

## Entrevista ao Diretor

**Dr. João Trigo**

**Colégio Nossa Senhora do Rosário - Porto**

*Dr. João Trigo, agradecemos o tempo que nos concedeu para esta entrevista e, mais geralmente, a abertura que o Colégio N. S. do Rosário demonstrou ao aceitar participar no projeto Aula Aberta.*

*Os alunos do vosso Colégio têm alcançado resultados excepcionais a nível nacional nos exames de 12.º ano. Estes bons resultados são frequentemente atribuídos ao carácter diferenciado dos vossos alunos, pois, regra geral, são jovens oriundos de meios sociais mais favorecidos, de agregados familiares com níveis de escolaridade superiores à média nacional. Isto é sem dúvida verdade. Porém, claramente não é a história completa, já que existem muitos outros colégios em Portugal que trabalham com alunos semelhantes aos vossos e que, regra geral, não obtêm resultados escolares tão bons quanto os do Colégio N. S. do Rosário. Portanto, no mínimo, alguma coisa certa o vosso Colégio estará a fazer.*

*O propósito desta entrevista é ouvir a sua opinião acerca deste assunto, sobre a questão das boas práticas no ensino básico e secundário, e apresentar aos leitores vários aspectos relevantes do funcionamento do vosso Colégio.*

**1) Não é uma pergunta fácil, mas tem ideia de quais são os principais fatores que fazem a diferença entre o vosso Colégio e a generalidade dos estabelecimentos de ensino que trabalham com alunos semelhantes? Pode dar alguns exemplos de práticas concretas que contribuam para os bons resultados dos vosso alunos?**

Estou convicto que o principal fator diferenciador que justifica os nossos resultados será a cultura organizacional que ao longo do tempo conseguimos desenvolver e que está muito enraizada em todos os membros da nossa equipa, nomeadamente nas componentes exigência, profissionalismo e abertura à melhoria contínua. As práticas mais em linha com os aspetos referidos são o trabalho em equipa e os múltiplos mecanismos de avaliação e autoavaliação que temos implementado. Claro, que, em última análise, há um elemento essencial, o chamado fator humano, pelo que as "nossas pessoas" fazem a diferença. Em matéria de resultados académicos, a qualidade dos professores e a qualidade da relação pedagógica são essenciais.

**2) Poderia dar-nos uma ideia aproximada da proporção dos vossos alunos do Secundário que frequenta o Colégio já desde o nível Básico? Na sua experiência, até que ponto a entrada precoce no Colégio é indispensável ou não para os bons resultados escolares?**

Este é um aspeto que anualmente é objeto de estudo e sabemos que, em média, prosseguem do ensino básico para o ensino secundário entre 80 a 90% dos nossos alunos. Claro que a etapa de formação do básico é fundamental e sem dúvida que é vantajoso para os alunos poderem “beber” da nossa cultura e da nossa oferta educativa desde as fases iniciais do seu percurso escolar.

**3) Dado um aluno com um historial de resultados escolares insatisfatórios, é geralmente aceite que, quanto mais velho ele é, mais difícil é recuperá-lo e convertê-lo num aluno com bons resultados. Na sua experiência, isto é verdade? Em termos médios, sente que existe alguma "idade crítica" a partir da qual a recuperação de um aluno se torna mais difícil, ou não existem idades especialmente críticas?**

Penso que todas as idades têm as suas exigências próprias e, por outro lado, as suas oportunidades... O que eu quero dizer é que é bom começar pelo princípio e, nessa perspetiva, o 1.º ciclo do ensino básico, por exemplo, é fundamental, pois aí se constroem as bases do acesso ao conhecimento. Nomeadamente, pelo início do domínio da linguagem, essencial para comunicar, mas também para pensar; pelo desenvolvimento do raciocínio lógico e matemático; pela aquisição de processos e métodos de aprendizagem e de estudo...

Contudo, cada indivíduo tem o seu ritmo próprio e há alunos que só mais tarde - muitas vezes no início do secundário ou de um curso de nível superior - se empenham suficientemente na tarefa (por vezes por questões ligadas com aspetos emocionais e de motivação) para conseguirem resultados de excelência. É certo que, sobretudo em determinadas áreas do saber, tudo se complica quando se perde "o fio à meada", como se costuma dizer... Ou seja, há áreas do conhecimento que pressupõem, mais intensamente, o domínio dos conhecimentos prévios.

Concluindo, penso que não há uma idade exata, um ponto de não retorno, sendo certo que há conhecimentos que se adquirem mais facilmente em determinadas idades e que, mais tarde, sendo possível recuperar, tal exige um esforço acrescido. Também, penso que os aspetos sócio-emocionais têm um forte peso no percurso académico, em paralelo com a qualidade das experiências de aprendizagem.

**4) Sem dúvida que, mesmo no Colégio N. S. do Rosário, aparecem de quando em vez alunos particularmente difíceis, seja em termos de disciplina, seja pela falta de aplicação ao trabalho, seja por uma menor facilidade de aprendizagem. Em cada um destes três casos distintos, de que formas concretas procuram responder ao desafio?**

Nestas situações a fórmula é: persistência, muita paciência, muita proximidade e compromisso com cada aluno e com as suas dificuldades, apresentando sempre um caminho de rigor e exigência, mas procurando respeitar as diferenças de cada indivíduo, não deixando ficar ninguém para trás. Claro que temos que ser mais intransigentes com a indisciplina e com a preguiça e mais compreensivos com as dificuldades e o ritmo próprio de cada aluno. À indisciplina temos que responder com exigência e rigor; à preguiça ou menor disponibilidade para o trabalho com

mais acompanhamento e mais trabalho; à menor facilidade na aprendizagem com adaptação do trabalho proposto e das metodologias de avaliação, em função das necessidades de cada aluno. Para além do trabalho de cada professor e da coerência do trabalho e de atuação de toda a equipa educativa, é importante, nestes casos, um diálogo próximo e uma atuação concertada com os encarregados de educação, bem como o papel do diretor de turma e o apoio dos técnicos especializados, nomeadamente o nosso Serviço de Psicologia.

**5) No Colégio têm aulas de dúvidas e de apoio ao estudo, além das aulas normais? Em caso afirmativo, poderia descrever-nos a frequência aproximada, e como funciona a distribuição de alunos e professores para essas aulas?**

Sim, temos salas de estudo e grupos de estudo e, ainda, aulas de reforço em determinadas disciplinas, quer de forma regular, quer como preparação mais próxima dos momentos de exame. As salas de estudo existem nos 1.º e 2.º ciclos do ensino básico, pois entendemos que é nessa fase que os alunos adquirem hábitos e métodos de estudo. No 2.º ciclo temos mesmo uma disciplina de Métodos de Estudo. As salas de estudo são orientadas pelos professores que trabalham nas aulas regulares com os alunos, pois são quem melhor conhece o trabalho que está a ser desenvolvido e o potencial, as necessidades e lacunas de cada aluno. Os grupos de estudo existem na disciplina de Matemática do 7.º ano em diante.

Para além destas ofertas, o colégio tem um desenho curricular que contempla já tempo acrescido de trabalho semanal integrado no currículo, em função das exigências de cada uma das disciplinas.

**6) As aulas de apoio ao estudo são obrigatórias para os alunos? Na sua opinião, quando um aluno frequenta uma aula de apoio ao estudo, é preferível que o professor seja o mesmo das aulas regulares, ou que seja um professor diferente?**

As aulas de apoio ou a frequência de salas de estudo é facultativa e está disponível para todos mediante o pagamento de uma propina extra; é obrigatória e gratuita para alunos que revelam dificuldades, sendo, neste caso, a equipa educativa a decidir o momento e tempo da sua frequência. Defendo, claramente, as vantagens de o professor ser um elemento da equipa de trabalho regular, não necessariamente o professor do aluno. Não sendo o professor do aluno, deve ser alguém que está envolvido no grupo de trabalho e mantém um nível de diálogo próximo com o professor do aluno, que lhe permita saber exatamente qual o trabalho que é necessário desenvolver.

**7) Na sua opinião, dado o número fixo de professores de uma escola e um máximo de carga horária total dos alunos, até que ponto vale a pena as escolas investirem no regime tutorial de aulas de apoio, por oposição às aulas regulares para toda a turma? Em termos médios, qual é uma proporção razoável entre aulas de apoio e aulas regulares?**

É uma questão difícil, pois o horário obrigatório já é bastante alargado e todas as escolas estão obrigadas a cumpri-lo. É certo que a recente publicação do novo estatuto do Ensino particular e Cooperativo nos deu alguma margem de manobra acrescida na gestão do currículo. É difícil dar-lhe uma receita segura. Sem dúvida que o trabalho mais orientado em função das necessidades de cada aluno ou grupo de alunos é desejável. Também, por essa razão, temos como estratégia dividir as turmas em algumas aulas de disciplinas nucleares ou de maior exigência, para permitir um trabalho mais individualizado com cada aluno.

**8) Que critérios utilizam para fazer a distribuição dos alunos de um mesmo ano por turmas? Os resultados escolares passados dos alunos são um destes critérios? Em caso afirmativo, acha preferível construir turmas homogêneas, em que todos os alunos têm aproximadamente o mesmo nível de resultados, ou prefere turmas com uma mistura heterogênea de alunos?**

É outra temática de resposta difícil e que tem que ser enquadrada no concreto da realidade de cada escola. Por opção tendemos a formar as turmas com um critério de heterogeneidade, procurando equilibrar todos os grupos. É certo que, na nossa realidade, há uma heterogeneidade menor. Na verdade, a maior parte dos alunos corresponde bem às exigências das tarefas escolares, sendo menos os alunos com dificuldades, pelo que optamos por os distribuir por todas as turmas.

Mas temos, em curso, experiências de sentido diverso. Por exemplo, no trabalho com a língua inglesa fazemos grupos de nível, havendo em cada ano de escolaridade grupos de alunos em níveis diferenciados. Contudo, nesta disciplina temos um projeto próprio, com objetivos muito mais ambiciosos que o programa oficial, pelo que, em cada um dos anos de escolaridade, o grupo de nível mais baixo está, mesmo assim, a trabalhar para objetivos mais exigentes dos que o proposto pelo programa do Ministério da Educação para aquele nível.

**9) Como são selecionados os professores para o Colégio?**

Através de análise curricular e de entrevistas de seleção/admissão. Depois, há um período probatório, com a duração mínima de um ano letivo, em que procuramos confirmar se o professor se integra no espírito do nosso Projeto Educativo, na cultura do colégio, no grupo de trabalho e se corresponde às exigências de competência humana, pedagógica e científica que temos para os nossos docentes.

**10) No Colégio existe trabalho de equipa entre os professores das várias áreas? Em que consiste, e como o fomentam?**

O trabalho de equipa e o espírito de equipa são uma das ideias centrais da nossa forma de funcionar. Todos os professores estão integrados em equipas disciplinares, cada uma com o seu coordenador. Também, procuramos e incentivamos que todos façam o seu trabalho quotidiano o mais possível em equipa, partilhando conhecimentos, experiências e materiais. Aliás,

os professores de cada ano de escolaridade reúnem-se regularmente, com uma periodicidade semanal ou, no máximo, quinzenal, naquilo que chamamos as Equipas Educativas, que também têm um responsável por ano na sua coordenação. No 1.º CEB levamos mais longe esta ideia de trabalho em equipa e as três turmas de cada ano trabalham numa dinâmica comum, sendo os grupos de alunos flexíveis ao longo do percurso de cada ano e do ciclo e trabalhando cada um dos três professores titulares com todos os alunos.

**11) O Colégio investe na formação contínua dos seus professores? Em caso afirmativo, de que formas?**

Naturalmente, que sim. Quer através de iniciativas próprias, organizadas pelo colégio, geralmente no nosso espaço, chamando os formadores até nós, muito em função das necessidades identificadas, ou de prioridades que definimos, ou de projetos que queremos lançar ou a que queremos dar um maior impulso. Mas, por vezes, também em parceria com outras entidades. Ainda recentemente concluímos um ciclo de formação de dois anos, organizado em parceria com a Faculdade de Psicologia e Educação, da Universidade Católica, que consistiu numa pós-graduação em Ciências da Educação - Desenvolvimento Social e Humano, desenhada exclusivamente para o colégio e frequentada por cerca de duas dezenas de professores nossos. Também nos abrimos a apoiar a participação em propostas formativas vinda do exterior, pelas quais os nossos profissionais se interessam e nas quais manifestam vontade em participar. Mesmo neste último caso, se considerarmos que as propostas estão alinhadas com as nossas prioridades e ou necessidades, o colégio assume os encargos por essa formação.

**12) Ao longo dos períodos lectivos, quais são as formas regulares de comunicação com os pais dos alunos? Se um aluno apresenta dificuldades particulares, seja de disciplina, seja de aprendizagem, existe alguma coordenação especial com os pais para resolver o problema?**

O interlocutor contínuo da comunicação escola - família é o Diretor de Turma, ou a Educadora de sala, no Pré-escolar, e o professor titular, no 1.º CEB. Há momentos formais para que estes estabeleçam a comunicação com todos os pais, como o início do ano e de cada período letivo, mas há, sobretudo, uma permanente disponibilidade para receber os pais a qualquer momento ou para os contactar, caso alguma situação relativa à vida do aluno o justifique. Mas também, para além dos Diretores de Turma, todos os professores estão disponíveis para atender e dialogar com os pais, bem como todos os responsáveis do colégio. Claro que quando um aluno revela algum tipo de dificuldade no seu percurso, estas comunicações são mais frequentes, na procura de soluções conjuntas para que os problemas se ultrapassem.

**13) Fazem muito uso das TIC no Colégio? Na sua opinião, até que ponto as novas tecnologias são úteis no ensino básico e secundário? Algumas tecnologias lhe parecem mais interessantes?**

Temos uma total disponibilidade das tecnologias para todos os professores e alunos, em todas

as salas de aulas. Todas estão equipadas com o conjunto computador / projetor multimídia e a maioria com quadros interativos. As novas tecnologias podem ser muito úteis, desde que bem utilizadas, sobretudo como meio de tornar as aulas mais dinâmicas e interessantes e para acesso à informação. Também permitem visualizar e representar, rapidamente, determinados conceitos abstratos ou resultados, bem como o processo da sua construção, nomeadamente na área da matemática, que de outra forma seria muito difícil, senão mesmo impossível mostrar aos alunos.

**14) Que tipos de actividades extra-curriculares existem no Colégio? Qual é a vossa filosofia e critérios de selecção a este respeito?**

As mais diversas possível. Dentro da nossa perspetiva de formação integral dos alunos, consideramos a componente extracurricular (agora chamada de enriquecimento curricular) como muito importante. Na verdade, procuramos que o currículo obrigatório para todos seja suficientemente rico, para proporcionar a dita formação integral, nomeadamente recorrendo a disciplinas de oferta de escola. Contudo, é importante que os alunos possam escolher e aprofundar áreas para que se sentem naturalmente vocacionados e mais capazes. É extenso o lote de ofertas e as áreas envolvidas, nomeadamente: desporto, artes visuais, artes performativas, clubes (ciência, matemática, ambiente, leitura,...), voluntariado, ...

**15) De forma mais geral, dentro do espectro de possíveis equilíbrios entre trabalho e lazer, entre aprendizagem formal e informal, onde procuram que os alunos do Colégio se situem?**

No justo equilíbrio entre a valorização dos saberes formais, de carácter mais académico, normalmente a acontecer no espaço sala de aula, sem menosprezar todas as outras oportunidades de enriquecimento pessoal e social dos nossos alunos, que em muito contribuem para a sua formação integral.

O principal objetivo é o desenvolvimento da pessoa como um todo, a procura da excelência humana para além da excelência académica! Também temos fortes preocupações com o desenvolvimento de uma cultura vocacional nos nossos alunos, procurando que as suas opções atuais e perspetivas futuras sejam menos influenciadas por questões instrumentais ou por critérios puramente materiais ou economicistas, mas mais por questões essenciais e existenciais, que lhes permitam realizarem-se nos seus percursos de vida e terem a perspetiva de serviço aos outros e à sociedade. Procuramos a este nível que cada um ouça o seu apelo interior, indo de encontro à ideia original de vocação, que é mais um chamamento interior do que uma mera escolha ou opção por critérios estritamente racionais ou de lógica de mercado. Nestas perspetivas, parece-me muito importante o espaço do informal, do convívio, da relação próxima, dos projetos fora das salas de aula e da própria escola, que permitem experiências de aprendizagem com mais potencial de serem úteis para a Vida.

**16) Na sua opinião, o que distingue um bom diretor de escola de um diretor**

**mediano? Se visitasse uma escola durante alguns dias, a que sinais prestaria atenção para tentar perceber se a escola é ou não bem gerida?**

O Diretor deve ser acima de tudo um inspirador e um dinamizador do talento existente no interior da organização e nas pessoas que a constituem. Esta é a função de liderança. Enquanto tal, deve mobilizar as pessoas, colocá-las em permanente diálogo e sintonizadas em função de objetivos assumidos em comum. Claro que o Diretor também tem que ser um gestor. Olhar a questões mais pragmáticas, como o bom aproveitamento dos recursos, a boa alocação das pessoas às diferentes tarefas, o cumprimento de determinadas regras...

Correspondendo ao seu repto, se visitasse uma escola durante alguns dias, estaria sobretudo atento ao clima que se respira: à relação entre todos os grupos de pessoas e das pessoas dentro de cada grupo, aos canais de diálogo existentes, aos sinais de vida, de alegria e de boa disposição, à manifestação de sentido de pertença e de existência de uma identidade institucional partilhada, aos projetos novos e ao dinamismo por oposição ao cumprimento dos horários e das tarefas rotineiras.

**17) Dirigir uma escola privada é muito diferente de dirigir uma escola pública. Dados os enquadramentos legais distintos e, por vezes, a disparidade de recursos, nem tudo o que os privados fazem pode ser implementado no ensino público. Dito isto, é contudo natural que existam algumas práticas correntes no vosso Colégio, mesmo coisas pequenas, com potencial interesse para escolas públicas. Vem-lhe alguma coisa à mente neste sentido? Tem alguma sugestão de práticas que têm dado bons resultados no vosso Colégio, e que, eventualmente, poderiam ser aplicáveis também noutras escolas?**

O principal ativo que uma organização tem são as suas pessoas, cada uma individualmente e a forma como se integra no conjunto. Daí que poder escolher os nossos profissionais e ir moldando a equipa é uma ferramenta essencial, que o ensino público não tem, pelo menos plenamente. Depois, é importante que cada um seja reconhecido pelo mérito que tem e pela dedicação com que se entrega à sua Missão e não pela antiguidade na carreira, ou pela idade. E há muitas formas de reconhecimento, mas também as compensações materiais não podem ser desprezadas.

O privado tem sobretudo mais flexibilidade em todas estas matérias; não está sujeito a regras tão apertadas, que por vezes subvertem tudo. Mas também na organização do currículo, dos espaços e dos tempos letivos e das atividades e projetos, com mais ou menos autonomia, tendencialmente com pouca formalmente reconhecida, o privado sempre soube ousar - por vezes até transgredindo a norma - e inovar, correspondendo ao apelo das comunidades educativas, das realidades concretas e dos desafios de cada tempo.

Há muitas coisas pequenas que fomos fazendo ao longo do tempo, algumas acabaram por se transformar em coisas grandes e muitas até acabaram por passar de irregulares a opções assimiladas pelo próprio sistema educativo no seu conjunto. Não gostava de particularizar, até porque há pequenas coisas óbvias, que agora são dadas como tal, mas ainda há dois

ou três anos tínhamos que as fazer quase às escondidas. Dou-lhe apenas um exemplo: nos primeiros anos deste século, o Ministério da Educação quebrou com uma tradição muito antiga, passando a duração das aulas de 50 minutos, para 45 ou 90 minutos. Alguém pode entender isto? Porque é que se muda de 50 minutos para 45 minutos (menos um bocadinho) ou 90 minutos (muito mais)? Ou era num sentido ou noutra sentido, ou mais ou menos... As duas coisas ao mesmo tempo!? Mas era obrigatório para todas as escolas... públicas e privadas! Quase desde o início nunca cumprimos esta obrigação legal. Durante muitos anos, desde aí, fizemos o nosso percurso, com aulas de 70 minutos no básico e de 90 minutos no secundário. Mais recentemente, passamos a 60 minutos no básico e 75 minutos no secundário. E eis que há dois anos, finalmente, o Ministério da Educação permitiu que cada escola se organizasse na unidade letiva que entendesse como mais adequada. É extraordinário que o óbvio por vezes demore tanto a chegar e seja tão difícil de reconhecer! Por vezes não é uma questão de recursos, mesmo humanos, que também os há com muita qualidade na escola pública, o que distingue o privado do público; antes o sentido de comunidade, com projetos e vontade própria, com sentido de Missão, por oposição a ser-se uma mera repartição pública. O resto acontece por acréscimo...

E é justo dizê-lo que haverá escolas privadas que não se afirmam e não se distinguem em muito da lógica pública e escolas públicas que, contrariando fatores sistémicos adversos, conseguem afirmar-se e desenvolver projetos com assinalável qualidade.

Muito obrigado!