

digital

PROFESSORES, ESCOLA E MUNICÍPIO

FORMAR, CONHECER E DESENVOLVER

JOAQUIM MACHADO · JOSÉ MATIAS ALVES

[orgs.]



PORTO



PROFESSORES, ESCOLA E MUNICÍPIO – Formar, Conhecer e Desenvolver
JOAQUIM MACHADO E JOSÉ MATIAS ALVES [ORGANIZAÇÃO]

© Universidade Católica Editora . Porto
Rua Diogo Botelho, 1327 | 4169-005 Porto | Portugal
+ 351 22 6196200 | uce@porto.ucp.pt
www.porto.ucp.pt | www.uceditora.ucp.pt

Coleção · e-book
Coordenação gráfica da coleção · Olinda Martins
Capa · Olinda Martins
Revisão de texto · Joaquim Machado

Data da edição · dezembro de 2015
Tipografia da capa · Prelo Slab / Prelo
ISBN · 978-989-8835-00-0

<i>Introdução</i>	· 04 ·
<i>I—Ação docente e desenvolvimento profissional</i>	· 08 ·
1. <i>Para o desenvolvimento do conhecimento profissional e organizacional – A centralidade da gestão do currículo</i> Maria do Céu Roldão	· 09 ·
2. <i>Organização e coordenação do trabalho docente – O conselho de ano como estrutura de gestão pedagógica intermédia</i> Joaquim Machado	· 20 ·
3. <i>Assessoria pedagógica - Um projeto formativo para a melhoria</i> Cristina Palmeirão	· 33 ·
4. <i>Competências profissionais e desenvolvimento docente</i> Daniela Gonçalves	· 42 ·
<i>II—Avaliação e desenvolvimento da escola</i>	· 53 ·
5. <i>Evaluación de las escuelas: Perspectivas e (des)ilusiones</i> Miguel Angel Santos Guerra	· 54 ·
6. <i>A construção da avaliação externa e o impacto no desenvolvimento das escolas e das práticas profissionais</i> Ilídia Cabral	· 81 ·
7. <i>Avaliação das escolas e gestão do conhecimento</i> João Gouveia	· 99 ·
8. <i>Desafios da avaliação externa das escolas</i> José Eduardo Lemos	· 120 ·
<i>III—Município e administração local da educação</i>	· 127 ·
9. <i>Municipalização do ensino em Portugal – As lições da história</i> Justino Magalhães	· 128 ·
10. <i>Projetos educativos municipais e administração local da educação – “Malhas que o império tece”</i> José Matias Alves	· 142 ·
11. <i>A ação de consultoria em projetos locais – Projetos Educativos Municipais</i> Cristina Palmeirão	· 170 ·

Assessoria pedagógica – Um projeto formativo para a melhoria

Cristina Palmeirão⁴

Introdução

A universalização da educação abriu espaço para ativar uma política educativa de inclusão, circunstância que gerou (e continua a gerar!) a oportunidade para construir projetos de vida capazes de proporcionar maiores capacidades e aptidões para que cada pessoa possa compreender e assumir os seus problemas e uma maior autonomia para, num mundo de incertezas, viver com dignidade.

É nesse objetivo que as escolas, enquanto comunidade educativas, refletem sobre a necessidade de “combater o insucesso”. O esforço é, desde a Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei Nº 46/1986, de 14 de Outubro) e, em particular, com o Programa TEIP (Despacho 147.B/ME/96, Despacho Normativo n.º 55/2008 e Despacho Normativo n.º 20/2012), valorizar a oferta educativa promotora da formação integral das crianças e dos jovens alunos. No caso dos TEIP, o programa

promove a inovação, através da identificação dos problemas locais e da procura de soluções também locais, que passam muito pela criação de novas respostas e/ou adaptação de estratégias já utilizadas por outros (<http://www.dge.mec.pt/teip>, 20 outubro, 2015).

De notar que, nestes contextos, confrontando os respetivos relatórios finais dos últimos três anos letivos (2012-2015), os sinais de melhoria são já evidentes. Pese embora, o envolvimento e a participação da comunidade educativa careça, ainda, de abordagens educativas melhor contextualizadas e mais articuladas para que os resultados académicos, as taxas de transição e conclusão com sucesso a todas as disciplinas seja uma realidade consistente com os ideais da escola democrática “e inclusiva, orientada para o sucesso educativo de todas as crianças e jovens” (Decreto-Lei n.º 3/2008).

⁴ Centro de Estudos para o Desenvolvimento Humano (CEDH), Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa.

A lógica de funcionamento das novas sociedades e a diversidade sociocultural da população fundamenta a necessidade de “Medidas de Inclusão e Promoção do Sucesso Educativo” capazes de melhorar a realidade dos territórios educativos mais vulneráveis.

O Programa *Territórios Educativos de Intervenção Prioritária*, enquanto projeto de melhoria transporta, na sua filosofia de ação, a força e a oportunidade facilitadora da emergência de dinâmicas educativas focadas na pedagogia da participação e de proximidade, criando hipótese diferenciadas de ensinar e de fazer aprender. No presente estudo, por via do Projeto-ação Assessorias Pedagógicas (PAAP).

Da análise das fontes (escritas e orais) ressaltam sinais positivos de melhoria e um conhecimento teoricamente fundamentado e de uma filosofia de trabalho coadjuvada e articulada entre professores. Para o desenvolvimento fica a esperança e a vontade de criar modos de ensinar e de aprender flexíveis e sustentados na/pela diferenciação pedagógica.

1. O Projeto – Projeto-ação Assessorias Pedagógicas

1.1. Enquadramento: Educação Para todos

*Não é no silêncio que os homens se fazem,
mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão*

Paulo Freire, 1987

Promover a “educação autêntica” (Azevedo, 2011) e o desenvolvimento humano, é o pensamento que estrutura as medidas de inclusão e de apoio à melhoria das aprendizagens, no caso, a medida centrada na Assessoria Pedagógica. A intenção é, por via da coadjuvação, desenvolver as capacidades de compreensão, de raciocínio e de realização académica.

Partindo deste ideal, importa desenvolver (e fortalecer) o marco teórico que sustenta a medida Assessoria Pedagógica. Da pesquisa bibliográfica, percebemos que a Assessoria Pedagógica assenta em premissas teóricas relacionadas com o conceito de “Diferenciação Pedagógica” desenvolvido por Philippe Perrenoud (2000). O objetivo (e a preocupação) é estruturar e pormenorizar os modos de ensinar para atender às necessidades de cada um.

Para fazer face às exigências do tempo atual há que criar outras possibilidades para ensinar e para aprender e, em particular, uma organização didática flexível e animada por estratégias que ativem os interesses dos alunos e promovam aprendizagens significativas e a construção de projetos de vida saudáveis. O compromisso e a ambição é garantir educação a todos (Delors, 1997: 187). Efetivamente, a opção por ações de diferenciação pedagógica surge com a necessidade crescente de valorizar as diferenças e equacionar medidas alternativas às existentes na prática educativa das escolas em geral.

A visão é agir sobre o “trabalho escolar de forma a otimizar as situações de aprendizagem, incluindo-se nestas a elaboração de planos de recuperação, de desenvolvimento e de acompanhamento” (Despacho Normativo nº 50/2005). Nesse desafio, importa definir um quadro de educação flexível e uma abordagem construtiva do conhecimento e da própria relação pedagógica. Contexto exigente e que na voz de Perrenoud (2000) impõe o exercício de “novas competências para ensinar” e o trabalhar as questões relativas à cooperação interpares.

Na escola global importa focar diretamente nos aspetos didáticos e não em variáveis distantes. Significa isto organizar o trabalho no tempo e no espaço e, cumulativamente, interagir face à diferença e à incerteza da “sociedade invisível” (Innerarity, 2009). Neste cenário, conquista importância a escola que aprende e trabalha em prol da melhoria (Bolívar, 2012) e que cria com a comunidade um “vínculo educativo” (Perrenoud, 2000: 151) diligente e empreendedor.

Na prática, equaciona-se e implementa-se a estratégia que possibilita acionar a aprendizagem ativa e formas de ensinar e de aprender desafiantes e diferenciadas e jamais modelos didáticos prescritivos e redutores da capacidade para discernir. A condição é, partindo da realidade de cada escola, de cada pessoa, agir de modo a que se preconize uma educação centrada no indivíduo, visando facilitar a aprendizagem empreendedora e fiel aos valores de uma sociedade solidaria.

1.2. Consultoria formativa

O PAAP nasce no âmbito da consultoria protocolada entre a Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa, por via do Serviço de Apoio à Melhoria das Escolas (SAME), e dois agrupamentos de escolas (AE) integrados no Programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP). Ambos do distrito do Porto - um no concelho do Porto (AE1) e outro no concelho de Penafiel (AE2).

Nestes territórios, a ação do consultor científico (Palmeirão e Carneiro, 2012) desenvolve-se, fundamentalmente, em dois domínios, consultoria de proximidade e consultoria formativa e

estrutura-se em ordem a questões relativas à gestão e organização escolar (e.g. práticas de ensino, planeamento e articulação, monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens, resultados académicos e sociais).

Na primeira situação – a **consultoria de proximidade**, o sentido é (tem sido) o de desenvolver um trabalho presencial com um público-alvo diferenciado (e.g. Direção do AE, Equipa TEIP, Equipa de Autoavaliação). A metodologia de trabalho é a que advém do plano traçado com cada agrupamento de escolas, com cada grupo e/ou com cada pessoa (e.g. reuniões e/ou sessões de trabalho, painéis de reflexão, *workshops*, seminários e/ou jornadas pedagógicas). Analisar, refletir e regular a ação educativa ao contexto e gerar planos de melhoria para o sucesso educativo é o mote que anima as sessões de trabalho, qualquer que seja a modalidade e os territórios que acompanhamos no processo de melhoria.

No caso da **consultoria formativa**, objeto em análise, resulta do esforço de articulação com a função de “amigo crítico” (MacBeath *et al*, 2005) e de formador. Nesta lógica, acionam-se as parcerias interinstitucionais e constrói-se uma estratégia que reúne a consultoria de proximidade e a consultoria formativa, sobressaindo aqui a perspetiva colaborativa (Segóvia, 2007. 39) e a premissa de uma ação didática para a melhoria das aprendizagens e do sucesso educativo. E, isso, implica “substituir o dever de obediência pelo dever de serviço e de cuidado ao outro” (Alves, 2012: 16).

2. O PAAP

3.1. Da ideia à prática

A ideia é: dar todo o apoio adicional que for preciso, antes que o problema se torne mais grave. Efetivamente, a definição e aplicação da **Assessoria Pedagógica** exige e propõe um diagnóstico singular e um sentido estratégico de intervenção com vista a trabalhar as “potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças” (AE1, AE2) de cada aluno e/ou grupo de alunos. Promover o sucesso educativo e o desenvolvimento pessoal, social e vocacional do aluno é, regra geral, a finalidade que estrutura a “medida” e se desenvolve através da execução de objetivos específicos e por recurso à gestão flexível do currículo, pela via da diferenciação pedagógica.

Neste caso, o projeto-ação que agora se apresenta estrutura-se em ordem à Formação, na modalidade de curso, subordinada ao objeto **Assessoria Pedagógica**⁵ e realiza-se em três fases - (1) Organização da formação; (2) Realização e desenvolvimento da ação; e (3) Reflexão-ação.

3.1.1. Organização da formação

A primeira fase respeita à **organização da formação** que, em cada Escola, assume a natureza e o cronograma resultante das necessidades avaliadas e da inscrição dos professores. Um trabalho congeminado com a coordenação do Plano de Formação Avançada em Ciências da Educação (FACE)⁶, regra geral, creditado pelo Conselho Científico Pedagógico Formação Contínua (CCPFC).

Ao Consultor, enquanto formador, é solicitada a produção da “ficha da ação” que, em articulação com o AE, fundamenta as razões da ação e a sua inserção no plano de melhoria e de capacitação docente. A conceção dos conteúdos a desenvolver inscrevem-se no paradigma da melhoria e segue a lógica da diferenciação pedagógica enquanto alicerce na/para a promoção da pedagogia para a autonomia (Freire, 1987).

Nesse sentido, esta ação pretende intervir no sentido de reconhecer e valorizar o trabalho desenvolvido pelos educadores e/ou docentes dos diferentes ciclos de ensino (nas suas dimensões de planeamento da ação, de coordenação, de mobilização e envolvimento, de monitorização e avaliação). E, desta forma, fundamenta-se e procede-se à sistematização do trabalho que realizam nas escolas e, especialmente, nas salas de aula, através do desenvolvimento de práticas ensino, análise e procedimentos metodológicos. Importa pensar a escola - de dentro para fora -, colocando a relação entre professores no foco da atenção, valorizar o esforço quotidiano e dar um sentido formativo aos espaços/tempos de trabalho docente. Tendo como objetivos a construção de práticas e a consolidação da participação da comunidade escolar, deseja-se que dessa forma se possa promover a qualidade dos processos educativos para impulsionar a melhoria dos resultados (cf. CCPFC/ACC-67915/11).

⁵ Curso Creditado pelo CCPFC, registo CCPFC/ACC-67915/11

⁶ Responsável por acionar o processo de acreditação com o Conselho Científico Pedagógico Formação Contínua (CCPFC) e, posteriormente, em colaboração com os serviços académicos, produzir um *Dossier Técnico Pedagógico* (DTP).

Face à natureza da ação e o público a quem se destina - Professores dos Ensinos Básico e Secundário⁷, a lecionar disciplinas que necessitem de “apoio à melhoria das aprendizagens” -, os **objetivos** da ação são (foram): (1) refletir sobre as estratégias práticas da assessoria pedagógica enquanto medida de promoção do sucesso educativo; (2) contextualizar experiências de assessoria pedagógica; e (3) gerar um plano de melhoria e a partir dele melhorar as aprendizagens dos alunos.

A ação visa, pois, aprofundar um quadro teórico-conceitual relevante, com especial realce no domínio da Assessoria Pedagógica. Assim, ao nível dos **conteúdos da ação**, a área científica predominante é a das Ciências da Educação. E, o desenho curricular, num total de 25 horas, contempla os seguintes itens:

- Assessorias Pedagógicas. Da crença ao conceito: premissas normativas
- As parcerias pedagógicas à luz do novo paradigma educativo
- A figura/perfil do Professor Assessor
- Estratégias e práticas da assessoria pedagógica
- Incongruências entre discursos e práticas: a narrativa pessoal

No quadro da **metodologia de realização da ação**, a estratégia das sessões é essencialmente teórico-prática, com recurso a situações-problema e na perspetiva da metodologia de trabalho de projeto. Significa isto que, depois de uma fase inicial de reflexão teórica, exploramos situações-problema concretos e, com base na hermenêutica dos documentos orientadores (e.g. Projeto Educativo, Regulamento Interno, Plano Anual de Atividades) e/ou relatórios finais de avaliação e/ou de autoavaliação e, assim, refletir sobre temas/problemas da educação considerados pertinentes.

3.1.2. Realização e desenvolvimento

O desenvolvimento da ação inscreve-se num modelo de funcionamento eclético que privilegia a relação interpares e a criação de um sistema de relações profissionais.

A intenção é, em cada sessão, identificar e explorar os quadros teóricos e procedimentos práticos em uso no campo da Assessoria Pedagógica e, a partir daí, proporcionar a reflexão-ação, seguindo um modelo pedagógico do tipo interativo, de natureza colaborativa. A partilha e a troca de ideias, experiências, percursos e realizações permitem, progressivamente, clarificar e

⁷ A inscrição da população docente no(s) curso(s), resulta de um conjunto de critérios de inclusão definidos pela direção do AE.

analisar os referentes teóricos convocados ou a convocar e situar a missão da escola e o papel do aluno e do professor em dinâmicas educativas flexíveis, assente na visão holística dos processos de ensino e de aprendizagem.

3.1.3. Reflexão-ação

Neste domínio, a abordagem é, igualmente eclética e fundamenta-se na avaliação qualitativa e no paradigma da melhoria das escolas, porquanto decorre de estratégias focadas na construção de ciclos de melhoria. Um processo exigente, onde se aprende a valorizar os diálogos e a articulação entre saberes, entre pessoas e entre instituições.

Neste contexto, complexo e desafiante, criam-se oportunidades para promover a melhoria e semear uma cultura de responsabilidade e de compromisso com o exercício permanente de autoavaliação e de monitorização dos passos dados em ordem ao sucesso. Ativar a dinâmica da reflexão-ação é a sinergia que norteia a ação da medida de apoio à melhoria das aprendizagens, no caso em concreto, a Assessoria Pedagógica em dois AE da zona norte do país. A essência é, na voz de um dos docentes participantes, “pensar a escola de dentro para fora” (AE2a). Mais, “é a possibilidade de construir modos de ensinar e uma boa prática de construir conhecimento, pela partilha de ideias e pela mudança que introduz” (AE1b).

A lógica é explorar novas possibilidades e “intervir de modo dinâmico e articulado na gestão da sala de aula, preparando a sala para a ação e para a aprendizagem (AE2c), E, desse modo, “promover a articulação efetiva e a troca de experiências” (EA2p). E isso implica “trabalho colaborativo e a necessidade de uma atualização constante” (AE1t). Pensar a arte de ensinar e de fazer aprender “é criar experiências surpreendentes (EA2s) e “gerar a inovação e o desenvolvimento de uma pedagogia libertadora, construtora de uma escola empreendedora, fundada na capacidade de produzir conhecimento e o pleno desenvolvimento humano” (Palmeirão, Oliveira e Lopes, 2012, 157).

4. Evidências ... algumas

Philippe Perrenoud (2000) salienta a necessidade de “adotar e induzir uma relação pedagógica positiva” e, assim, “abrir espaço para a história e para o projeto pessoal do aluno” (idem). A ideia é criar a oportunidade e a capacidade para ver o mundo e desenvolver o sentido crítico.

No caso do AE1, e num total, 47 dos 49 alunos com apoio à melhoria das aprendizagens, sob a forma de assessoria pedagógica, os resultados finais são positivos, como destaca o Relatório de

Autoavaliação (2014). Nas palavras dos alunos inquiridos, o discurso reitera a mais valia da medida, já que trabalha e melhora a concentração e permite melhorar o desempenho e a avaliação (AE1b, Relatório de Autoavaliação, 2014, 18).

Para além da melhoria dos resultados, regista-se, ainda, um crescente grau de satisfação no “trabalho conseguido”, quer por parte dos professores, quer por parte da comunidade educativa. No entanto, o desafio é constante e pressupõe um trabalho contínuo entre professor titular, professor assessor e o diretor de turma (AE1f, Plano Plurianual de Melhoria, 2014).

*Não há, não
duas folhas iguais em toda a criação.
Ou nervura a menos, ou célula a mais,
não há, de certeza, duas folhas iguais.*

António Gedeão, 1958

Referências bibliográficas

- Alves, J. (2012). Tecendo os caminhos da melhoria dos resultados educativos. Das ilusões nefastas às utopias gratificantes. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, 12, 7-27.
- Azevedo, J. (2011). *Liberdade e Política Pública de Educação*. Vila Nova de Gaia: FML
- Bauman, Z. (2005). *Confiança e medo na cidade*. Lisboa: Relógio D'Água.
- Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos*. Vila Nova de Gaia: FML.
- Delors, J. et al. (1997). *Educação um Tesouro a Descobrir*. Porto: Asa.
- Freire, P. (1987). *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Gedeão, A. *Poesia completa*. Lisboa. Edições João Sá da Costa.
- Innerarity, D. (2009). *A sociedade invisível. Como observar e interpretar as transformações do mundo atual*. Lisboa: Editorial Teorema.
- Leite, C. (2006), “Políticas de currículo em Portugal e (im)possibilidades da escola se assumir como uma instituição curricularmente inteligente”. *Curriculum sem Fronteiras*, v.6, n.2, pp. 67-81.

- MacBeath *et al* (2005). *A História de Serena. Viajando rumo a uma escola melhor*. Porto: ASA.
- Machado, J.; Palmeirão, C.; Alves, J.; Vieira, I. (2013). A assessoria externa nos Territórios Educativos, *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, 13, 155 – 174.
- Palmeirão, C. e Carneiro, A. (2012). A Consultoria UCP: Olhar a diferença. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, 11, 141 - 152.
- Palmeirão, C.; Oliveira, A.; Lopes, A. (2012). Para além dos resultados Académicos. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, 11, 153 - 168.
- Perrenoud, Ph. (2000). *Pedagogia Diferenciada*. Porto Alegre: Artmed.
- Pinto, J. (2005). *Escola Global*. Porto: Campo das Letras.
- Robert, P. (2010). *A Educação na Finlândia. Os segredos de um sucesso*. Porto: Afrontamento.
- Roldão, M. (2009). *Estratégias de ensino. O saber e o agir do professor*. Vila Nova Gaia: FML.
- Segóvia, J. (2007). Asesoría educativa: modelos y procesos. In J. Costa *et al.* (2007). *A Assessoria em Educação em Debate* (pp. 32-47). Aveiro: Universidade de Aveiro.