alguém que me sustente se não eu desmorono completamente. Não tenho dúvidas nenhuma, se tiver pessoas que vão minando, não consigo ir a lado nenhum. Tenho tentado cada vez mais criar nesta escola uma cultura própria e cada vez as pessoas ... tem sido difícil, cada vez mais as pessoas entrelaçarem-se entre elas e sentirem-se bem porque se elas se sentirem bem aqui, trabalham aqui. Eu tenho colegas que me regozija, ir ali à sala às 8 e tal da noite, «ainda estás a aí a trabalhar? Estou aqui tão bem, estou quentinha». Isto ao fim e ao cabo quer dizer que a escola está proporcionar um tipo de trabalho que é importante, que é os professores passarem... se sentem bem continuam aqui a trabalhar, estão aqui e ao fim e acabo a partilha vai-se fazendo naturalmente, sem aquele cariz de obrigatório e de convocatório.

**Entrevistadora:** A partir do momento em que é obrigatório, a coisa de muda de feição.

**Diretora:** Eu tenho vergonha de já pedir coisas aos professores, mais outra coisa... há bocadinho, inscrevi-os no Replanta e depois tive que lhes telefonar: «Olha eu coloque-te aqui, tu zangaste-te comigo?» são colegas de jardinagem, vou apostar neles para dar continuidade mas que fiquei satisfeita. Vou mandar estes nomes mas vou telefonar aos colegas, vão saber pela diretora do centro de formação lá nos, mails deles. E eles: «Não, não, fizeste bem! Está bem! Conta comigo.» Isto dá-me um certo alento, estou a ficar contente porque estou a criar alguém, a fomentar a formação nesta gente que me pode dar resposta e apostar naqueles... e eu cada vez tenho aberto mais o leque, eu sinto que tenho aberto mais o leque em ter cada vez mais alguém em quem posso apostar. Vou conhecendo neles o perfil disto ou daquilo. Eu seu este ano já dei uma direção de turma aí a duas pessoas sobre quem me disseram. «- Mas vais-lhe dar?»; «- Vou! Porque é que ele não tem perfil?» «- Ainda não testei, nós disponibilizamos, ajudamos

**Entrevistadora:** O docente também reconheceu que estava a valorizá-lo atribuindo-lhe esse cargo. Diretor de turma é a outro nível, uma espécie de coordenador de departamento. Um bom diretor de turma é meio caminho anadado...

**Diretora:** É um alívio para nós, vai desbravando o terreno, vai arrumando, arrumando. São pontuais e são sempre os mesmos. Os motivos são sempre os mesmos.



**Entrevistadora:** Sente-se um pouco guardiã da cultura do Agrupamento em termos de tradições, de perpetuar tradições, símbolos?

**Diretora:** Eu não guardo muito, eu acho que no dia a dia a gente, não sei.

**Entrevistadora:** Mas têm o dia do agrupamento, por exemplo?

**Diretora:** Comemorámos o dia do patrono dia 10 de Dezembro. É dia 9 mas como era domingo passámos para 10. Comemoramo-lo sempre.

**Entrevistadora:** Aí está uma tradição que se mantém, que se perpetua.

**Diretora:** Este ano não fazemos jantar de natal, fazemos almoço, foi uma das formas que eu encontrei de talvez termos cá mais gente para confraternizar uns com os outros. O pessoal não docente adere agora de uma forma espontânea, sempre que há estes convívios. Os professores não gostam desta mistura mas eu é ponto assente comigo quer as reuniões gerais quer todas as confraternizações que eu possa fazer é alargado ao pessoal não docente. Não segrego ninguém mas sinto nalguns professores não gostarem muito da mistura. Tal como eu tinha posto no conselho pedagógico, o encarregado operacional havia alguns professores que não gostavam mas eu achava que era importante ele perceber um pouco a dinâmica pedagógica duma organização e às vezes poder falar lá quando alguma coisa lhe era questionada. Com o 137 acabou essa possibilidade, tal como os pais. Eu não sou assim muito saudosista, mantém-se aquilo que é tradição, agora sei lá, aquele tipo de espólio, símbolo, temos a nossa identidade, o nosso patrono. Acho que hoje em dia essas coisas eram muito mais sentidas antigamente.

**Entrevistadora:** Para terminarmos, gostaria de deixar uma questão que não é bem uma questão. Apraz-lhe dizer mais alguma coisa para melhor caracterizar este agrupamento de escolas?

**Diretora:** Este agrupamento tem perto de 1500 alunos, temos 143 professores, 62 funcionários, tem uma dinâmica muito forte, nós somos sempre um agrupamento cuja distribuição da rede não dá, eu tenho turmas a 28, praticamente são todas a 28, as turmas com meninos do regime estão a 23. Tenho sempre muitos meninos a pretenderem o nosso agrupamento, também tem a ver com o meio em que está inserido. Isto é uma zona onde há muitos avós, a habitação ainda é económica, é das mais baratas. Depois, temos os bairros novos que propiciam casais com crianças com esta idade. É um agrupamento que prima por caminhar para a excelência, nós estamos sempre com rumo à excelência, achamos que cada vez podemos fazer melhor e que podemos tê-lo como referência dos nossos alunos. Tentamos sempre formar alunos nas

várias vertentes com equipas especiais ao nível dos seus conhecimentos e que um dia quando abalarem voltem aqui com gosto, porque acho que eles aqui ainda são tratados ao colo, não é? Quando chegam à Secundária é que percebem que o espaço alterou que aquilo que nós sabemos...

**Entrevistadora:** Aqui são o Francisco, o Manuel, o Joaquim e lá não passarão de um número.

**Diretora:** E vais para trás do ginásio, o que fostes fazer, ainda ontem caiu uma menina dentro do lago e um colega teve a preocupação de chamar logo a mãe para lhe trazer uns ténis e umas calças, a miúda estava encharcada. Repare isto numa escola secundária. Nós aqui tentamos sempre cuidar de cada um como sendo um ser único ao fim e ao cabo. É um todo mas que cada um com as partes todas muito bem definidinhas e que nós da melhor forma... se alguma coisa se perdeu ou alguém que se feriu ou correu menos mal telefonamos de imediato ao diretor de turma para articular coma mãe porque achamos que eles merecem muito o nosso respeito, são o espelho da sociedade.

**Entrevistadora:** Obrigada pela entrevista

**Diretora:** Espero ter ajudado