



**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**

**Faculdade de Educação e Psicologia**

*A ESCOLA "ROCHA" AO ESPELHO*

*- Relação com a Comunidade -*

Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação

- Especialização em Supervisão Pedagógica e Avaliação de Docentes -

*Maria da Graça Vareiro Macieira*

Porto, outubro de 2012



**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**

**Faculdade de Educação e Psicologia**

*A ESCOLA "ROCHA" AO ESPELHO*

*- Relação com a Comunidade -*

Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação

- Especialização em Supervisão Pedagógica e Avaliação de Docentes -

*Maria da Graça Vareiro Macieira*

Trabalho efetuado sob a orientação de:

*Professora Doutora Cristina Palmeirão*

Porto, outubro de 2012

## **Agradecimentos**

Aos que tornaram possível a realização desta tarefa:

À Professora Doutora Cristina Palmeirão, orientadora desta tese, pelo apoio, incentivo e disponibilidade demonstrados em todas as fases que levaram à concretização deste trabalho;

Aos meus amigos pelo apoio incondicional;

À minha família, pela compreensão e acompanhamento ao longo desta caminhada.

## Índice

Sumário Executivo.....	5
Executive Summary .....	9
Introdução .....	13
I Parte	15
1.Da Formação à profissão docente .....	15
1.1.Do eu professor .....	15
a. A escola .....	15
b. A população Discente .....	16
c. O Projeto Educativo .....	17
1.2. Ao «eu» profissional .....	17
1.3. Situações profissionais significativas .....	18
1.3.1. A docência .....	18
1.3.2. Direção .....	20
II Parte	25
1.Relação escola/comunidade .....	25
1.1. A escola contemporânea .....	25
1.2. A escola aprendente .....	27
1.3. A supervisão: do(s) conceito(s) à (minha) prática .....	30
1. 4. A reflexão sobre a ação .....	32
2. O impacto d“A Rocha” na relação Escola/Comunidade .....	34
2.1. Instrumentos de <i>marketing educacional</i> .....	35
2.1.1. “A Rocha” .....	35
2.1.2. “Dia da Escola” .....	39
Conclusão .....	42
Referências bibliográficas .....	51

## Sumário Executivo

O relatório que agora se apresenta sustenta-se na pesquisa diversificada abaixo inserta – nos conceitos que foram as ferramentas de leitura da realidade e os pressupostos de interpretação dessa vivência – e do percebido e apreendido, ao longo dos anos, em contexto da Comunidade Educativa – aplicação dos conceitos teóricos à interpretação da realidade –, nomeadamente na Escola Secundária Rocha Peixoto, aqui, ao espelho e numa lógica de relação escola-comunidade. Mobilizada a prática pedagógica e relacional, por via da reflexão sobre a ação, percebemos a importância do *marketing* educacional e empreendemos uma atitude positiva de divulgação e de marca do projeto educativo que anima a nossa escola.

A globalização, a mundialização da economia e das tecnologias de informação e de comunicação, bem como, a produção dos seus efeitos na comunidade, nomeadamente a célere mudança daí decorrente, relevou os sistemas económicos em detrimento das representações ideológicas. Se, numa primeira fase, obrigou a assunção do papel intervencionista do Estado o facto é que, depois, liberou-o, progressivamente, por força dos efeitos da competitividade mundial. A ética suportada numa consciência axiológica normativa que se adequou àquela mudança, autorregulou-se e, embora com mais conhecimentos, o Ser humano vulnerabilizou-se, sendo a solidariedade preterida em favor do egocentrismo, do individualismo, do ter em detrimento do ser. O “eu” postergou o “todo”, assistindo-se a uma maior complexidade relacional, em que as famílias e a Escola – os seus agentes – são, na sua atuação, o seu reflexo. E, apesar de a escola ser, ainda, por excelência, o espaço de transformação social, não pode tudo. A consciência clara dos obstáculos encontrados não deslegitima o projeto, pois o Fim – uma educação para todos – é uma condição do progresso social, promessa que remonta à Declaração dos Direitos Universais do Homem

A reflexão incide, no essencial, sobre quem somos, qual o nosso percurso e o caminho que ousamos cursar para dignificar a escola.

Naturalmente, o que somos resulta de um processo de crescimento e de aprendizagem em que o ambiente e as relações interpessoais, nos grupos informais e formais, são responsáveis pela prossecução da missão que assumimos há já muitos anos.

A opção pelas Ciências Experimentais traduziu, na verdade, “quem eu era”, pelo que a curiosidade, a persistência, a pesquisa e a intencionalidade do contributo para a evolução/mudança, foram a génese da motivação subjacente ao seguimento inovado de funções exercidas cuja pretensão, ora enriquecida pela contínua aprendizagem, se impunha levar a cabo.

No percurso profissional evidencio que nas turmas que me são atribuídas lecionar, o que mais me gratifica e enriquece é a possibilidade de fazer despertar o gosto pela descoberta e pela pesquisa. Acredito que as competências se desenvolvem e, nessa perspetiva, privilegio o debate, a participação e o desenvolvimento de um conhecimento assente numa matriz de aprendizagem significativa e de atitudes positivas e ativas. Em termos didáticos, tenho vindo a lecionar maioritariamente turmas do ensino secundário (Física e Química - 10º, 11º ano; Física - 12ºano, Área de Projeto - 12ºano). Mas, há três anos para cá e, por opção pessoal, retomei, também, o ensino básico. No campo da gestão escolar, há já 20 anos que assumo cargos de liderança (intermédia ou de direção - vogal do Conselho Diretivo, assessora do Conselho Executivo e adjunta do Diretor). Desafios exigentes, mas, mesmo assim, intercalados por outras tarefas - Coordenadora de Área de Projeto, Coordenadora de minigrupos disciplinares, Diretora de Turma, Coordenadora do Secretariado de Exames, Coordenadora do “Programa Aves”<sup>1</sup>, Coordenadora do projeto “Testes Intermédios”<sup>2</sup>, Coordenadora de Provas Comuns/Provas de monitorização<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Programa de Avaliação Externa da Escola promovido pela Fundação Manuel Leão

<sup>2</sup> Instrumentos de avaliação disponibilizados pelo Gabinete de Avaliação Educacional

<sup>3</sup> Provas de aferição internas

Acionar e desenvolver a relação Escola/Comunidade é uma situação-problema que convoca sobremaneira qualquer comunidade escolar. E, no desejo de melhor promover essa relação, a escola, desde o ano letivo de 2006/2007, instituiu o dia 18 de maio como o “Dia da Escola”. Uma iniciativa que visa partilhar com a comunidade a vida da escola, numa atitude de reconhecimento e de valorização dos alunos e, obviamente, do seu projeto educativo. Nesse sentido, foi criada uma comissão de organização, da qual faço parte, e cuja missão é espelhar e intensificar, autorregulando, a ligação Escola/Comunidade mediante a publicação da revista “A Rocha”.

A descontinuidade cultural entre a escola e a família foi considerada como um fator relevante do insucesso escolar (Heath, 1982; Ogbu, 1978; Seeley, 1985). Para Teixeira (1995, p. 5), “de entre as organizações que estruturam a nossa sociedade, a organização escola é uma das mais relevantes já que, de alguma maneira, irá ter influência sobre todas as outras”. Segundo esta autora, “todos são, em alguma medida, o fruto da organização escola que, ao menos em parte, lhes modelou o pensamento” (idem).

A escola constitui, portanto, um quadro de ação para todos eles (idem, p. 146). Para além dos alunos, os professores, o pessoal não docente, temos os pais e encarregados de educação, bem como os representantes das autarquias e da comunidade local.

*A comunidade educativa é o conjunto do pessoal docente e não docente de uma Escola ou Centro Educativo e os seus alunos e encarregados de educação e respetivas associações. (...) São ainda parte da comunidade educativa, os representantes das organizações e associações que desenvolvam atividades sociais, económicas, culturais e científicas e estejam interessadas no processo educativo (Formosinho, Fernandes e Lima, 1988, p. 176).*

A partilha e a participação de todos para o desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade dos alunos são cruciais, permitindo o melhor planeamento de aprendizagens e uma maior adequação às expectativas e aspirações das próprias famílias.

Concluir-se-á, então, que a reflexão sobre a ação nos possibilita, para além da explicação do agir, a compreensão da amplitude das consequências dos procedimentos implementados, a curto e a longo prazo, e, ainda, como seres de projeto que enquanto professores somos, a planificação consequente de um futuro que desejamos.

Com esta investigação assumir-se-á, também, que, embora o reflexo da Escola Rocha Peixoto no espelho seja positivo e coerente, os objetivos expressos, igualmente, no projeto educativo não são definitivamente alcançados (pura ilusão!), implicando, antes, a contínua reformulação/adequação aos anseios e à evolução da comunidade, o que pressupõe um processo de *marketing* educacional que se requer, pois, inovador.

**Palavras – chave:** ação – reflexão, relação escola-comunidade, *marketing* educacional, supervisão, plano de melhoria

## **Executive Summary**

The report argues that now presents itself in diverse research insert below - the concepts that were the tools of reading reality assumptions and interpretation of that experience - and perceived and seized over the years, in the context of the educational community - application of theoretical concepts to the interpretation of reality - particularly Rocha Peixoto Secondary School, here, a mirror and a logic of school-community relationship. Mobilized and relational teaching practice, through reflection on action, we realize the importance of marketing education and a positive attitude undertake dissemination and brand of the educational project that animates our school.

Globalization, economic globalization and the information technology and communication, as well as the production of its effects on the community including the expeditious change resulting, highlighted economic systems at the expense of ideological representations. If, initially, forced the assumption of the interventionist role of the state is the fact that they then released it gradually under the effects of global competitiveness. The ethics supported an awareness axiological rules that are suiting, to that change, adapted to up and, although with more knowledge, the Human weakened up, the solidarity being tilted in favor of selfishness, individualism, instead of having to be. The "I" postponed "the whole" witnessed to greater relational complexity, where families and school - their agents - are, in their actions, their reflection. And although the school is, also, par excellence, the space for social transformation not everything. A clear awareness of the obstacles encountered not delegitimize the project because the End - an education for all - is a condition of social progress, promise that dates back to the Universal Declaration of Human Rights

Reflection focuses essentially on whom we are, what our route and the path to dignify that dare attend school.

Of course, what we are is the result of a process of growth and learning in the environment and interpersonal relations, informal and formal groups, are responsible for the continuation of the mission we took many years ago.

The choice of Experimental Sciences translated, actually, "who I was", so the curiosity, persistence, research and intentionality of contribution to the evolution / change, were the genesis of the motivation behind the action of innovative functions performed whose claim, now enriched through continuous learning, it was necessary to carry out.

In career was noticed that in the classes I teach are assigned, what gratifies me most is enriched and the possibility of awakening the taste for discovery and research. I believe that skills are developed and, in this perspective, the privilege debate, participation and development of a knowledge based on an array of meaningful learning and positive attitudes and active. In terms of teaching, I have been teaching mostly middle school classes (Physics and Chemistry - 10, 11th year; Physics - 12th grade, Area Project - 12th grade). But for three years now and, by choice, I resumed also basic education. In the field of school management, for over 20 years who assume leadership positions (intermediate or direction - member of the Board of Directors, advises the Executive Board and Deputy Director). Demanding challenges, but even so, interspersed with other tasks - Project Area Coordinator, Coordinator of disciplinary mini groups, Officer Class, Coordinator of the Secretariat of Examinations, Coordinator of "Birds Program,"<sup>4</sup> Project Coordinator "Intermediate Tests"<sup>5</sup>, Coordinator Evidence for Common / Proof monitoring<sup>6</sup>.

Engage and develop the School / Community is a problem situation that calls any school community greatly. And the desire to better promote this relationship, the school, since the school year 2006/2007, introduced on May 18 as the "Day of School." An initiative that aims to share with the community the school's life, in an attitude of gratitude and the valorization of the students

---

<sup>4</sup> External Evaluation Program sponsored by the School Foundation Manuel Leão

<sup>5</sup> Assessment tools provided by the Office of Educational Assessment

<sup>6</sup> Evidence of internal benchmarking.

and, of course, with your educational project. Accordingly, a committee was established to organize, to which I belong, and whose mission is to mirror and intensify, suiting, binding School / Community through the publication of the magazine "A Rocha."

The cultural discontinuity between home and school was considered as a factor in school failure (Heath, 1982; Ogbu, 1978; Seeley, 1985). For Teixeira (1995, p. 5), "among the organizations that shape our society, the organization of the school is more relevant because, somehow, will have influence over all others." According to this author, "all are, to some extent, the result of school organization that, at least in part, modeled their thinking" (ibid.).

The school is therefore a framework of action for all of them (ibid., p. 146). Apart from students, teachers, non-teaching staff, we have parents and guardians, as well as representatives of local authorities and the local community. '

*The educational community is the entire teaching and non-teaching staff of a School or Educational Centre and their students and parents and respective associations. (...) They are still part of the educational community, representatives of organizations and associations that develop social, economic, cultural and scientific and are interested in the educational process (Formosinho, Fernandes and Lima, 1988, p. 176).*

The sharing and participation of all for the full and harmonious development of personality of students are crucial, allowing better planning of learning and greater suitability to the expectations and aspirations of their families.

It will conclude, then, that reflection on action enables us beyond the explanation of action, understanding the magnitude of the consequences of the procedures implemented in the short and long term, and also as beings of that project while teachers are, the consequent planning of future we want. With this research will assume, too, that although the reflection of the mirror School Rocha Peixoto is positive and coherent objectives expressed also in

the educational project is definitely not achieved (an illusion!), Implying rather the continuous reformulation / suitability to the concerns and developments in the community, which presupposes a process of educational marketing which therefore requires innovative.

**Keywords:** action - reflection, school-community, educational marketing, supervision, improvement plans.

## Introdução

A ideia para este trabalho de ação-reflexão emerge a partir do impacto percebido da revista “A Rocha” na/para a imagem positiva da Escola Rocha Peixoto e da necessidade de melhor compreender os efeitos do *marketing* educacional para desenvolverem uma imagem positiva da comunidade escolar. “A Rocha” é um projeto anual que temos o privilégio de coordenar desde o ano letivo de 2006/2007.

Em termos de objetivos, o principal fim deste estudo, reflexivo e objetivado, é o de perceber os meios a operacionalizar - confrontando os utilizados com os perspectivados, para que, à luz do pressuposto da possibilidade de uma escola aprendente, o sucesso com qualidade e de igual oportunidade, sejam uma realidade possível, contextualizada e sustentada e reconhecida pela comunidade poveira. E, o objeto de estudo é, então, a imagem da Escola Secundária Rocha Peixoto - contextualizada no tempo e no espaço.

A metodologia usada para este trabalho constrói-se a partir do paradigma da investigação qualitativa e fundamenta-se no quadro da observação participante e análise dos testemunhos escritos na revista “A Rocha”.

Em termos formais o presente trabalho organiza-se em duas partes:

- ♦ a primeira expõe o meu roteiro profissional a fim de tornar claro o modo como foi construída a (minha) profissionalidade docente - como foi edificado o modo de ser professor. Este olhar de observação, voltado para o interior da escola, debruça-se sobre a (minha) experiência docente, a relação com os (meus) pares e as situações profissionais significativas, destacando a absoluta necessidade da argumentação e da negociação.

- ♦ a segunda convoca os referenciais teóricos da escola para todos e, nesse pressuposto, discorre sobre a matriz da escola contemporânea, que é a de uma instituição equitativa e democrática - daí a necessidade de modelos organizacionais plurais e a importância da participação da comunidade educativa e da sociedade local. Nesta segunda parte, um outro olhar coloca em perspectiva de complementaridade: os conceitos e as práticas de supervisão (do conceito à prática), a (minha) experiência docente e a relação com os (meus) pares; o supervisor como aquele que cria/promove condições para que os professores pensem e ajam reflexivamente e o façam de uma forma colaborativa, crítica e transformadora.

Deste modo, procura-se evidenciar os efeitos positivos da supervisão, designadamente, no campo das relações - formal e informal, e o quão necessário é estabelecer redes de cooperação com os vários intervenientes, privilegiando, na continuidade, a observação participada e o diálogo como instrumentos vitais para o exercício da profissão docente e como garante de uma construção metodológica diversificada e coerente a “missão da Escola para todos”.

Do ponto de partida ao de chegada, várias foram as reformulações produzidas, por força do confronto do investigado e das minhas convicções. O inferido da tese expressa, sobretudo, um contributo para a compreensão das externalidades positivas, nomeadamente as opções e os efeitos do investimento nas pessoas e na relação interpessoal, em que a importância da análise reflexiva da Escola ao Espelho (Relação Escola-Comunidade) é determinante para a sua conclusão, na forma apresentada.

O fim último, na eventualidade de ter sido obtido, não ultrapassa a construção de mais um olhar que se pretende interpretativo-compreensivo desta realidade complexa que foi, aqui, tomada como objeto de investigação.

## **I PARTE**

### **1. Da Formação à profissão docente**

#### **1.1 Do eu professor**

*Ser professor no século XXI é reinventar um sentido para a escola, tanto do ponto de vista ético quanto cultural (Nóvoa, In Revista Escola, 22/03/2012<sup>7</sup>).*

Uma escola verdadeiramente inteligente é uma escola cujo ideário é fazer aprender os alunos e provocar uma aprendizagem de qualidade. A concretização deste desiderato requer o papel ativo e estimulador dos seus professores. Uma profissão desejada (e reconhecida) é a divisa necessária para ensinar de forma motivada e empenhada.

Neste percurso, o «eu professora» resulta, primeiro, da vontade pessoal de o ser e, depois, da opção (consciente) pelo exercício da docência, enquanto professora do Grupo 510, na Escola Rocha Peixoto.

#### **a. A escola**

A Escola Secundária de Rocha Peixoto situa-se na cidade e concelho da Póvoa de Varzim, distrito do Porto. É frequentada, maioritariamente, por alunos provenientes da cidade e das freguesias rurais do concelho da Póvoa de Varzim, muito embora acolha, também, alunos oriundos dos concelhos limítrofes, nomeadamente de Vila do Conde, Esposende e Maia.

A funcionar em instalações inauguradas em 1962, e inicialmente vocacionada para o ensino técnico, a Escola foi integrada, em 2008, no Programa de Modernização do Parque Escolar do Ensino Secundário. Aos espaços outrora existentes, e agora requalificados, que integravam laboratórios científicos, tecnológicos e oficinas, biblioteca/centro de recursos,

---

<sup>7</sup><http://revistaescola.abril.com.br/formacao/formacao-continuada/professor-se-forma-escola-423256.shtml>.

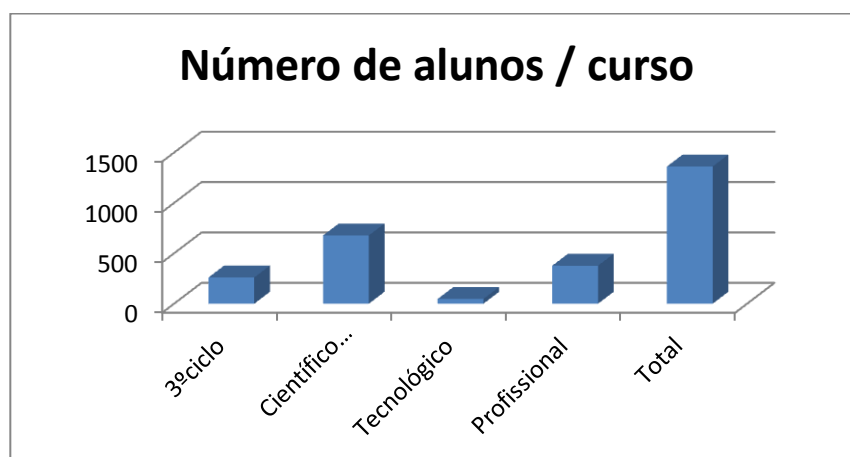
passou a juntar outros, tais como auditório e pavilhão gimnodesportivo. A estes acresce, ainda, uma piscina mandada construir no ano de 2004 e cujos encargos financeiros foram suportados através de receitas próprias.

Localizada no centro da cidade, pelo que o acesso a pé está muito facilitado, em espaço arborizado e, ainda, frente a um jardim público, o envolvente é, também, particularmente agradável principalmente para aqueles que nela trabalham/estudam.

A Escola dispõe de cerca de duzentos professores, dos quais 25% são contratados. Para além do pessoal docente, apresenta um psicólogo, dois profissionais de reconhecimento e validação de competências e de um técnico de diagnóstico e encaminhamento, prestando, na Escola, treze assistentes técnicos e quarenta e um assistentes operacionais. Para colmatar necessidades, prestam serviço, ainda, mais doze elementos não docentes colocados pelo Centro de Emprego da Póvoa de Varzim.

#### **b. A população Discente**

A Escola apresenta uma oferta educativa diversificada, ensino básico e ensino secundário (cursos científico-humanísticos, tecnológicos e profissionais) e conta cerca de mil e quatrocentos alunos.



**Gráfico nº 1 – Distribuição, por ensino/curso, da população discente**

### **c. O Projeto Educativo**

Os princípios, os valores, as metas e as estratégias do Projeto Educativo (PEE.) são o espelho e a marca da nossa Escola e, conjuntamente, o instrumento que potencia a coerência e a adequação das dinâmicas internas e estimula a prática de uma Cultura Organizacional que se concretiza em diversas manifestações simbólicas - “Dia da Escola”, e/ou por uma carta de princípios onde se inscrevem os fundamentos da educação autêntica: (a) Qualidade, (b) Solidariedade, (c) Integração, (d) Cidadania e (e) Democracia. “A qualidade e o sucesso de cada organização escolar depende do seu tipo de cultura: as escolas bem sucedidas são aquelas em que predomina uma cultura forte entre os seus membros (identidade e valores partilhados)” (Costa, 1996, p. 109).

#### **1.2 . Ao eu profissional**

O «eu profissional» que se desenvolve em mim resulta de um percurso contínuo de formação pela ação e de uma procura assídua por mais saber e melhor desempenhar a profissão que assumimos como missão desde o ano de 1989. Efetivamente, a carreira docente inicia-se com a realização do estágio integrado, realizado na Escola Secundária Carolina Michaelis, um lugar/espço de formação que ativou a necessidade (e a consciência) de uma aprendizagem/formação contínua e na perspetiva da educação ao longo da vida. Ano a ano, a prática docente, a observação participada e o diálogo entre alunos, colegas e encarregados de educação, alimentam a nossa determinação e motivação para continuar o projeto que abraçamos há mais de vinte anos. Um exercício exigente e um desafio constante (Quadro 1).

## Quadro nº 1. Roteiro Profissional

<b>Ano(s) letivo(s)</b>	<b>Atividades académicas</b>
1990/1991	Escola Secundária Rocha Peixoto. Professora <sup>8</sup>
1989/1990...	Diretora Turma
1989/1990...	Coordenadora Disciplinar
1989/1990	Professora Estagiária <sup>9</sup> . Escola Secundária Carolina Michaelis
<b>Ano(s) letivo(s)</b>	<b>Pertença Órgãos Académicos e de Gestão Escolar</b>
2009/2012	Escola Secundária Rocha Peixoto. Diretora Adjunta
2007/2012	Escola Secundária Rocha Peixoto. Coordenadora Editorial “ A Rocha”
1999/2009	Escola Secundária Rocha Peixoto. Assessora Conselho Executivo
1991/1999	Escola Secundária Rocha Peixoto. Vogal Conselho Diretivo
1991/2010	Escola Secundária Rocha Peixoto. Coordenadora Secretariado Exames

Fonte: Registo biográfico, 2012

Realizado o estágio, encetamos o percurso que, cumulativamente, agrega a docência e a responsabilidade de, ao nível dos órgãos académicos e de gestão escolar, laborar em prol de uma escola eficiente e de qualidade. Em relação à docência, mais do que transmitir conhecimentos a nossa preocupação é a de formar pessoas autónomas e conscientes das suas capacidades pessoais, sociais e profissionais. A docência é a nossa missão (e preocupação). O desejo de ensinar a aprender é o que nos move e nos convoca para refletir de forma comprometida e implicada (Herdeiro, 2010, p. 65).

### 1.3. Situações profissionais significativas

#### 1.3.1. A docência

O ensino é, sem dúvida, a ação que mais prazer nos dá. Este ano letivo (2010/2011), por exemplo, lecionamos a disciplina de Física e Química A – Grupo 510, 10º ano. A turma é constituída por vinte e oito alunos -

---

<sup>8</sup> Física e Química-10º e 11ºano; Física – 12ºano; Área de Projeto – 12ºano

<sup>9</sup> Física e Química 8º, 9º e 10ºano

quinze do sexo feminino e treze do masculino, com idades entre os 14 e os 15 anos. Uma turma heterogénea, particularmente, ao nível da participação dos alunos na sala de aula. O sucesso dos alunos deve-se à natureza das ações e das práticas<sup>10</sup> que fomos capazes de promover – reflexão conjunta, pesquisa com gradual autonomia e muito trabalho colaborativo - cujos grupos se constituem por alunos com diferentes níveis de conhecimento. Na verdade, “o sucesso como professor depende (...) da aplicação correcta das melhores estratégias de aprendizagem, do uso das ferramentas e das técnicas assimiladas em anos de estudo, mas sobretudo de muita entrega” (Machado, 2011, pág. 19).

Obviamente, enriquecida pela diversidade das funções exercidas e consciente das vantagens da imagem positiva da uma escola pública de qualidade, facilitamos, sempre que possível, o trabalho colaborativo, a reflexão interpares, apoio individualizado e/ou ações de complemento. O sucesso dos discentes complementa-se pelo seu trabalho, empenho e motivação. Nesse sentido, criamos e implementamos aulas abertas, com uma periodicidade semanal, onde os alunos são desafiados a realizar exercícios de diferentes níveis de dificuldade.

A envolvimento dos encarregados de educação é necessária para o êxito do processo de ensino e aprendizagem. Por isso, e por via do papel que assumimos enquanto diretora de turma, provocamos, frequentemente,

---

<sup>10</sup> O trabalho de diagnóstico da aprendizagem e das dificuldades de associação e da autonomia e a aplicação em grupo/pares dos saberes adquiridos (operacionalização dos conhecimentos); a resolução de fichas, realizadas e corrigidas na aula, as tarefas individuais indicadas para casa, a correção dos trabalhos, em grande grupo (diagnóstico das dificuldades - avaliação qualitativa); a utilização de quadros interativos (diagnóstico das aprendizagens); os testes escritos (avaliação formativa e diagnóstica); as regras de trabalho, as atitudes e os valores; a autoavaliação e a reflexão individual e/ou conjunta; o respeito mútuo, a liberdade de expressão de ideias, o exercício equilibrado da autoridade e as rotinas positivas de trabalho, contribuem e são fruto da perspetivação da aula segundo um modelo de ação-reflexão.

reuniões para que se partilhem responsabilidades e se fomentem relações positivas entre a escola/família.

### **1.3.2. Direção**

Reconhecendo o importante papel (e deveres) que a direção de uma qualquer instituição, mais ainda, uma instituição escolar, imprime (deve imprimir) no quotidiano da sua comunidade, há, de facto, tarefas que assumem primordial valor quando o que está em causa é a mensagem, a comunicação que proclama e difunde a sua filosofia de ação e o seu ideário. De acordo com o nº 7 do artigo 20, do Decreto-lei nº 75/2008 de 22 de abril, na redação dada pelo Decreto-lei nº 137/2012, de 2 de julho, o Diretor pode delegar no Subdiretor e nos Adjuntos as competências descritas naquele normativo, com exceção da prevista da alínea d) do n.º 5, nomeadamente os planos anual e plurianual de atividades.

No presente estudo vamos enfatizar o papel que desenvolvemos enquanto elemento de “avaliação dos resultados académicos” e enquanto “gestor simbólico” (Costa, 1996, p. 112) da nossa escola.

No primeiro caso, e portanto, na área da “avaliação dos resultados académicos”, as funções a desenvolver têm a ver com o imperativo de concretizar o projeto educativo e, a partir dele, criar uma escola de qualidade. Um esforço que requer organização, participação e cooperação. Em cada final de período e/ou ano letivo, realizamos sessões de reflexão conjunta e a intenção é refletir e apreender os motivos que sustentam os resultados académicos conseguidos e, no final, propor um plano de melhoria para o período/ano seguinte.

Disciplinas	Média de Exame Nacional - 2009				Média de Exame Nacional - 2010				Média de Exame Nacional - 2011			
	Nº de Alunos Internos	Média da Classificação Interna	Média de Exame ESRP	Média de Exame Nacional	Nº de Alunos Internos	Média da Classificação Interna	Média de Exame ESRP	Média de Exame Nacional	Nº de Alunos Internos	Média da Classificação Interna	Média de Exame ESRP	Média de Exame Nacional
Biologia	58	12,6	<b>8,4</b>	<b>9,8</b>	86	12,9	<b>8,1</b>	<b>9,8</b>	92	12,7	11,4	11,0
Geometria Descritiva A	7	14,0	13,0	10,4	7	17,4	15,0	8,9	12	14,7	13,3	10,0
Economia A	14	14,1	14,1	13,5	14	15,2	13,9	13,5	16	13,7	12,5	12,0
Física e Química A	62	13,2	<b>6,7</b>	<b>8,7</b>	72	12,9	8,7	8,5	85	13,0	11,9	10,5
Geografia A	46	13,0	12,0	11,3	55	12,7	<b>10,7</b>	<b>11,0</b>	60	12,2	<b>10,2</b>	<b>11,3</b>
História A	22	12,3	<b>10,2</b>	<b>11,9</b>	32	13,1	<b>10,5</b>	<b>11,9</b>	26	12,0	11,1	10,5
Matemática A	53	13,8	13,2	11,7	44	13,1	12,3	12,2	80	12,4	<b>10,5</b>	<b>10,6</b>
MACS	19	13,7	13,7	11,3	20	13,0	<b>10,0</b>	<b>10,1</b>	21	14,0	14,7	11,3
Português	95	12,9	<b>10,6</b>	<b>11,7</b>	115	14,1	<b>10,2</b>	<b>11,0</b>	142	12,4	<b>9,4</b>	<b>9,6</b>
Espanhol-iniciação	16	15,8	<b>15,1</b>	<b>16,7</b>	28	14,4	<b>12,5</b>	<b>14,8</b>	35	14,3	<b>13,4</b>	<b>13,5</b>
Francês									4	11,8	<b>10,7</b>	<b>12,0</b>
Literatura Port.									12	10,4	<b>6,1</b>	<b>9,3</b>
Total/Médias	39,2	13,5	11,7	11,7	47,3	13,9	11,2	11,2	48,8	12,8	11,3	11,0

Quadro nº 2 – Médias de Exame Nacional 2009/2011

A análise dos resultados dos exames resultou em sessões de trabalho que convergiram num plano de melhoria, nomeadamente aulas de preparação para exame. Estas tiveram, de acordo com relatórios entregues pelos professores, “uma boa adesão sendo um projeto a manter, pois os alunos ficam mais confiantes para a realização dos exames”.

Procura-se, deste modo, dar corpo ao Projeto Educativo, que diz:

*A permanente implementação de práticas imbuídas de rigor, qualidade e eficiência, implica que:*

*Professores, alunos (...) integrados nas suas estruturas específicas, tenham desempenhos que revelem conhecimentos das suas funções, padrões de qualidade, metas de excelência...*

Um exercício que a experiência, o diálogo e a partilha têm vindo a consolidar e a unir a comunidade em prol de uma cultura de participação e de reflexão contínua.

Alguns teóricos, entre eles Freitas (2002), enfatizam que as reformas educativas atuais colocam os educadores em confronto com dois desafios: reinventar a escola como local de trabalho e reinventar a si mesmo como pessoas e profissionais da educação. É neste triângulo de desenvolvimento que nos encontramos, sendo que ensinar a aprender é a nossa principal função. No entanto, a imagem da Escola na Comunidade é uma preocupação constante. "Fomentar um relacionamento aberto entre os diferentes intervenientes da comunidade escolar da comunidade educativa e Órgãos da Escola" (cf. Projeto Educativo).

Criar laços com e entre a comunidade educativa e a comunidade civil é uma tarefa que merece a máxima atenção. Estabelecer contatos com a comunidade exterior à escola possibilita o acesso a oportunidades de educação e de aprendizagens ímpares, porquanto traz melhores hipóteses de conhecer a escola e o seu plano formativo e conjuntamente ativar o diálogo interinstitucional. O sentido é promover uma melhor relação com a comunidade e com a escola em geral e, assim, (i) gerar novas sinergias e protocolos com organismos/instituições que valorizem a Escola no seu ter e no Saber; (ii) diversificar a formação, aumentando o espetro equilibrado da oferta educativa; (iii) participar em eventos extracurriculares e (iv) estreitar relações de Escola/Meio (cf. Projeto Educativo).

Neste desígnio, anualmente, desde 2006/2007, a Escola Secundária Rocha Peixoto, lança um dispositivo de ligação interinstitucional e interpessoal - “A Rocha”. O objetivo é articular as diferentes “forças” da comunidade e, acima de tudo, identificar e integrar os recursos e serviços da comunidade, cuja finalidade é fortalecer os programas escolares, as práticas familiares e a aprendizagem e integração do aluno.

A convivência na escola constrói-se com as suas “gentes”. Importa, por isso, dar voz a todos os que pensam a escola como um lugar de aprendizagem, de ensino e de educação para os valores e para a plena cidadania. “A Rocha”, alimenta-se de testemunhos dos seus alunos e constitui-se como “um marco que se coloca na encruzilhada da vida de gerações vindouras, para ajudar a encontrar o rumo dos seus destinos” (Pereira, 2009, p. 3)<sup>11</sup>. Mais, continua o mesmo autor, “é no conhecimento e reflexão do passado que se vive o presente e se constrói o futuro” (Idem).

Assim, compreender melhor a escola e a comunidade, é o fim que nos impele à construção de sentido para este trabalho e para a nossa prática docente. Um sentido, procedente, da experiência vivida e que se organiza como um saber estruturado e alimentado pelos fundamentos da educação e da reflexão na ação (Schon, 2000, 32). Uma reflexão e uma atitude que procuram a autenticidade de um olhar carregado de honestidade intelectual de quem trabalha buscando um distanciamento face ao que lhe é familiar como a sua segunda pele — a docência.

*Todo professor deve ver a escola não somente como o lugar onde ele ensina, mas onde aprende* (Nóvoa, 21/03/2012<sup>12</sup>).

---

<sup>11</sup> Em: “A Rocha”

<sup>12</sup> Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/formacao/formacao-continuada/professor-se-forma-escola-423256.shtml>

Todavia, para compreender o que ficou como marca, com a objetividade característica da ciência, seria necessário dispor de um termo de comparação para que me fosse possível cursar o percurso “andado” como se me tornasse, na reflexão, espetadora de mim mesma. Contudo, sei que esse olhar distanciado que nos habituamos a ter face às matérias que ensinamos — na Física e na Química — não é concretizável. Não nos é possível, de facto, sair da realidade em que continuamos imersos quando nos assumimos “missionários” nesta “missão” em que a formação ética é contínua.

*A formação ética dos professores, quer inicial, quer contínua, poderá dar um contributo decisivo para o salto qualitativo que representa a passagem da consciencialização para a conscientização (...) e poderia partir da reflexão sobre as situações de ensino que devem ser exploradas e questionadas à luz da ética pessoal e profissional, elas próprias sujeitas a reflexão e questionamento (...), e ser confrontadas com o pensamento de grandes pensadores da ética (Estrela, 2003, p. 18).*

## **II Parte**

### **1. Relação Escola/comunidade**

#### **1.1. A escola contemporânea**

A procura social da educação e o respeito pelo princípio da educabilidade induz, desde há décadas, a uma escola para todos. Um desiderato que surge em Portugal pós abril de 1974, cuja matriz é a escola equitativa e democrática e a “igualdade de oportunidades de acesso e êxito escolar (vd. preâmbulo da Lei base Sistema Educativo) o mote para o edificar de uma escola plural.

Uma escola para todos é um projeto ambicioso e o maior desafio da nossa contemporaneidade e da nossa profissionalidade. O objetivo primeiro da educação é concretizar a nossa própria educabilidade, um percurso que se inicia cada vez mais cedo e se prolonga pela vida toda (Lei de Bases do Sistema educativo, Lei nº 46/86 e Lei 85/2009). Dito com rigor, escreve Joaquim Azevedo,

*a democratização da aprendizagem ao longo da vida joga-se numa educação de base para todos, de qualidade, e em idade suficientemente precoce para suscitar as atitudes, valores e comportamentos que sustentam aquelas aprendizagens permanentes (Azevedo, 2004, p. 23).*

Assim, a função da escola é promover e construir hábitos e atitudes positivas e estruturar uma aprendizagem para os valores, para a convivência e para o desenvolvimento total da pessoa - cognitivo, pessoal e social. Nesse sentido,

*a educação deve visar a plena expansão da personalidade humana e o reforço dos direitos do homem e das liberdades fundamentais e favorecer a compreensão, a tolerância e a amizade entre todas as nações e todos os grupos raciais ou religiosos, bem como o desenvolvimento das actividades das Nações Unidas para a manutenção da paz” (Declaração Universal dos Direitos do Homem, art.º 26º - 2. UNESCO, p.15)*

Nesse mandato a escola tem vindo a diversificar a sua oferta educativa (e.g. cursos científico-humanísticos, tecnológicos, profissionais), introduzindo mudanças importantes e trajetórias escolares diferenciadas (D.L. nº 74/2004 de 26 de março e republicação deste normativo pela redação que lhe foi conferida pelo Decreto-Lei n.º 50/2011 de 8 de abril). Ainda assim, perduram obstáculos que inibem o sucesso de todos os alunos e a melhoria da qualidade das nossas escolas. A maioria dos obstáculos é exterior à Escola. No entanto, a sociedade mantém a convicção (positivista e totalmente utópica) de que a Escola pode, e deve, resolver e superar todos aqueles obstáculos, desencadeando a construção de todas as competências e de todos os saberes, individualmente, que possibilitariam a total adaptabilidade social e a eficácia produtiva.

A prestação de contas, “na comunidade educativa é ela própria uma prestação de contas profissional porque é, sobretudo, do tipo democrático, no sentido de que procurará justificar os meios usados em função dos resultados atingidos e não se satisfará com a mera verificação da legalidade desses meios, independentemente dos fins prosseguidos” (Formosinho, 1989a, p. 7).

Alves C. (1995) encara a Escola como um sistema de trocas sociais uma vez que as escolas são “instituições onde os novos membros da

sociedade começam a alargar a sua experiência do social para além do seu grupo de origem” (p. 145).

Noutra vertente, a escola deve preparar para a vida e contribuir para a formação de pessoas ativas, autónomas e, assim, capacitar cada um de nós para discernir e pensar por si (UNESCO, 1996, p. 18). A escola contemporânea pensa o seu projeto educativo de forma maleável e ajustada com a intenção de corrigir equívocos vocacionais (Delors, 1996, p. 29) e proporcionar meios para refletirem e prepararem o futuro, diversificar os percursos em função das suas capacidades e perspetivas de vida. Valorizar a participação dos alunos é, também, uma preocupação latente da/na escola atual - ações de formação cultural e de educação artística, de educação física e de desporto escolar (artigo 8º do D.L. nº 74/2004, alterado pelo Decreto-Lei nº 50/2011 de 8 de abril, na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 139/2012, de 5 de julho). Nesta lógica, a escola tem que aprender a responder de forma comprometida e “fomentar a participação na escola da comunidade educativa e da sociedade local, oferecendo um melhor conhecimento público da qualidade do trabalho das escolas” (cf. IGE, 2011-2012).

## **1.2. A escola aprendente**

*Uma escola reflexiva é como organização que continuamente se pensa a si própria, na sua missão social e na sua estrutura, e se confronta com o desenvolver da sua atividade num processo simultaneamente avaliativo e formativo (Alarcão, 2000, p. 13).*

A escola, enquanto “uma unidade social sujeita a um processo de construção histórica” (Lima, cit. Costa, 1996, p. 10) é uma organização

complexa e uma estrutura de significados desiguais, por vezes totalmente contraditórios e, contudo, simultaneamente exigidos pelos seus públicos-alvo.

Organizacionalmente, Jorge Adelino Costa (1996), invoca diferentes modelos e posicionamentos teóricos. Neste domínio, o autor diferencia a tipologia da escola segundo o modelo de governação adotado (e.g. escola como empresa, escola como burocracia, escola como arena política, escola como anarquia, escola democrática, escola cultural). Na sociedade atual, a estrutura formal da escola segue o projeto educativo e/ou ideário que a caracteriza, definindo assim modos de agir mais abertos ou mais fechados. Significa isto que “não existe um único e melhor modelo para compreender e/ou administrar os contextos organizacionais escolares” (Costa, 1996, p. 7).

A regulamentação pormenorizada de todas as atividades e os processos participativos na tomada de decisões, as decisões escolares desenrolam-se e obtêm-se a partir de processos de negociação. São-no, dado que acontecem, sempre, numa realidade complexa e heterogénea - a Escola, e na especificidade própria de cada escola que, inevitavelmente, enquanto organismo humano pluridimensional e plural constitui a sua cultura.

Ressalta ainda que, por um lado, nenhuma Escola é, como uma empresa, concebível como uma linha de montagem produtora de alunos em massa, pois que, a aprendizagem humana tem um ritmo próprio, sendo distinto o pulsar de cada um/turma; por outro lado, também não se cinge a um conjunto de papéis/ formulários em funcionamento burocrático que se reproduzem ao repetirem-se; a sua, eventual, eficaz engrenagem é, porém, desumanizadora em termos pessoais e organizacionais. A sua estruturação mais democrática humaniza a organização mas só quando implica o envolvimento do grupo primário Família, bem como da Comunidade Educativa num projeto que se quer comum. Como organização, em que se

aplicam políticas educativas, propicia, eventualmente, manifestações antigovernamentais e perspectiva a desorganização; o seu controlo é, não raro, do exterior e, como cultura, apresenta-se num modelo irrepreensível, de fácil implementação mas dependente da confiança e do empenho dos agentes da Comunidade Educativa.

*A escola e os profissionais da educação, não se consentem com uma visão restrita da escola como um espaço exclusivo de aulas que devem ser dadas e lições que devem ser apreendidas imunes às lutas e conflitos que se dão longe dela (Oliveira e Formosinho, 2002, p.9).*

A representação que a escola constrói (desconstrói) para/com a comunidade promove e melhora a relação pedagógica interinstitucional e interpessoal e, porventura, sustenta a motivação para mais aprender.

*No espelho da escola poderiam olhar-se não só os/as [pessoas] que estão nela, mas também todos/as os/as que a contemplam. Todos/as veriam refletida nela a imagem da sua dignidade, a inquestionável dignidade de cada ser humano (Guerra, 2002, p.71)*

Nesta lógica é importante perceber como é entendida a escola na comunidade e a relação interinstitucional gerada a partir dos diálogos da população docente e da população discente.

Ser professor hoje é, como diz Matias Alves (2011)<sup>13</sup>, “uma profissão apaixonante e um ofício difícil (p.8) que exige fortes princípios e “gostar de estar em interação com outros seres humanos” (idem).

### **1.3. A supervisão: do(s) conceito(s) à (minha) prática**

A procura de uma escola reflexiva, que aprende, subentende uma consciente prática do caminho que se percorre e justifica um estudo atento, um questionamento permanente e uma atitude educacional estruturada em ordem à melhoria da escola e à qualidade da educação. A supervisão escolar é, por isso, um exercício dinâmico que requer uma reflexão constante (Alarcão e Tavares, 2003). Nessa linha, o objetivo é promover o desenvolvimento qualitativo da organização escola e dos que nela realizam o seu trabalho de ensinar, estudar ou apoiar a função educativa (Alarcão, 2000, p.13).

Na escola contemporânea, a supervisão, surge associada à planificação, à organização curricular, à avaliação e à definição das atividades para operacionalizar o Projeto Educativo. Visa, particularmente, apoiar e orientar “os professores no desempenho das suas tarefas” (Alarcão, 2000, p.51). Neste quadro, Alarcão e Tavares (2003) registam diferentes cenários para o exercício da supervisão: imitação artesanal; aprendizagem pela descoberta guiada; behaviorista; clínico; psicopedagógico; pessoalista; reflexivo; ecológico e cenário dialógico.

No presente estudo, optamos pela dimensão do desenvolvimento pessoal e profissional, enquanto área de reflexão e de investigação associada às práticas de supervisão pedagógica. Refletir provoca o (auto)questionamento que, segundo Donald Schön (1983), exige três tempos de meditação: a reflexão na ação que consiste nas respostas pedagógicas que o professor tem que efetuar em contexto quando surgem situações

---

<sup>13</sup> Em “A Rocha”

imprevistas no dia-a-dia; a reflexão sobre a ação que se baseia no pensar a prática e ponderar acerca de aspetos positivos, negativos e/ou imprevistos que surgiram e a reflexão sobre a reflexão na ação que consiste num importante momento de introspeção no qual o professor se problematiza enquanto profissional.

*O pensamento reflexivo é uma capacidade. Como tal, não desabrocha espontaneamente, mas pode desenvolver-se. Para isso, tem de ser cultivado e requer condições favoráveis para o seu desabrochar (Alarcão, 1996, p. 181).*

O desenvolvimento profissional resulta de um progressivo e paulatino processo de aprendizagem e de formação em exercício (e académico). Ora é tendo presente os dois sentidos da supervisão pedagógica - restrita<sup>14</sup> e abrangente (Alarcão, 2000, p.46) que importa precisar que a dimensão privilegiada é a relativa à “reflexão sobre a ação”, nomeadamente, no âmbito das funções e enquanto elemento da Direção e com responsabilidades ao nível das atividades orientadas para a organização do contexto educativo (e.g. matrículas/constituição de turmas, secretariado de exames, coordenação com os coordenadores dos diretores de turma, desenvolvimento de projetos, plano anual de atividades, relação com a comunidade). Funções que, cumulativamente, vimos desenvolvendo com a docência na disciplina de Física e Química, desde o 7º ano ao 12º ano de escolaridade, sendo, este ano, numa turma do 10º ano.

Nesta reflexão, o destaque recai sobre o papel da supervisão no/para o impacto da imagem positiva da escola na comunidade.

---

<sup>14</sup> Coordenação a nível de disciplina

#### 1.4. A reflexão sobre a ação

No quadro das funções que exercemos enquanto Coordenadora Editorial da Revista “A Rocha” temos vindo a refletir sobre a importância e impacto da (nossa) escola na comunidade. Um processo que nos desafia continuamente e que implica um esforço coletivo. Pensar a escola contemporânea é questionar o(s) paradigma(s) educativo(s), o papel do professor e a natureza do conhecimento que se espera que os alunos apreendam. Nessa linha, elegemos como processo metodológico para a realização deste trabalho de investigação reflexiva a investigação de natureza qualitativa e, a partir do pensamento na ação, procuramos construir um conhecimento teórico. Este trabalho assume, assim, uma postura reflexiva, inquirindo o autoconhecimento e a automotivação. A ideia é, já o dissemos, construir o conhecimento a partir da ação suportada pelo exercício da narrativa individual e subsequente análise da realidade e dos processos de mudança, que se pretende que tenham um carácter operativo e transformador no seio dos ambientes educativos.

Sabemos hoje que todo o nosso conhecimento é autoconhecimento. É-nos impossível separar a realidade *para nós* (realidade por nós conhecida) da realidade-Mundo. E, assim sendo, a objetividade pura é uma miragem. Mais, a educação é “a reconstrução ou reorganização da experiência que é adicionada ao significado da experiência e que amplia a capacidade de conduzir o destino da experiência subsequente” (Dewey, 1928)<sup>15</sup>.

As “relações de autoridade, tradição, obediência e submissão”, características da educação e da escola do século passado estão hoje preteridas a favor de uma escola para todos e de uma educação flexível e curricularmente inteligente (Leite, 2003). O professor da nossa contemporaneidade deve ser capaz de desenvolver em cada pessoa a

---

<sup>15</sup> Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/19472839/O-professor-como-profissional-reflexivo-o-legado-de-Donald-Schon-no-Brasil>).

competência para discernir e para a autonomia de pensamento (Campos & Pessoa, 1998, p.187)<sup>16</sup>. Um desafio gigante que impõe uma prática formativa eclética e rompe definitivamente com a trilogia da “teoria-aplicação-estágio” (Schön, 1983).

*Um profissional assim formado não consegue dar respostas às situações que emergem no dia-a-dia profissional, porque estes ultrapassam os conhecimentos elaborados pela ciência, e as respostas técnicas que esta poderia oferecer ainda não estão formuladas* (Pimenta 2002, p. 19).

A saída, ensina Schön (1993), passa pela valorização da experiência e da “*reflexão na experiência*”. A origem da crise no sistema educacional dos últimos anos da década de 1980 vem, entre outros fatores, da desconfiança no conhecimento profissional dos professores, o que por sua vez exige a “busca de uma nova epistemologia da prática profissional” (Schon, 1995, p.80). Refeita essa prática dever-se-ia garantir mais atenção às contribuições que os alunos podem trazer para a formação e desenvolvimento profissional.

Adotar práticas de “reflexão na ação” e, portanto, assumir um processo que se desdobra numa combinação de momentos que compõem a aula, implica: i) ouvir o que os alunos sabem e o que têm a dizer; ii) combater os efeitos das crenças que permeiam o saber escolar e se deixar surpreender pelo aluno; iii) refletir sobre o ocorrido durante a aula; iv) e, sempre que necessário, reformular o problema proposto e efetuar uma experiência para testar sua nova hipótese (Guerra, 2000). E, numa dialética decorrente dos vários momentos, produzir uma melhor compreensão da ação e desenhar um plano gradual de melhoria dos processo pedagógicos (idem).

---

<sup>16</sup>Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/19472839/O-professor-como-profissional-reflexivo-o-legado-de-Donald-Schon-no-Brasil>).

*Se as práticas não são postas em dúvida, se não se formulam novas perguntas nem se reformulam as perguntas já feitas, é fácil que a rotina domine as práticas escolares (Guerra, 2000, p. 13).*

Neste quadro é fulcral uma “indagação rigorosa” para que o conhecimento sobre a ação ultrapasse o nível de saber avulso e cumulativo. Numa organização complexa e multidimensional como a escola, escreve Santos Guerra (2000), está incluso o ato de dialogar com os “os protagonistas da escola e entre estes e a sociedade” (Guerra, 2000, p. 13). O objetivo final é, já o dissemos, numa lógica dialética, “compreender” o sentido das ações que se implementam (para onde vamos, com o que fazemos?) para, gradualmente, melhorar a nossa ação. Particularmente pertinente neste processo de reflexão sobre a ação é “colocar por escrito o processo e o resultado da reflexão e das investigações, já que ajudarão a colocar alguma ordem no pensamento frequentemente errático e confuso sobre a escola e a educação” (Ibidem, p. 14). Efetivamente, escreve ainda o mesmo autor, para melhor concretizar o professor aprendiz é necessário difundir (a investigação realizada); Debater; Comprometer-se e, por fim, Exigir (o melhoramento das práticas profissionais e das condições estruturais).

## **2.0 impacto d“A Rocha” na relação Escola/Comunidade**

À luz de um quadro teórico reportado às abordagens conceituais da supervisão, analisamos práticas e dispositivos consistentes e direcionadas para a concretização de objetivos contextualizados no quadro do nosso objeto de estudo – as relações escola-comunidade, por via d”A Rocha”. Identificar a cultura da escola e expressar o seu Projeto Educativo é a ideia-chave.

O Decreto-Lei n.º 137/2012, de 22 de abril, outorga às escolas uma missão de serviço público, que consigna “o direito à educação pela garantia de uma permanente ação formativa orientada para o desenvolvimento global da personalidade, o progresso social e a democratização da sociedade”. E o Projeto Educativo (PEE), enquanto instrumento de autonomia da Escola, explicita “os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas ou escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa (Decreto-Lei n.º 137/2012, artº9-a).

No campo da promoção de uma escola de qualidade e de um projeto ‘Escola de Todos para Todos’, a “Rocha” promove e desenvolve, de forma sustentada, a sua missão, acionando e organizando um conjunto variado de dispositivos que promovem ativamente a aprendizagem dos alunos e/ou de atividades de enriquecimento curricular e desportivo (e.g. desporto escolar, coro, biblioteca).

A escola no século XXI é uma escola viva que precisa acompanhar o devir das novas civilizações. Nesse desiderato, ganha sentido o marketing educacional, enquanto estratégia de promoção e divulgação do valor da escola e da educação.

## **2.1. Instrumentos de *marketing educacional***

### **2.1.1. “A Rocha”**

“A Rocha”<sup>17</sup> – Revista da Escola Secundária de Rocha Peixoto<sup>18</sup> é um projeto emergente no ano de 2006/2007 e resulta da vontade de celebrar, com a comunidade, o “Dia da Escola”. O objetivo é “apresentar testemunhos de quem por cá passou” (Pereira, 2009, p. 3) e, assim, dar cumprimento à

---

<sup>17</sup> Coordenação editorial – Graça Macieira

<sup>18</sup> “A Rocha” nasce em 2008

sua máxima “Uma escola multidimensional que hoje seja mais e melhor que ontem” (P.E. da Rocha Peixoto, julho de 2008, p.1).

Em cada ano, “A Rocha” aparece, encarnando a vida de diferentes gerações que frequentaram ou permanecem na Escola Rocha Peixoto” (Pereira, 2010, p.3). “As escolas são locais de trabalho” (Azevedo, 2011, p.6), nesse sentido, “implica uma atitude activa constante, horas e horas seguidas, dias e anos a fio (Azevedo, 2011, p.6). Mais, a escola é “um ambiente de descoberta e de alegria, porque de diário desenvolvimento humano” (Azevedo, 2011, p.6).

*Falar de ensino, falar de escola, é falar de professores, sendo certo que não se pode falar justamente de professores se não os elevarmos à condição e estatuto de elite social, não no sentido depreciativo da expressão, mas antes no sentido de que o seu peso e a responsabilidade de educar que sobre si arcam assim o impõem. Faça-se-lhes essa justiça, é o que como homem posicionado na área da justiça, posso dizer (Feliciano, 2011, p. 18).<sup>19</sup>*

Um testemunho, sobre o papel da escola e dos professores em geral na/para a formação “quer enquanto cidadão, quer como profissional na área da justiça” (Feliciano, 2011, p. 18). Efetivamente, “A Rocha” ficaria incompleta se não procurasse ouvir os testemunhos dos seus antigos alunos, a Associação de Pais, a Associação de Estudantes e outras individualidades “que fazem da sua vida um convívio constante com o saber e o saber fazer” (Pereira, 2011, p. 3).

Ano a ano, a imagem da escola adquire impacto positivo na comunidade e um maior conhecimento das suas gentes e das suas

---

<sup>19</sup> Em “A Rocha”

vontades. Imbuída de “um espírito inovador e empreendedor, um querer ser diferente e sempre fazer mais e melhor “ é, nas palavras de Ricardo Costa (2011, p. 16-17) o que melhor caracteriza a escola que frequentou entre os anos de 2001 e 2004.

*Desses anos, mantenho muitas boas memórias e acima de tudo amigos que ficam para a vida. A Rocha proporcionou-me um ambiente muito acolhedor que me permitiu dar os primeiros passos para a vida “cá fora” (Costa, 2011, p. 16)<sup>20</sup>.*

Registos positivos e confiantes que revelam o “bom clima escolar” e

*a importância de ter uma formação completa e diversa, independentemente da especificidade que o nosso percurso venha a adquirir no futuro. É essa formação de base que nossa permitirá construir-nos solidamente nos domínios profissional, cultural e humano (Camarinha, 2011, p.20)<sup>21</sup>.*

Um compromisso assumido e supervisionado pelos vários órgãos de liderança da escola. Conhecer a comunidade é, também, uma atitude de *marketing* educacional que deve primar pelo rigor e pela transparência das suas ações e modos de agir.

A nossa missão é promover o êxito dos alunos. E, o sucesso dos alunos está intimamente ligado ao desejo e gosto para aprender, à motivação que a escola for capaz de provocar e providenciar. “O prazer da vida dá força à aprendizagem feita metodicamente e sem exageros” (Costa, 2010, p. 16).

---

<sup>20</sup> Em “A Rocha”

<sup>21</sup> Em “A Rocha”

Ora, é considerando esta perspectiva que o marketing institucional, enquanto instrumento (mais um) assume, paulatinamente, valor e impacto na comunicação e nas relações com a comunidade. Concretamente, o marketing institucional tem como objetivo divulgar e informar a comunidade acerca das várias atividades pedagógicas desenvolvidas no âmbito do P.E.E. da Escola. Mas, quem define a existência e continuidade de qualquer unidade orgânica, não é a direção ou colaboradores (pessoal docente e não docente) mas os seus alunos (Lindon *et al*, 2011). E, assim sendo, importa assegurar a satisfação do “cliente”, isto é a qualidade das aprendizagens e o reconhecimento dos Encarregados de Educação e da Comunidade em geral.

O esforço do *marketing educacional* está voltado para a satisfação das “necessidade e desejos” dos alunos. Logo, é fulcral identificar e perceber cabalmente as necessidades dos alunos para apoiar as Escolas a prestar um melhor serviço e afirmarem-se no mercado cada vez mais exigente e concorrente. Nesse sentido, cabe ao Diretor escolar líder viabilizar e desenvolver o potencial de trabalho de toda a sua equipa, gerando situações e processos de aprendizagem de sucesso de ensino.

A intenção do marketing escolar é analisar as características, necessidades e, a partir daí, conquistar novos alunos e, sobretudo, fidelizar a sua população. E, por último, celebrar a qualidade dos serviços da instituição. Mudar e ser bem sucedido em condições adversas como é esta que nos é dada viver nas nossas escolas pressupor um trabalho árduo e a definição de objetivos claros e precisos. Significa isto que é preciso clarificar “de que forma o futuro será diferente do passado e de que forma é possível fazer desse futuro uma realidade” (Kotter & Rathgeber, 2008, p. 109). E, passo a passo, fazer acontecer. “Certifique-se que o máximo de pessoas possível compreender e aceita a visão e a estratégia” (Kotter & Rathgeber, 2008, p. 109). Mais, continua o mesmo autor, “proporcione vitórias de curto prazo” (Kotter & Rathgeber 2008, p. 109).

À medida que vamos prosseguindo o nosso P.E.E., vamos removendo barreira e celebrando pequenas (grandes) vitórias. Há apenas seis anos “A Rocha” difunde e celebra a nossa realidade escolar. Em cada ano, elege-se um tema (Este ano letivo p mote foi “50 anos do Edifício”). E, assim, cada ano, um projeto e um plano de ação acontece. Todos são chamados a participar - (ex) alunos, professores, instituições parceiras, encarregados de educação, ...e, a intenção é sempre a mesma: promover e desenvolver a (melhor) relação entre a escola e a comunidade e, ainda, homenagear todos os que cumprem de forma evidenciada o seu ofício de aluno - Quadro de Excelência.

### **2.1.2. “Dia da Escola”**

A Escola, depois da família, é o primeiro grupo social a que pertencemos. Aprendemos a desenvolver as nossas capacidades, a crescer como homens e mulheres e a dar relevo à inclusão social.

Aprender a ser requer um referencial que nos transporte para fora da normalidade do quotidiano. “Mais do que preparar as crianças para uma dada sociedade, o problema será, então, fornecer-lhes constantemente forças e referências intelectuais que lhes permitam conhecer o mundo que as rodeia e comportar-se nele como actores responsáveis e justos” (UNESCO, 1996, 86). Todos necessitamos de um marco que nos transmita a alegria para a aprendizagem. E é essa a intenção do nosso “Dia da Escola”. Um evento que nos transporta para momentos desiguais da nossa vivência diária. A Rocha Peixoto, através da instituição do “Dia da escola” potencia a vivência comunitária e desvenda capacidades que se encontravam ocultas aos olhos de muitos membros da comunidade educativa. O Dia da Escola é um dia de afirmação da nossa identidade e de abertura à comunidade. Ao privilegiar a participação de todos, fomenta o relacionamento entre os vários atores da comunidade educativa.

O Dia da Escola, celebra a escola e comemora o aniversário do seu patrono. Rocha Peixoto trouxe consigo a possibilidade de uma maior e melhor colaboração interinstitucional e desenvolvimento comunitário. Neste dia, o leque de atividades é extenso (e.g. Marcha da Solidariedade<sup>22</sup>; Grupo de Teatro; Grupo Coral; Lançamento d" A Rocha"; Atividades desportivas e recreativas; Exposições de trabalhos desenvolvidos pelos alunos; Entrega de prémios). Houve também, o lançamento de livro "Os Escritores da Rocha Peixoto" e comemoração dos 50 anos do edifício da Escola.

*A Escola Rocha Peixoto, constitui-se como etapa importante na formação do aluno não só na vertente dos conhecimentos, competências, capacidades mas, também, na qualidade de cidadania numa sociedade em mudança (PEE, p. 7-8).*

Enaltecer a escola é, também, fomentar o diálogo com personalidades de gabarito técnico e científico, reconhecidos (e.g. Diretor Regional da Educação, Vereador da Cultura e Educação, Diretor da Biblioteca Municipal e Representantes das escolas locais).

### **O Quadro de Excelência e de Mérito**

Um dos momentos altos do "Dia da Escola" é a entrega dos diplomas do Quadro de Excelência e de Mérito, abrilhantada com atuação do Grupo Coral da Escola. Atuais e antigos alunos, acompanhados pelos seus familiares, enchem o espaço do ginásio "Rocha Peixoto". Este momento serve, também, para os responsáveis da Escola e da Autarquia expressarem o seu pensamento sobre o ensino, efetuando-se assim mais um momento impar de reflexão sobre a escola e o seu ideário.

---

<sup>22</sup> O valor angariado é entregue a uma instituição local

As celebrações do “Dia da Escola” prolongam-se com um jantar convívio onde a Escola presta tributo aos que se dedicaram à formação dos seus alunos, em especial, aos que completam 25 anos ao serviço da educação e às pessoas que entretantos se reformam. A cooperação entre a Câmara, Biblioteca Municipal e outras instituições é reafirmada.

O dia termina com a entrega do prémio “Professor Honorário” a uma Instituição, conforme decisão tomada em reunião do Conselho Pedagógico.

O encontro entre gerações e instituições proporciona momentos ímpares de convívio e de aprendizagem validando, assim, os valores e os princípios que fundamentam o PE da Rocha Peixoto.

*Se deve haver concretização de valores pela existência humana esta faz-se mediante um ato de liberdade de discussão e interpretação da conjuntura cultural de criação de valores na sociedade e na existência pessoal, com a possibilidade de uma discussão crítica entre os homens, respeitando a manifestação recíproca no âmbito de um espaço de liberdade, alargando, dessa maneira, o espaço da legitimidade democrática (Vilanova, 2003, p.314-316).*

## Conclusão

No percurso da investigação constatámos a efetiva imagem positiva da Escola Rocha ante a comunidade, reforçando a convicção inicial da legitimidade da conceção da missão do professor, da Escola de valores e da sua necessária relação com o exterior que as justifica e as exige. Durante essa “viagem” fomos confrontados com a diversidade interpretativa perante a mesma realidade e com outros olhares, que se complementaram, enriquecendo com a aprendizagem. Daqui resultou a reflexão produzida, relevando-se os efeitos da evolução, no contexto-escola, a ação-reflexão com as implícitas argumentação e negociação no desempenho profissional, a importância do *marketing educacional* e o cruzamento dos “olhares”. Se alguns destes elementos eram considerados na Escola Rocha, conforme o demonstrado, o facto é que a compreensão da real dimensão dos mesmos só foi alcançada no decurso e pelo presente relatório. Ao perfil profissional da professora há um valor acrescentado pela experiência adquirida no exercício de funções docentes e de gestão, bem como pela formação ora obtida.

O testemunho da mobilização da aprendizagem referenciada para a ação profissional/organizacional, será atestado na sua operacionalização na Escola, no exercício das nossas funções, no diálogo a estabelecer com a Direção e a restante comunidade, recorrendo, também, à ferramenta d’A Rocha” e ao “Dia da Escola”. Pela diversidade das nossas funções, na Rocha Peixoto, é-nos dada a possibilidade de aplicação/operacionalização dos conhecimentos por nós, aqui, construídos.

*A literatura internacional tem chamado a atenção para a importância do trabalho dos professores nas escolas não apenas como executores curriculares mas também como decisores, exercendo funções diversificadas de liderança. São atores cruciais nos processos de mudança, no desenvolvimento*

*e aprendizagem das crianças e dos jovens, na promoção de comunidades profissionais e na reconstrução da identidade e do profissionalismo docente*<sup>23</sup>.

Da diversidade da aprendizagem, ou do seu complemento, cimentado ficou que a evolução dos objetivos traçados pelo Homem comporta mudanças que as sociedades devem acompanhar. Porém, qualquer modificação social provoca, sempre, resistências, constituintes de forças de bloqueio que podem desvirtuar os reais e dignos objetivos subjacentes ao preconizado. Os constrangimentos, quando existem, devem ser encarados como oportunidades para a inovação, por todos os que se assumem como autores ou como atores (participantes ativos) daqueles processos.

Educar é, certamente, uma missão difícil que surte maior efeito quando as regras, sem facilitismos, são claras e precisas, e do conhecimento de todos. Assim sendo, nenhum processo pode ser cristalizado, sob pena de se tornar repetitivo e infrutífero. Novo ponto de equilíbrio deverá ser encontrado, não minimizando a especificidade do contexto e o complexo ato de decidir. A História tem demonstrado que qualquer política educativa que pretenda resultados reais sobre as aprendizagens deve ter em conta a sala de aula e só assim poderá repercutir-se nos resultados escolares dos alunos e no seu desenvolvimento cívico. Pensamos ter evidenciado que esta é uma real preocupação do Projeto Educativo da Rocha Peixoto que se concretiza, passo a passo, fruto das preocupações da Direção e do corpo docente, sendo este um dos pontos fortes que a avaliação externa lhe tem reconhecido.

---

<sup>23</sup> Disponível em: <https://sites.google.com/site/profissionalismodocente/>

Por outro lado, hoje, em quase todos os discursos, cada vez se refere mais os resultados a obter e as estratégias de sucesso a implementar. Também nesta vertente, esta investigação comprovou os esforços da comunidade docente, numa ação cooperativa, por nós supervisionada, para se concretizar em linhas de força coerentes que se patenteiam em significativas melhorias. Estas, ainda que pequenas e graduais, são, claramente, estruturantes da imagem da Escola na comunidade local.

Paralelamente, pelo individualismo crescente, parecem perder-se as noções de serviço e o ideal de que uma escola existe para, com e pelos alunos. Constatamos que se “passa” muito mais tempo na escola, ocupados no “desenho” e na planificação de projetos e programas diversos e a necessitar de contínuos reajustes. Em que medida tal se repercute nas aprendizagens dos alunos? — esta é uma questão que um número crescente de docentes levanta!

Retirar os professores da prática letiva para o desempenho de cargos de administração e de supervisão é uma opção que deve ser cuidadosamente pensada para que os períodos de afastamento, que tendem a prolongar-se, não produzam o efeito perverso — os que não se encontram no exercício da prática docente são chamados a decidir e a formatar o que se passa nas escolas e nas salas de aula.

No entanto, sem uma efetiva dinâmica de grupo e da própria Escola, enquanto organização, o espaço da sala de aula pode transformar-se num *ghetto*, originando ou reforçando as desigualdades no acesso ao conhecimento. É necessário o exercício de uma pressão e de um controlo exterior para que essas medidas/mudanças se processem. Dar às escolas e aos professores os meios para desenvolverem, de baixo para cima, estratégias e políticas de autonomia e de afirmação da sua identidade desacompanhada de formação continuada e de qualidade, *in loco*, ignorando as forças vivas que operacionalizam as mudanças, as melhores

intenções e teorizações, transformam-se em processos caóticos de, como refere Bolívar, “tudo mudar para que tudo fique na mesma”. A avaliação externa das escolas e, numa fase mais avançada, a certificação de qualidade, independente do modelo implementado, é uma etapa essencial para estabelecer o equilíbrio entre liberdade e responsabilidade: as escolas têm o dever moral e cívico de prestar contas - do que recebem e do que dão - à comunidade que servem. Certo é que a mudança só atinge eficácia, se tiver em conta a dimensão emocional do ser humano e a sua história de vida.

O fim do racionalismo tecnocrata faz emergir o papel determinante da emoção na vida e na ação do ser humano. Infelizmente, as teorias são mais céleres na mudança do que as estruturas/hábitos de organização da ação. É necessário, pois, repensar a formação inicial e contínua dos professores, a fim de que se possa revelar a Pessoa que há em todos nós. Mas, também, é indispensável uma valorização do saber-ser Professor, conjunto de conhecimentos científicos/práticos e práticos e referências/posturas/empenhamentos morais irreduzíveis ao racionalismo tecnocrata. Como tão bem esclareceu Martin Heidegger, em *O Ser e o Tempo*, racionalidade técnica não pensa profundamente pois o mundo dos valores não faz parte do seu objeto. Ora, educar vai muito para além de transmitir conhecimentos científicos e/ou técnicos. É nesta conceção de missão da Escola que procuramos alicerçar a nossa ação profissional, nas diversas dimensões do seu exercício, conforme as tarefas e os cargos que nos são atribuídos. Foi, também, neste pressuposto que construímos este percurso reflexivo, assumindo claramente a procura de uma certa objetividade, mas não a objetividade inquestionável, que lançasse alguma luz sobre o campo em análise.

*O envolvimento do professor, em prática reflexiva, implica: abertura de espírito para entender possíveis alternativas e admitir a existência de erros; responsabilidade que permite*

*fazer uma ponderação cuidadosa das conseqüências de determinada acção; e empenhamento para mobilizar as atitudes anteriores (Dewey,1928).*

Infere-se ante a pretérita defesa que o percurso dissertativo, reforçando não raras tendências citadas, de igual sentido, enferma de melhor adimplemento investigativo. *A contrario sensu*, sem a pretensão da introdução de dados absolutamente inovadores, sanadas ficam, em parte, as lacunas, pela complementaridade do testemunho vivenciado e fundamentado, aqui, na Rocha ao espelho, e não somente teorizado, bem como pela análise reflexiva, em transversalidade, que se firmou na confrontação, complexa e diversificada das grandes referências bibliográficas identificadas.

*“dar vez e voz” aos professores e com a importância atribuída aos contextos para a compreensão da ação formativa ou educativa (Estrela, 2003, p. 54).*

Extrai-se da investigação que a Ética/Valores, a Liderança/Supervisão colaborativa, a ação-reflexão, o *marketing* educacional, cumulativamente, legitimam e consolidam, respetivamente, níveis de reflexividade e de operacionalidade mais propícios à eficácia das atuais e complexas organizações educativas do séc. XXI o que pressupõe, necessariamente, a defesa e a afirmação da necessidade de uma Escola de valores, com respeito pelos princípios consignados no seu PEE, em que o processo relacional com a comunidade educativa é, permanente, reflexivo, contextualizado, dinâmico, organizado, com objetivos previamente traçados mas autorregulador, e, por isso, em interajuda e em processo evolutivo, como se de uma única organização se tratasse, sob pena de,

se assim não for, a Escola, por si só, espelhar o obsoleto, cristalizar e, em último, ser abandonada.

A complexidade relacional da Escola-Comunidade tendo em conta, também, o fator inerente da subjetividade (as relações humanas), não deverá constituir um constrangimento mas, antes, uma missão a levar a cabo. Missão, essa, que pressupõe que o “eu” se dilua no “todo” validando-se, na sua efetiva realização material, o conjunto mínimo, mas essencial, de princípios ligados à dignidade da pessoa, ao ser humano concreto e único, irreduzível ao abstrato universal.

É de crer que, assim, a Escola, mini-sociedade, espelhe a sua voluntariedade na concertação com os seus atores, envolvendo-os, tendo em vista a prossecução dos seus mais honrosos objetivos: a Escola cujo sistema educativo melhor compense as assimetrias sócio/económicas e, por isso, equitativa e democrática, bem como aprendente, em que almejando o sucesso com qualidade prossiga num desenvolvimento inquestionavelmente sustentável.

A reflexão efetuada e a análise d“A Rocha” corroboraram os efeitos positivos do papel Missão do professor/Missão da Escola como colocando-se ao serviço dos Valores/Comunidade, em que se adicionam, agora, algumas das vantagens de outros modelos, bem como os do *marketing* na seguinte perspetiva, aqui claramente definida.

*Um aspecto relevante para a empresa é a interatividade entre cliente empresa em total dedicação, conectividade entre empresa-mercado-cliente, e a criatividade para atrair novos cliente e manter os antigos, estando sempre atento ao progresso do mercado, monitorando assim seus concorrentes, obtendo informações como forma de nortear as ações da empresa e fortalecer as vantagens competitivas, tornando-o*

*seus produtos e/ou serviços e condições mais flexíveis (Valente, p. 3)<sup>24</sup>.*

A Escola deve, então, reforçar o papel de auscultação e análise de mercado – caracterizando o público-alvo – a fim de ajustar a oferta educativa às suas necessidades e preferências. No funcionamento, deve articular com a Comunidade a fim de enriquecer os serviços prestados, sobrevivendo o diálogo com as empresas para perceber o que precisam, ao mesmo tempo que estas instituições, com os seus especialistas, se deslocam à Escola. Na pós- formação a Escola deve apoiar os alunos na sua colocação, avaliar o grau de empregabilidade, no âmbito da avaliação interna, em propósito autorregulador. Qualquer ponderação deverá ter em conta, no entanto, o contexto – Escola.

A qualidade de sucesso pretendida só emergirá, contudo, se o serviço prestado for, essencialmente, formativo - sem a excessiva preocupação da avaliação sumativa que, assim, abrirá o espaço necessário para outras actividades/situações-problema que são fruto de mudanças sociais. Nestas, inclui-se uma alteração radical. Na verdade, atualmente, assiste-se, com o alargamento da escolaridade obrigatória para os 12 anos, à necessidade de repensar o currículo horizontal e verticalmente, porque o ensino secundário, antes concebido, apenas, em duas perspetivas - prosseguimento de estudos e saída para o mercado de trabalho - terá de ser reconsiderado, grosso modo, como “ensino básico”. A ideia de que os objetivos coerentemente traçados foram e serão alcançados é, então, questionada, pois a realidade impõe uma contínua reformulação/adaptação para a adequação da Escola à comunidade e não só desta àquela.

---

<sup>24</sup> Disponível em: [legacy.unifacef.com.br/novo/publicacoes/IIforum/Textos%20IC/](http://legacy.unifacef.com.br/novo/publicacoes/IIforum/Textos%20IC/)

*É impossível continuar a exigir que a Escola faça tudo, que ela cumpra um conjunto tão vasto de missões. Importa, por isso, clarificar o seu papel na aprendizagem, numa aprendizagem especificamente escolar, chamando outras instâncias (sociais, familiares, culturais, religiosas, etc.) a participarem na tarefa de educar as crianças e os jovens. Por outro lado, a ruptura com um conceito de formação baseado, fundamentalmente, nos anos da infância e da juventude. Hoje, impõe-se a ideia de uma “educação permanente”, obrigando a Escola a definir-se como um primeiro momento de muitos outros que terão lugar ao longo da vida” (Novoa, 2006)<sup>25</sup>.*

A realidade invade, assim, o nosso pensamento destruindo as ilusões que, tão afanosamente tínhamos construído, enquanto investigadores teóricos, numa leitura concetual dos factos passados, na busca de um projeto fundamentado.

O concluído se, porventura, alcançado, não visou a superação de crenças (a missão da Escola de valores, contextualizada, democrática e universal, por exemplo) mas, antes, a organização de uma visão compreensiva para os problemas demais conhecidos por quem trabalha na Escola.

O “olhar”, ora ostentado, não ambiciona, também, constituir-se como inovação. Apresenta-se como resultado de uma leitura e da análise alicerçadas num conjunto de formulações de juízos de valor e de realidade, inseridos num tempo e num espaço determinados, pois que, o distanciamento de um investigador neutro não está ao alcance de quem permanentemente se encontra mergulhado no objeto da sua investigação.

---

<sup>25</sup>Disponível:[http://repositorio.esepf.pt/bitstream/handle/10000/14/SeE11\\_EntrevistaHenrique.pdf?sequence=1](http://repositorio.esepf.pt/bitstream/handle/10000/14/SeE11_EntrevistaHenrique.pdf?sequence=1).

Confessando, à partida, a crença numa cultura organizacional alicerçada na missão da Escola como a que a define, pelo menos para o tempo em que a habitamos, não poderemos concluir que haja completa objetividade na nossa reflexão. Então, apresentamo-la como mais um “olhar”. Este, reflexivo, refaz-se, num *continuum*, que se apresenta como modesto complemento a um conjunto de ações de *marketing* educacional, de liderança e cooperação da/na Escola – consubstanciadas, aqui, na operacionalização dos planos de melhoria – que acontecem enquanto resposta aos desafios que aquele “olhar” clarificou ou fez emergir.

## Referências Bibliográficas

- Alarcão, I. (1996). *Formação Reflexiva de Professores: Estratégias de Supervisão*. Porto: Porto Editora.
- Alarcão, I. (1996). Reflexão crítica sobre o pensamento de D. Schön e os programas de formação de professores. *Revista da Faculdade de Educação*. São Paulo: Universidade de São Paulo, v.22 (2). p. 11-42, jul/ dez.
- Alarcão, I. (2000). *Escola Reflexiva e Supervisão: Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto: Porto Editora.
- Alarcão, I. e Tavares, J. (2003). *Supervisão da Prática Pedagógica: uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem*. Porto: Ed. Almedina.
- Alves, C. (1995). *Sociologia da Escola*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Azevedo, J. (2004). *A educação primeiro*. Vila Nova Gaia: FML.
- Azevedo, J. (2011). *Liberdade e Política Pública de Educação: ensaio sobre um novo compromisso social pela educação*. V. N. Gaia: FML.
- Bolívar, A. (2003). *Como melhorar as escolas: Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: Edições ASA.
- Costa, J. (1994). *Gestão Escolar: Participação. Autonomia. Projecto Educativo da Escola* (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Texto Editora.
- Costa, J. (1995). *Administração Escolar: Imagens Organizacionais e Projecto*
- Costa, J. (1996). *Imagens organizacionais da Escola*. Porto: Asa.
- Declaração Universal dos Direitos do Homem*. UNESCO.
- Delors J. *at el.* (1996). *Educação Um Tesouro a Descobrir*. Porto: Edições Asa.
- Dewey, J. (1928). Revista Time. On-line, <http://pt.scribd.com/doc/19472839/O-professor-como-profissional-reflexivo-o-legado-de-Donald-Schon-no-Brasil> (acedido em 12 de maio de 2012).
- Educativo da Escola*. Dissertação de Doutoramento em Ciências da Educação. Universidade de Aveiro.

- Estrela, M. (2003). O pensamento ético-deontológico de professores em estudos portugueses. *Cadernos de Educação FaE/UFPeL*, Pelotas, 21, p. 9-20 (jul-Dez), pp. 9-20. On-line [http://sisifo.fpce.ul.pt/pdfs/S8\\_PTG\\_Caetano&Silva\(4\)](http://sisifo.fpce.ul.pt/pdfs/S8_PTG_Caetano&Silva(4)) (acedido em 13 de maio de 2012).
- Formosinho, J. (1989a). De Serviço de Estado a Comunidade Educativa. Uma Nova Conceção para a Escola Portuguesa. *Revista de Educação*, nº 3/89- Braga: UM.
- Formosinho, J.; Fernandes, A. e Lima, L. (1988). Princípios Gerais da Direcção e Gestão das Escolas. *Documentos Preparatórios II*. Lisboa, Ministério da Educação: Comissão de Reforma do Sistema Educativo.
- FREITAS, Helena. A pedagogia das Competências como “Política” de formação e “Instrumento” de Avaliação. In: VILAS BOAS, Benigna Maria de Freitas (org.). *Avaliação: Políticas e Práticas*. Papyrus. São Paulo: 2002 p, 43-64.
- Guerra M. (2002). *Os Desafios da Participação. Desenvolver a democracia na escola*. Porto: Porto Editora.
- Guerra, M. (2000). *A Escola que Aprende*. Porto: Asa.
- Heath, S. (1982). What no bedtime story means: Narrative skills at home and school. *Language and Society* (11), p. 49-77.
- Heidegger, M. (2009). *Ser e Tempo*. Tradução de Márcia Sá Cavalcante Schuback. Petrópolis: Vozes.
- Herdeiro, R. (2010). *Trabalho docente e desenvolvimento profissional. Narrativas de professores*. Lisboa: Chiado Editora.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management*. Eleventh edition, Prentice Hall.
- Kotter, J. e Rathgeber (2008). *O nosso icebergue está a derreter*. Porto. Porto Editora.
- Leite, C. (2003). *Para uma escola curricularmente inteligente*. Porto: Edições Asa.
- Lindon, D. et al. (2011). *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing*. Alfragide: Dom Quixote.

- Machado, J. (2011). *Pais Que Educam, Professores Que Amam*. Editor: Marcador.
- Nóvoa, A. (1995). Para uma análise das instituições escolares. Nóvoa, A. (Org). *As organizações escolares em análises*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Nóvoa, A. (2006). Entrevista: pela Educação. Saber e Educar, nº 11. *On-line*, [http://repositorio.esepf.pt/bitstream/handle/10000/14/SeE11\\_EntrevistaHenrique.pdf?sequence=1](http://repositorio.esepf.pt/bitstream/handle/10000/14/SeE11_EntrevistaHenrique.pdf?sequence=1). (acedido em 18 de maio de 2012).
- Nóvoa, A. (2009). *Professores, imagens de um futuro presente*. Lisboa. Educa.
- Nóvoa, A. (2012). Professor se forma na Escola. *Revista Escola*. *On-line*, <http://revistaescola.abril.com.br/formacao/formacao-continuada/professor-se-forma-escola-423256.shtml>. (acedido em 19 de maio de 2012).
- Ogbu, J. (1978). *Minority educational caste: The American system in cross cultural perspective*. New York: Academic Press.
- Oliveira J. (1992). *Professores e Alunos Pigmalhões*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Oliveira-Formosinho, J. (org) (2002). *A supervisão na Formação de Professores I – Da Sala à Escola*. Porto: Porto Editora.
- Pimenta (2002). *Resenha da obra: PIMENTA, Selma Garrido; GHEDIN, Evandro (Orgs.). Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um conceito. 2ª edição, São Paulo: Cortez, 2002. On-line*, <http://www.partes.com.br/educacao/professorreflexivo.asp>. (acedido em 4 de junho de 2012).
- Projeto Educativo da Escola Secundária de Rocha Peixoto*, 2008.
- Regulamento Interno da Escola Secundária de Rocha Peixoto*. *On-line*, <https://sites.google.com/site/profissionalismodocente>. (acedido em 4 de junho de 2012).
- Robinson Nelson dos Santos (2008). *O conhecimento em sala de aula*, cit. pág. 2, Campos e Pessoa, (1998), p. 187. *On-line*,

- <http://pt.scribd.com/doc/19472839/Oprofessor-como-profissional-reflexivo-o-legado-de-Donald-Schon-no-Brasil>). (acedido em 12 de junho de 2012).
- Roldão M. (2010). *Estratégias de Ensino: o saber e o agir do professor*. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Santos, B. (1988). *Um Discurso sobre as Ciências*. Porto: Edições Afrontamento.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*. London: Basic Books.
- Schön, D. Formar professores como profissionais reflexivos. In: NÓVOA, A. (org.), *Os professores e a sua formação*. Lisboa. Don Quixote. 1993.
- Schön, Donald A. Formar professores como profissionais reflexivos, In: Nóvoa, António, *Os Professores e sua Formação*". Portugal (Lisboa): Publicações Dom Quixote, 1995 (2.a edição).
- Schön, Donald A. *Educando o Profissional Reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed Editora, 2000
- Seeley, D. (1985). *Education through partnership*. Washington, D.C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Teixeira, M. (1995). *O Professor e a Escola: Perspectivas Organizacionais*. Amadora: McGraw-Hill.
- Valente, C. (s/). *Marketing de relacionamento em instituições de ensino superior: estudo dos aspectos fundamentais para o relacionamento com os discentes potenciais de cursos de pós-graduação*. On-Line, <http://legacy.unifacef.com.br/novo/publicacoes/IIforum/Textos%20IC/Camille%20e%20Silvio.pdf>. (acedido em 3 de julho de 2012).
- Vilanova, L. (2003). *Estudos Jurídicos e Filosóficos*. Brasília: Axis Mundi – Ibet.

## **Fontes de Legislação**

- Decreto-Lei nº 74/2004, de 26 de março com as alterações dadas pelos Decretos -Leis n.ºs: 24/2006, de 6 de fevereiro, 272/2007, de 26 de julho, 4/2008, de 7 de janeiro, 50/2011, de 8 de abril, e 42/2012, de 22 de fevereiro.
- Decreto-lei nº75/2008, de 22 de abril na redação conferida pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.
- Decreto-Lei n.º 139/2012 de 5 de julho.
- Decreto-Lei nº 6/2001, de 18 de janeiro na redação conferida pelo Decreto-Lei n.º 18/2011 de 2 de Fevereiro.
- Despacho nº 5328/2011, de 28 de março.
- Lei de Bases do Sistema educativo: Lei nº 46/86, de 14 de outubro com as alterações que lhe foram introduzidas pelas Leis n.ºs 115/97, de 19 de setembro, 49/2005, de 30 de agosto e 85/2009, de 27 de agosto.