

## A CONSULTORIA UCP: OLHAR A DIFERENÇA

*Cristina Palmeirão\**

*Alexandra Carneiro\*\**

RESUMO: A complexidade do nosso tempo impõe à escola contemporânea uma relação pedagógica aberta, interdepartamental e modos de agir diferenciados e pedagogicamente significativos. Sob esta visão emerge a necessidade de um compromisso interinstitucional estratégico capaz de conceber estruturas flexíveis e curricularmente inteligentes. A melhoria das escolas e da educação faz-se pelo diálogo e pelo esforço de todos nós. O objeto específico deste texto é a reflexão sobre o papel (e efeitos) da consultoria UCP e o(s) processo(s) de melhoria (construídos e partilhados) das escolas (de cada escola) para o sucesso educativo.

PALAVRAS-CHAVE: escola, consultoria, mudança, capacitação.

### INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como finalidade refletir o trabalho de consultoria desenvolvido em três TEIP do distrito do Porto.

A Consultoria Científica e Pedagógica é um serviço que se inscreve no quadro de trabalhos desenvolvidos pelo Serviço de Apoio à Melhoria de Escolas (SAME), uma estrutura germinada no seio da Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica do Porto. É missão do SAME “capacitar as escolas e os agrupamentos para a realização de práticas educativas mais coerentes e sustentadas, para concepção, realização e avaliação de práticas de inovação e melhoria na esfera organizacional e

\* Universidade Católica do Porto (cpalmeirao@porto.ucp.pt).

\*\* Universidade Católica do Porto (alxcarneiro@gmail.com).

pedagógica. Ao mesmo tempo, visa produzir conhecimento resultante da articulação teoria, prática e da realidade”.

No âmbito do SAME, a Consultoria é exercida numa lógica de reflexão partilhada e alargada a toda a comunidade escolar, suscitando e desafiando o pensamento crítico e a assunção de uma consciência ativa de participação e implicação no processo de identidade e construção profissional, frequentemente adormecida por lógicas de funcionamento burocrático. Pese embora as medidas do sistema educativo e em particular do Programa TEIP (Despacho Normativo n.º 55/2008) representarem um esforço para promover o sucesso escolar a par do desenvolvimento pessoal e social, o facto é que está ainda por concretizar tal desígnio.

A organização do artigo obedece a uma estrutura tríptica. Ou seja, na primeira parte, apresentamos o enquadramento do Consultor SAME enquanto ator no processo de consolidação e melhoria das escolas. A Consultoria Científica e Pedagógica é uma função exigente que só faz sentido se vivida por dentro das realidades escolares. Ao longo de dois anos de Consultoria TEIP, combinámos a experiência profissional como docentes e investigadoras com a reflexão sobre a experiência pessoal e da rede de Consultores TEIP\_UCP.

A segunda parte é o relato da experiência de acompanhamento e dos modos de agir em termos de dimensões trabalhadas (organizacional, formativa, aprendizagens) e atividades desenvolvidas. Este momento é para nós crucial, porquanto nos coloca numa posição de autoavaliação e de supervisão permanente, confrontando-nos e desafiando-nos para a concretização deste “serviço para a melhoria das escolas”. Um tempo de aprendizagem e de reflexão.

A terceira e última parte é o momento de discussão dos elementos que consideramos pertinentes para ativar a cultura de aprendizagem partilhada e o contributo da consultoria enquanto sinergia capaz de acionar a inovação e o desenvolvimento curricular.

## 1. A CONSULTORIA ESCOLAR COMO SINERGIA

O facto de termos já um primeiro contacto anterior com diferentes elementos desta comunidade escolar fez emergir a necessidade de construir um outro papel que não o de investigador/inquiridor, mas agora do consultor: uma pessoa que tem como missão suscitar a reflexão, problematizar as práticas e desafiar a profissionalidade de cada docente. O Consultor, na nossa perspetiva, é um perito, já que exerce a sua prática a partir de um

conhecimento reconhecido e, por ser externo, mantém do território educativo um distanciamento que lhe permite ter a visão estratégica necessária à definição de um plano tático.

O compromisso UCP entende que a consultoria escolar se baseia numa prática de contactos periódicos ao longo do ano com grupos específicos da escola/Agrupamento, a fim de desafiar o pensamento crítico e a assunção de uma consciência ativa de participação e implicação no processo de identidade e construção profissional e melhoria do sucesso escolar. Nesta lógica de ação, para além dos contatos com o diretor e o coordenador do projeto TEIP, as sessões de trabalho incluem, na maioria dos casos, outros membros da direção, coordenadores dos planos de ação, subcoordenadores e/ou responsáveis das atividades, equipa de autoavaliação e outros elementos da comunidade educativa. Do consultor ainda se espera a participação/contribuição para a produção de materiais, tais como: *a)* relatório de avaliação interna do Projeto Educativo TEIP do Agrupamento/Escola, a realizar em colaboração com a Comissão de Coordenação Permanente do Programa TEIP, com periodicidade anual; *b)* conceção de instrumentos de apoio à elaboração, implementação e avaliação sistemática do Projeto Educativo TEIP.

Na estruturação das funções deste ator, espera-se que a sua intervenção inclua as dimensões organizacionais, formativas e de aprendizagem. Enquanto consultoras, num primeiro momento, a ação teve como objetivo fazer com que, nos Agrupamentos, cada um assumisse, de forma consciente, o seu papel no âmbito do PE\_TEIP; uns porque já o desenvolvem há anos e, portanto, precedem a existência do programa TEIP; outros, porque só agora os “herdaram”. Importa dizer que qualquer projeto é um percurso de aprendizagem e assume uma metodologia de consubstanciação gradual, pelo que, também aqui, os PE foram sujeitos a reformulações antes e depois da assinatura do contrato-programa. Nestes momentos foi particularmente pertinente a nossa ação como consultoras, pelo olhar crítico, pelo conhecimento e pelo modo de agir interativo e dialógico que fez emergir, na relação entre parceiros, a consciência da necessidade de confiança, compromisso e cooperação.

*Temos de sair de nós, dos iguais a nós, dos que pensam como nós e dar os novos nós de que este país precisa para construir um futuro melhor, aberto, fundado sobre o encontro, sobre os nossos valores partilhados, à medida dos nossos passos. (Azevedo, 2011: 336)*

Pequenos passos que permitiram que nós, consultoras, fôssemos tidas como par entre pares, fazendo com que as diferentes resistências fossem geradoras de desenvolvimento de modos de fazer diferenciados e de aprendizagens para todos os participantes, a começar por nós próprias. A crescente implicação de todos os atores criou espaços suficientes para as pessoas se manifestarem e dizerem de forma mais participada os seus (des)encantos e anseios face à escola e ao seu desempenho enquanto profissionais; desta forma pensamos ter contribuído para o (auto)reconhecimento da competência destes docentes, devolvendo-lhes a autoridade sobre a sua ação e o prazer de ser professor.

A partir da nossa observação e análise inicial aos documentos estruturantes dos PE\_TEIP e escuta dos discursos entre pares, lançámos propostas de ação que passaram por: discussões alargadas de confronto com os documentos produzidos; apresentação dos resultados obtidos com os instrumentos em uso e utilidade dos dados recolhidos; averiguação das formas de interação e respostas educativas à comunidade; funcionamento das relações de parcerias; utilização e otimização diferenciada dos espaços. Se ao nível organizacional foram estas as dinâmicas, no plano formativo era intenção da UCP, através do SAME, valorizar os tempos de trabalho com os diferentes consultores no sentido de reconhecer estes tempos/espaços como crescimento e capacitação profissional atribuindo-lhe créditos e ECTS (Sistema Europeu de Acumulação e Transferência de Créditos). A concretização desta ideia aconteceu em momentos diferentes, gerando oportunidades diversificadas de formação: Seminário TEIP, InterTEIP, Círculo de Estudos, Ação de Formação, Ciclo de Seminários de Aprofundamento em Administração Escolar, Cursos de Verão... Iniciativas que mereceram o aval positivo das instâncias tutelares e ampla adesão dos atores dos diferentes agrupamentos de escolas (parceiros e outros); neste momento estas práticas estão a disseminar-se por outras instituições.

Finalmente, o mais significativo da nossa ação foi “entrar” na sala de aula e, assim, chegar ao “coração da escola”. O primeiro programa TEIP, conforme o Despacho n.º 147-B/ME/96, sustentava, numa elaboração muito abrangente, como “objectivo primordial” dos TEIP, a promoção da “igualdade do acesso e do sucesso educativo da população escolar do ensino básico”, num esforço de combater a pobreza e a exclusão social a partir do contexto escolar e do acesso à educação. O programa TEIP2 assume de forma clara e inequívoca a necessidade de obtenção de sucesso escolar, visível nos resultados: “são objectivos centrais do Programa TEIP2: Melhorar a qualidade das aprendizagens traduzida no sucesso educativo dos alu-

nos; Combater o abandono escolar precoce e o absentismo; Criar condições para a orientação educativa e a transição qualificada da escola para a vida ativa; Promover a articulação entre a escola, os parceiros sociais e as instituições de formação presentes no território educativo; Constituir-se como recurso de desenvolvimento comunitário.”<sup>1</sup>

Uma ação complexa, sobretudo para o consultor, porquanto interfere com a cultura e as práticas docentes e com o petrificado isolamento do professor na sua sala de aula. Paulatinamente, as escolas foram integrando modalidades pedagógicas diversificadas de modo a colmatar e resolver os *handicaps* identificados como causadores de insucesso e/ou abandono escolar. Do leque enunciado pelos normativos (relativos às medidas curriculares alternativas, às medidas educativas promotoras de inclusão...), as escolas importaram, adequaram e aplicaram os que consideraram ser os que melhor respondiam à sua realidade.

## 2. AS COORDENADAS DAS EXPERIÊNCIAS

### 2.1 Aceitação

Os primeiros passos deste caminho foram dados em momentos temporais e situacionais diferentes nos diferentes agrupamentos que acompanhamos. Esta circunstância condicionou desde logo a forma como as consultoras foram recebidas e acolhidas; contudo, havendo ou não uma relação preexistente à da consultoria externa, os passos que demos foram cautelosos e lentos. As primeiras reuniões resumiam-se à presença do(a) Diretor(a), Coordenador(a) TEIP e eventualmente outro elemento da comunidade; a postura era de expectativa face à figura e papel que poderíamos desempenhar e, simultaneamente, de defesa das convicções assumidas pela comunidade escolar na apresentação de um PE, consumadas na assinatura de um contrato-programa. Determinante foi esclarecer, no início do trabalho conjunto, os objetivos e as limitações da consultoria, a fim de evitar confusões de papéis e/ou a ideia “mágica” de que o consultor resolverá todas as questões.

Foi a partir do questionamento mútuo que começaram a emergir necessidades de parte a parte, e do contacto com a equipa restrita passámos a encontrar outros/mais elementos – da equipa alargada e não só. Este alargamento de “influência” esteve na base de um conhecimento mais sustentado da realidade dos Agrupamentos, ou seja, permitiu-nos perceber

<sup>1</sup> In <http://www.dgidc.min-edu.pt/teip/index.php?s=directorio&pid=1>).

até que ponto o PE\_TEIP era um projeto da comunidade escolar e de que modo está a comunidade implicada no seu desenvolvimento. É experiência de muitos consultores externos que existem alguns Agrupamentos onde o PE é um documento participado; noutros Agrupamentos, nem tanto. Foi tarefa, também por nós assumida, trabalhar para que todos conhecessem de forma efetiva o documento e se apropriassem conscientemente dos fins a alcançar (*e.g.*, jornadas de reflexão e ações de formação, *workshops*, sessões de comunicação/divulgação à comunidade, posters, participação em Seminários Pedagógicos). Reorganizar o projeto TEIP e enfatizar os eixos essenciais para a prossecução do sucesso escolar dos alunos foi o mote que animou o trabalho, reestruturando-o em prol de uma matriz mais bem pensada para a realidade do Agrupamento – um exercício complexo que gerou algumas tensões, mas uma medida vital para as metas traçadas.

A progressiva inclusão na escola e nas suas dinâmicas transformou os encontros em conversas relevantes, a partir das quais se desencadeou a investigação-ação, gerando movimentos de retroação sobre o que ia sendo discutido, nomeadamente no que dizia respeito à estruturação dos eixos de ação em diferentes atividades e no que à monitorização/avaliação dizia respeito.

## 2.2 Capacitação|mudança

Sessão a sessão fomos construindo uma relação e gerando a confiança necessária para, em conjunto, desempenhar o papel de “amigo crítico” e, assim, pensar a organização pedagógica e o sucesso educativo dos alunos. Um trabalho estruturado a partir do quotidiano da escola e do diálogo interinstitucional e interpares. A presença mais ou menos assídua das consultoras nos Agrupamentos (habitualmente, na Escola-sede), nos momentos de encontros mais alargados (recepção aos professores, reuniões de equipa alargada) proporcionou o rápido (re)conhecimento por parte dos docentes e gerou alguns momentos de debate quanto à pertinência e utilidade do consultor externo. Naturalmente que a chegada de um elemento externo à comunidade e a incerteza quanto ao seu papel terão conduzido muitos a considerar o consultor como um inspetor. A frequência da nossa presença na Escola e a forma de gestão colaborativa e alargada do trabalho mostraram que a “inspeção” não estava na nossa agenda. Foram a disponibilidade para o trabalho e o esforço dos docentes que, quotidianamente, se empenham no ensino-aprendizagem que nos possibilitaram apreender a natureza das relações entre pares e as inter-relações escola-comunidade. Em cada sessão de trabalho, o desafio proposto ultrapassava o da sessão anterior, sem impor agendas prévias ou formatadas, procurando respon-

der a desafios mais ou menos enunciados, a necessidades mais ou menos reveladas. As metodologias usadas nas sessões também foram variando conforme os participantes e consoante o momento do ano e as exigências colocadas ao PE. Concretamente, a reestruturação e a implementação do novo plano de melhoria foi um passo importantíssimo na melhor definição de uma comunicação ativa e participada.

Da nossa ação evidenciamos apenas algumas das atividades que a rede Consultoria TEIP UCP tem vindo a desenvolver:

### 2.3 Sustentabilidade

#### *Autonomia (controlada)*

No momento em que dois anos de trabalho já estão para trás e a assinatura de novos contratos-programa se avizinha, verifica-se que o desenvolvimento dos Agrupamentos de que somos consultoras têm marcas diferentes e momentos ímpares de crescimento e inovação pedagógica e organizacional. Tal circunstância deve-se às dinâmicas inerentes aos contextos dos agrupamentos e ao modo como se deu a implicação efetiva da direção e dos restantes elementos da comunidade docente.

Na prática, os objetivos foram “a construção de práticas e a consolidação da participação da comunidade escolar” e, conseqüentemente, “a qualidade dos processos educativos para impulsionar a melhoria dos resultados” (*idem*). Uma dinâmica que queremos melhor estruturar e potenciar em prol de uma relação de cooperação interinstitucional flexível, inovadora e de desenvolvimento profissional (Bolívar, 2003: 229).

#### *a) Seminário TEIP*

“A Universidade Católica Portuguesa, através da Faculdade de Educação e Psicologia, está a desenvolver práticas de consultoria externa junto de nove Agrupamentos TEIP. De Abril a Julho, a acção dos consultores visará gerar uma reflexão em cada agrupamento no sentido de inventariar as práticas de construção do sucesso educativo, identificando pontos positivos, constrangimentos e modos de superação. A tónica de reflexão organizar-se-á em torno dos modos de gerar as aprendizagens cognitivas, emocionais e sociais que são imprescindíveis para o desenvolvimento pessoal e para o exercício da cidadania. A culminar este trabalho de interacção, organiza-se um seminário que é um ponto de chegada e um ponto de partida para novas aprendizagens.”<sup>2</sup>

<sup>2</sup> [http://www.porto.ucp.pt/twt/4Ciclo/MyFiles/MyAutoSiteFiles/EdicoesAnteriores73348774/crava/Programa\\_NET\\_Seminario\\_TEIP.pdf](http://www.porto.ucp.pt/twt/4Ciclo/MyFiles/MyAutoSiteFiles/EdicoesAnteriores73348774/crava/Programa_NET_Seminario_TEIP.pdf).

Uma iniciativa que visou: 1) referenciar os caminhos teóricos e práticos de construção do sucesso educativo; 2) mostrar as práticas em uso de construção do sucesso educativo dos TEIP acompanhados pela Universidade Católica Portuguesa; e 3) expor materiais e registos (fotográficos, áudio, vídeo) que ilustram boas práticas educativas. E, a partir deles, melhorar as práticas e o sucesso educativo dos professores e dos alunos.

### ***b) Círculo de Estudos/Ação de formação***

O Círculo de Estudos “Territórios Educativos de Intervenção Prioritária: Construindo oportunidades de aprendizagem”<sup>3</sup> teve como finalidade “intervir no sentido de reconhecer e valorizar o trabalho desenvolvido pelos docentes que integram as equipas TEIP (nas suas dimensões de planeamento da acção, de coordenação, de mobilização e envolvimento, de monitorização e avaliação) de Escola/Agrupamento” (cf. Modelo An<sub>2-B</sub>, apresentado ao Centro de Formação da Maia<sup>4</sup>). Pensar a escola “de dentro para fora” foi o desafio e, nessa lógica “valorizar o esforço quotidiano e dar um sentido formativo aos espaços/tempos de trabalho docente” (*idem*). Um desafio imenso, porquanto é (foi) preciso “agir de forma reflexiva; agir vendo e reconhecendo os problemas de fuga à escolarização e de resistência à aprendizagem; agir aprendendo como se faz pode ser a trilogia que sustenta a proposta desta iniciativa formativa” (*idem*). Estruturado para quarenta horas teórico-práticas, o círculo de estudos foi adotando um desenho curricular eclético e diferenciado.

Quanto à metodologia das sessões, adotámos um estilo plural, com recurso a situações-problema geradas a partir da análise, discussão e problematização dos principais instrumentos de gestão e de desenvolvimento curricular (*e.g.*, Projeto TEIP, Projeto Curricular de Turma, Regulamento do Aluno, Planos de Tutoria, Avaliação Externa, Relatórios Intercalares). Importa ainda referir que este círculo de estudos contou com a participação de individualidades/convidadas reconhecidas no domínio das Ciências da Educação e com o contributo de dois doutorandos UCP a desenvolverem trabalho de investigação na área das Novas Tecnologias e da Educação de Adultos. Para além disso, a participação dos professores do Agrupamento foi também uma participação singular, porquanto foram, simultaneamente, formandos e formadores.

<sup>3</sup> Cf. CCPFC/ACC.64041/10.

<sup>4</sup> Mais tarde requerido para o Agrupamento de Santo António (Barreiro) e o Agrupamento do Sudeste de Baião.

Da avaliação ressalta uma apreciação positiva que inscrevemos no quadro de uma participação ativa, no interesse e esforço gerado ao longo das sessões e na qualidade dos trabalhos produzidos (e.g., Regulamento de Autoavaliação, posters dos diferentes Planos de Ação, Seminários Pedagógicos, Jornadas de Reflexão...).

A ação “TEIP – Desafio à ação docente” organizou-se a partir da ideia de envolvimento da comunidade docente que vinha sendo trabalhada no contexto da consultoria. Inicialmente pensada como jornada de reflexão, transformou-se rapidamente em vários dias de trabalho, dada a dinâmica da Coordenadora do PE\_TEIP e da restante equipa (mais restrita) e a forma como se apropriaram da ideia inicial. Assim, de modo a capitalizar o trabalho desenvolvido e a desenvolver nestes dias de encontro e de partilha, propôs-se ao Centro de Formação que desencadeasse o processo de acreditação do encontro, acabando este, num desafio lançado pelo seu Diretor, por se transformar em curso de formação. O planeamento inicial previa que estivessem reunidas entre 40 e 45 pessoas – aquelas que partilhavam responsabilidades mais diretas no desenvolvimento do PE\_TEIP do Agrupamento; no momento em que iniciámos o curso tínhamos cerca de sessenta pessoas determinadas a contribuir ativamente para a troca de experiências. E ainda mais os convidados que se deixaram contagiar pelo desejo de partilha e colaboração. Durante uma semana, estiveram em discussão o papel das lideranças intermédias, as assessorias e tutorias, a monitorização e autoavaliação; o TEIP foi analisado como desafio à organização escolar e os participantes desafiados a levarem as suas questões mais longe.

### *c) Os seminários Inter TEIP*

Os seminários InterTEIP nascem da necessidade de pôr em diálogo os vários TEIP e as suas lideranças, sendo que os objetivos são de partilha de conhecimentos e práticas de trabalho promovidas e desenvolvidas em cada Território Educativo. Todos os seminários foram realizados nas instalações da Universidade Católica do Porto e têm vindo a usufruir da presença dos diretores e/ou vice-diretores e coordenadores do Projeto ou das ações de melhoria. Uma iniciativa que gerou outras vontades e outros modos de agir. Os “Encontros InterTEIP” tornaram-se lugares privilegiados de reflexão e de criação, porquanto “têm sido uma mais-valia no conhecimento de outras experiências diversificadas embora com pontos comuns” (El2011).

Da avaliação global elaborada pelos participantes (dos dezasseis possíveis, na última sessão, estiverem presentes onze), sobressai uma avaliação

positiva e de grande satisfação. Quando auscultados sobre as vantagens do Consultor Externo nas suas escolas, assinalaram ser uma mais-valia e uma ação significativa, já que permite “ajudar a projetar o futuro” (10Sn3). Enfatizaram, ainda, a importância de “ser este um olhar externo” (1El; 3Sn; 6Ab; 7Sn2; 9Fv) útil e capaz de promover um outro conhecimento (1El; 3Sn; 6Ab; 9Fv; 10Sn3) e, em especial, a capacidade de criar espaços de comunicação e de reflexão.

### 3. PEQUENAS VITÓRIAS

O percurso conjunto é ainda curto para generalizar as observações feitas sobre o aparecimento de uma consciência reflexiva mais partilhada, que pode ser a semente (possível) para uma cultura de reflexão. Se isso em boa parte se deve às lideranças – de Agrupamento, de PE\_TEIP, de Departamentos –, também parece ter-se criado nas escolas uma maior agilidade na forma como o serviço educativo é prestado: a oferta diversifica-se, há maior auscultação à comunidade e interesse em efetivamente responder à procura. Também os mecanismos de organização escolar reagem à dinâmica gerada entre professores: aparentemente, tornou-se mais fácil para os professores colocar questões sobre a sua própria prática, e o desconforto que revelavam quando lhes eram colocadas questões sobre a sua sala de aula, o trabalho com os alunos e com os colegas ou o trabalho desenvolvido em articulação com outro ciclo deixou de ser tão evidente e passou-se a dar um maior lugar às questões colocadas pelos próprios. E ao tomarem a iniciativa de perguntar, colocaram-se em posição de procurar respostas, fazendo emergir a necessidade de melhores registos, de novas formas de avaliação e de novos dados que estavam por recolher. Também ao nível da articulação entre ciclos se verificaram modificações: deu-se visibilidade às práticas já existentes (a participação do professor do 1.º ciclo na organização das turmas do 5.º ano do 2.º CEB e a presença na primeira reunião do CT do 5.º ano) e procurou-se alargá-las.

Falta ainda percorrer um longo caminho para que a capacidade de autorregulação das escolas alcance a sustentabilidade, para que os agrupamentos tomem decisões sem necessitarem de validação externa, tomando consciência das suas próprias possibilidades, do esforço que já desenvolvem e da melhor forma de o capitalizar.

#### 4. CONCLUSÕES (ALGUMAS)

*As necessidades de aprendizagem e o acesso aos benefícios educacionais devem encontrar-se com ofertas abertas, estruturadas e flexíveis, processos criativos de educação e formação com “casas de aprender”, disponíveis para o acolhimento, o re-conhecimento, o desafio, a exigência de investimento pessoal e institucional, espaços sociocomunitários aptos a favorecer o encontro, uns com os outros e com o saber, para a criação de laços e para o diálogo intercultural. (Azevedo, 2011: 246-247)*

Será demasiado repetir que o caminho se faz caminhando. Os resultados vão surgindo: no sucesso académico, naturalmente, mas sobretudo na formação de cidadãos mais conscientes do seu papel na escola e na comunidade. Referimo-nos aos alunos, claro; mas também aos próprios professores, aos funcionários, aos pais e a todos quantos entram agora na escola a que chamam – apropriadamente – sua. Não apenas porque dela beneficiam, mas sobretudo porque nela querem colaborar e nela percebem a possibilidade de gerar a mudança.

#### Bibliografia

- Azevedo, J. (2011). *Liberdade e Política Pública de Educação. Ensaio sobre um novo compromisso social pela educação*. Vila Nova de Gaia: FML.
- Azevedo, J. (coord.). *Avaliação dos Resultados Escolares. Medidas para tornar o sistema mais eficaz*. Porto: Edições ASA.
- Costa, J.; Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (2007). *A Assessoria na Educação em Debate*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Guerra, M. (2003). *No Coração da Escola. Estórias sobre a educação*. Porto: Edições ASA.
- MacBeath, J.; Schratz, M.; Meuret, D. & Jakobsen, L. (2005). *A História de Serena. Viajando rumo a uma escola melhor*. Porto: Edições ASA.
- Pocinho, M. & Canavarro, J. (2009). *Sucesso Escolar e Estratégias de Compreensão e Expressão Verbal: Como compreender melhor as matérias e as aulas?* Mangualde: Edições Pedagogo.

ABSTRACT: The complexity of our time imposes to contemporary school a wide, inter-departmental, pedagogical relationship, with differentiated meaningful educational practices. From this point of view emerges the need for an institutional strategic commitment to design flexible and intelligent curricula structures. The improvement of schools and education is done through dialogue and effort of us all. The specific object of this paper is to think and put in perspective the role and effects of consulting and UCP's ways to built and share work for the improvement of schools , of each school, to achieve educational success.

KEYWORDS: School, consultancy, change, empowerment.