

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 · |

A ação de consultoria em projetos locais

Projetos Educativos Municipais

Cristina Palmeirão²³

Introdução

O texto que se apresenta resulta da ação de Consultoria Científica e Pedagógica desenvolvida em três municípios. Um trabalho elaborado no campo de ação do Protocolo entre o Serviço de Apoio à Melhoria das Escolas, Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa (SAME-FEP-UCP) e a Área Metropolitana do Porto (AMP), com a finalidade de realizar o “Programa de Apoio à Elaboração, Desenvolvimento e Avaliação de Projetos Educativos Municipais e do Projeto Educativo Metropolitano”.

Neste contexto, tomamos como referência empírica a ação de consultoria desenvolvida em cada um dos três municípios. Um labor que, dada a sua natureza, impôs uma metodologia plural e uma contextualização de natureza qualitativa com recurso a diversas técnicas de recolha e análise de dados.

Em cada município, o princípio era sempre o mesmo. Ativar a participação e “referenciar, congregar e potenciar a ação educativa e formativa” (cf. Referencial do Projeto Educativo Municipal, 2013).

1. Consultoria Científica e Pedagógica

1.1. O princípio

A ação de consultoria científica e pedagógica em foco neste texto nasce no âmbito do Serviço de Apoio à Melhoria das Escolas e ancora-se na missão de produzir conhecimento e a melhoria

²³ Centro de Estudos para o Desenvolvimento Humano (CEDH), Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa.

das escolas. Enquanto dinâmica, estrutura-se em equipas de trabalho e por eixos ou programas de ação/intervenção, lideradas por um coordenador.

Neste horizonte, a filosofia de trabalho proposta visa, fundamentalmente produzir conhecimento no campo da educação e formação e assegurar a consultoria externa na planificação, realização e avaliação de projetos educativos, no caso, projetos educativos municipais (PEM).

1.2. As lentes teóricas

Em termos teóricos, as coordenadas para o exercício da consultoria científica e pedagógica são diversas. Neste horizonte, a matriz da consultoria SAME constrói-se em sintonia com o protocolo/projeto que a sustenta e assenta em valores de singularidade e no compromisso de potenciar redes de interação para o desenvolvimento dos seus territórios.

Enquanto conceito aglutinador, a consultoria na literatura coeva e didática assume perspetivas e serviços diversos (Carvalho & Ramôa, 2012). Lurdes Rodrigues, num trabalho de 2012, ao sistematizar a proposta de Segóvia (2010), apresenta os aspetos que distinguem as principais abordagens – racional, facilitadora e colaboração (p. 132). Na matriz do modelo colaborativo, a metodologia baseia-se e assenta no trabalho articulado entre o conselheiro e a atuação da(s) equipa(s) de forma a privilegiarem a avaliação de diagnóstico e as oportunidades para a participação ativa.

No caso presente, a finalidade foi o desenvolvimento de projetos locais na lógica dos princípios das cidades educadoras. E, o sentido era descobrir o potencial que existe em cada concelho, em cada organização e em cada pessoa, na esperança de uma resposta local concertada com a máxima das sociedades globais.

No trabalho desenvolvido, reconhecemos que a base teórica convocada confere especial atenção aos mecanismos de carácter eclético e a procedimentos ativos e abertos (Machado, Palmeirão, Alves & Vieira, 2013). Porquanto “assenta numa racionalidade crítica e assume uma perspetiva de compromisso social, dialética e comprometida” como enfatiza Joaquim Machado (2015: 39) sustentado nos escritos de outros autores (e.g. Escudero & Moreno, 1992; Segóvia, 2007).

Nesta perspetiva, a função do consultor do SAME está matizada por universos de ação e/ou de intervenção que, conforme os contextos, vincula a sua ação a dinâmicas mais ou menos estruturadas. A atitude profissional emerge na/da dialética que, em cada contexto, se gera para

a melhoria e cujo sentido fica próximo do “amigo crítico” como preferem significar MacBeath, Meuret, Schratz e Jakobsen (2005). Seja como for, a relação é de apoio para o sucesso e, nesse compromisso, aciona e desenvolve distintos papéis no sentido de, por exemplo, preparar os grupos para repensarem e elaborarem os instrumentos de trabalho e manterem o equilíbrio entre questões pessoais e questões de ordem profissional. Enquanto elemento externo, o consultor científico, encoraja a troca de ideias e cria a oportunidade para melhorar a coerência entre os diversos pontos de vista (Palmeirão & Carneiro, 2012: 146), variando consoante o momento e as exigências nomeadas em cada município.

2. A consultoria PEM em ação ...

2.1. Um protocolo e uma filosofia de trabalho

A dinâmica e a prática de consultoria científica e pedagógica que aqui convocamos, desenvolve-se no âmbito do projeto “Apoio ao Programa Elaboração, Desenvolvimento e Avaliação dos Projetos Educativos Municipais e do Projeto Educativo Metropolitano” e decorre do protocolo entre o SAME-FEP-UCP e a AMP.

De setembro de 2012 a dezembro de 2013, o compromisso cumpriu-se segundo e seguindo um roteiro edificado em ordem à construção de um projeto educativo municipal representativo de um querer coletivo, fundado no paradigma da educação para todos e ao longo da vida. Otimizar o potencial criativo foi a máxima que animou toda a ação. “Nas sociedades complexas atuais, a participação em projetos comuns ultrapassa em muito a ordem do político em sentido estrito” (Delors, *at al*, 1997: 52).

Por uma mudança de paradigma educativo, há que encorajar todos e cada um a criar percursos de aprendizagem mais holísticos e a aceitar a premissa das cidades educadoras. Significa isto que “a educação não é só uma preocupação do sistema educativo mas sim um instrumento social e cultural imprescindível para a coesão comunitária e pessoal” (Villar, 2001: 14). Em termos gerais, o que se ambiciona é “uma ação territorial integrada num projeto amplo, a concertação público-privada, a assunção de novas competências por parte dos municípios, e a criação e desenvolvimento de todos os mecanismos possíveis de comunicação e participação de cidadania” (Idem, 15), cujos pilares assumem aqui uma sequência e uma lógica de desenvolvimento encadeado de forma a operar os objetivos de uma matriz educativa plural e congruente com a dinâmica do consenso que permite avançar num projeto educativo municipal (Figura 1).

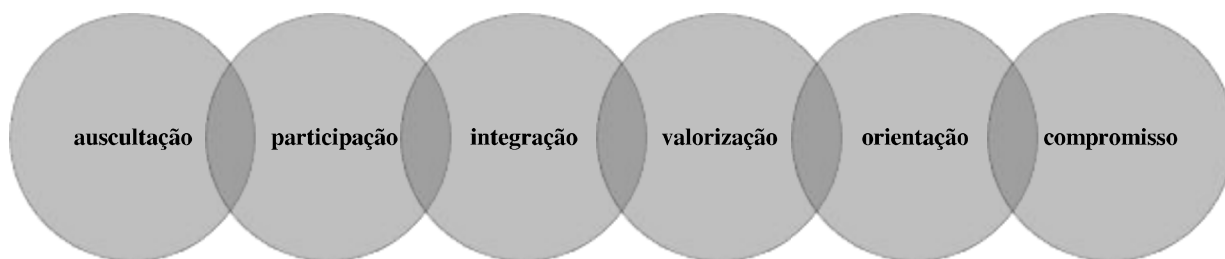


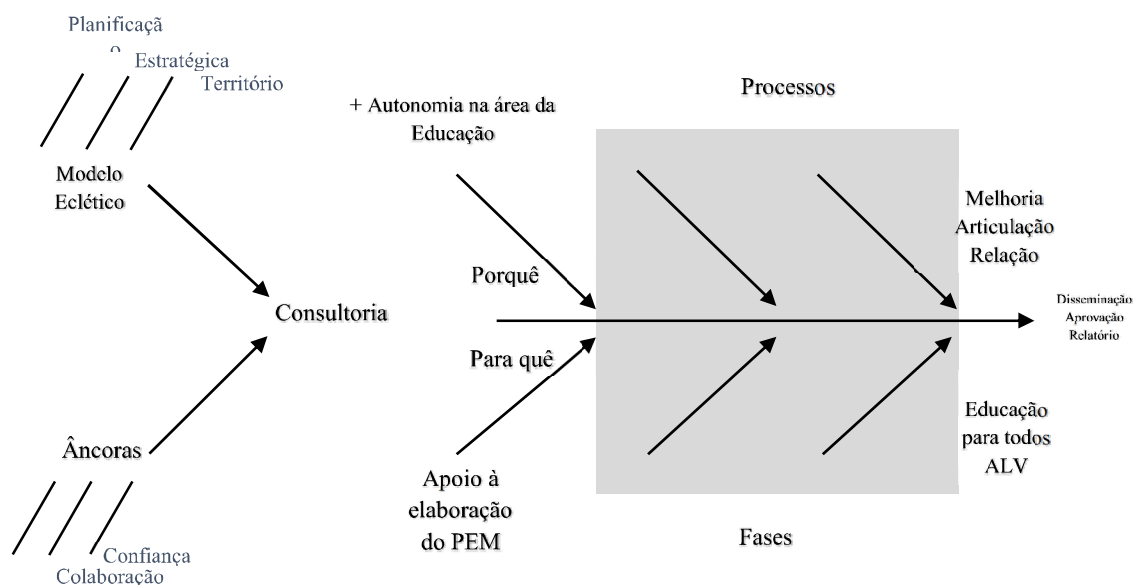
Figura 1. Princípios de desenvolvimento

Uma dinâmica de funcionamento que se desenvolveu imersa no debate entre grupos e/ou instituições, envolvendo as principais forças do conselho a fim de pensarem em conjunto a corresponsabilização e transversalidade da educação.

2.2. Contexto e roteiro da ação

Em coerência com a natureza e princípios do projeto e a matriz de consultoria adotada pelo SAME/AMP, delineamos e desenvolvemos um roteiro de consultoria flexível, assente em bases de funcionamento capitais como são o diálogo, a participação, o compromisso e a disponibilidade (Esquema 1).

Esquema 1. Roteiro de trabalho



2.3. Fases e procedimentos

Criar as bases para a construção do PEM exigiu uma fase propedêutica de apresentação/esclarecimento do PEM e a definição da estrutura/índice a adotar, primeiro com os elementos da equipa PEM restrita e, posteriormente, com outros atores/parceiros educativos. A este propósito Segóvia (2001), diz-nos que “a construção do projeto nasce de uma fase de sensibilização, formação, debate e construção de um sonho comum” (p. 9).

A heterogeneidade dos contextos e das gentes gerou a oportunidade para a implementação e desenvolvimento de dinâmicas de consultoria desiguais e para a aplicação de várias técnicas de produção de dados. Dada a diversidade e a dimensão alargada das áreas em análise, houve que criar questões-chave que, passo a passo, permitiram a elaboração do PEM.

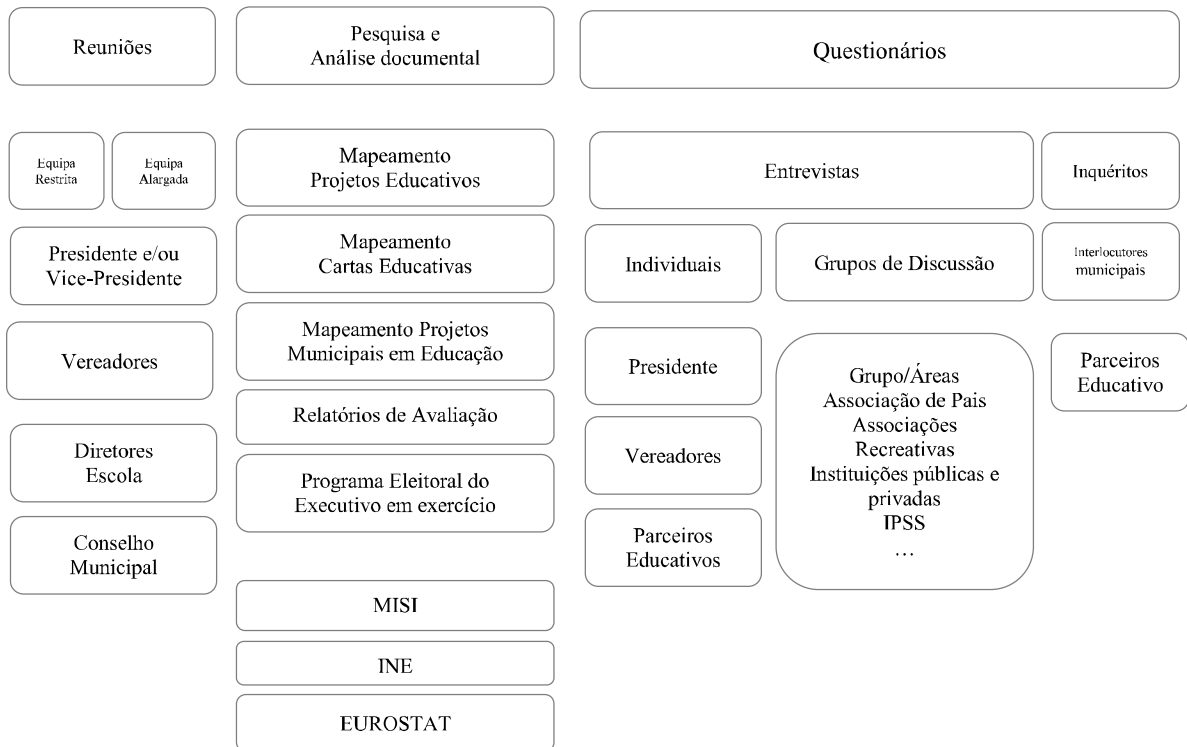
2.4. As questões-chave

Ao longo de todo o processo de construção do PEM, as questões-chave foram, essencialmente cinco:

1. O que nos singulariza;
2. O que nos potencia;
3. O que nos (i)mobiliza;
4. Mais-valia do PEM e
5. Prioridades e projeto

Uma estratégia que determinou focos de mobilização e de implicação *sui generis* em cada município e com cada equipa. Inicialmente, foram desenvolvidas sessões de trabalho sob a forma de reuniões, pesquisa e análise documental e, mais tarde, pela realização de questionários sob a forma de entrevistas (individuais e/ou grupos de discussão) e/ou inquéritos conforme mapeado no esquema 2.

Esquema 2. Mapeamento das técnicas de recolha de dados



Efetivamente, a resposta às questões foram sendo operacionalizadas com formatos diversos, umas vezes em sessões de apresentação alargada (e.g. Conselho Municipal de Educação, Diretores escolas/agrupamentos), outras em grupos de discussão (e.g. Presidentes e/ou representantes de Juntas de Freguesia, Representantes das Associações de Pais, Representantes das Associações Desportivas), outras ainda sob a forma de questionário *online* ou por telefone. A intenção era provocar a reflexão e individualmente ou em grupo (restrito ou alargado) pensar o sentido da ação e o que verdadeiramente importa focar – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Uma análise verdadeiramente estratégica e focada no essencial. Mais, a fórmula eficaz para implicar o maior número possível de pessoas e estimular a construção esclarecida do PEM e uma dialética crescente de interação e de cruzamento de fontes (escritas e orais).

A quantidade e a qualidade dos materiais gerados – quantitativos e qualitativos, determinou, em cada município, o recurso de instrumentos de análise e de interpretação plurais e a participação de diversos profissionais.

Paulatinamente, a dinâmica da relação e da construção do PEM, foi sendo desenvolvida e alargada, assumindo formas de comunicação, num exercício e esforço capaz de captar (e cativar) o interesse até dos mais céticos sobre o significado e propósito do PEM.

3. O papel do consultor é ... de conselheiro científico e pedagógico

No âmbito deste trabalho, o papel assumido foi, na maioria das vezes, o de conselheiro científico, de orientador e o de ativador das dinâmicas de participação, por via da partilha de saberes e de experiências no campo em e com outras ações de consultoria precedentes e igualmente exigentes. Com este propósito, desenvolvemos atividades de auscultação e de participação interpessoal e interdisciplinar, sempre com o objetivo de promover a abertura do grupo/equipa a pensamentos divergentes e alternativos que pudessem fomentar a reflexão para a ação. A ideia era construir uma visão sistémica dos processos de ensino e de aprendizagem e, assim, o ensejo para novas perspetivas educativas e o desenvolvimento dos indivíduos e das comunidades.

Com uma visão de globalidade e de forma progressiva fomos, através de sessões periódicas de trabalho conjunto, construindo relação e conquistando a confiança necessária para promover o trabalho colaborativo e avançar no caminho de/para a elaboração de um projeto educativo municipal (Figura 2).



Figura 2. Princípios da consultoria

Neste processo de consultor científico e pedagógico entre os interlocutores e o conjunto das ações para a construção do PEM, adotamos uma dinâmica de trabalho cooperativo e de reflexão. Obviamente, cada equipa formulou as suas próprias abordagens de integração e ou de otimização de recursos e de saberes, construindo linhas de força que sustentarão, certamente, a singularidade e a necessidade de cada contexto.

Conclusões

A experiência de consultoria vivida com cada um dos municípios é diversa e implicou lógicas de trabalho diferenciadas. A pluralidade de contextos gerou a necessidade de construir estratégias e dinâmicas de participação desiguais. O compromisso foi desafiar para o pensamento crítico e para os processos de análise e de ação estratégica, em ordem ao desenvolvimento do concelho, sustentados pelas potencialidades e oportunidades que cada um foi capaz de identificar.

Aos poucos, o(s) projeto(s) foram sendo construídos, partilhados e discutidos. Uma ação complexa e muito exigente, porquanto havia que recolher e sistematizar (inúmeros) dados, gerar momentos de reflexão partilhada e, obviamente, encontrar e fortalecer o potencial criativo de cada organização/instituição.

Na prática, os constrangimentos deram lugar a novas oportunidades e desafiaram todos e cada um a pensar diferente e a perspetivar o presente para o futuro de cada pessoa.

A ideia máxima que perdura é a de que a Consultoria Científica e Pedagógica que desenvolvemos em cada município, com cada projeto, com cada equipa, é aquela que anima a filosofia de trabalho do Serviço de Apoio à Melhoria das Escolas (SAME). Isto é, nas palavras do seu coordenador, José Matias Alves, “produzir conhecimento no campo da educação e formação (...)” e, desse modo, “desenvolver outra cultura educativa” (Alves, 2012: 22).

Referências bibliográficas

- Alves, J. (2012). Tecendo os caminhos da melhoria dos processos e resultados educativos. Das ilusões nefastas às utopias gratificantes. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional. Territórios Educativos de Intervenção Prioritária*. Porto: UCP, pp. 7-27.
- Alves, J. & Roldão, M. (Coord.) (2015). Escolas e Consultorias. Percursos de desenvolvimento. Porto: UCP

- Carvalho, A. & Ramôa, M. (2012). Ambiguidades nos discursos e nas práticas de assessoria. Um olhar sobre dois anos de consultoria em agrupamentos TEIP. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional. Territórios Educativos de Intervenção Prioritária*. Porto: UCP, pp. 103-124.
- Delors, J. et al. (1997). *Educação um Tesouro a Descobrir. Relatório para UNESCO da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI*. Porto: Asa
- MacBeath, J.; Meuret, D.; Schratz, M. & Jakobsen, L. (2005). *A história de Serena. Viajando rumo a uma escola melhor*. Porto: Asa
- Machado, J. (2014). Modos de intervir nas escolas. Potencialidades e desafios da consultoria externa. Alves, J. & Roldão, M. (2014). *Escolas e consultorias. Percursos de desenvolvimento*. Porto: UCP
- Machado, J.; Palmeirão, C.; Alves, J. & Vieira, I. (2013). A assessoria externa nos Territórios Educativos. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional. Gestão e Organização Escolar*. Porto: UCP, pp. 155-174.
- Escudero, J. & Moreno, J. (1992). *El asesoramiento a centros educativos. Estudio evaluativo de los equipos psicopedagógicos de la comunidade de Madrid*. Madrid: CECCAM.
- Rodrigues, L. (2012). Os consultores externos dos TEIP2 – representações do papel da assessoria e das experiências de trabalho com as escolas. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional. Territórios Educativos de Intervenção Prioritária*. (Nº11), Porto: UCP, pp. 125-140.
- Segóvia, J. (2001). Asesoramiento y encuentro profesional en el aula. *Revista de de curriculum y formación del profesorado*, 5, 1, pp. 1-25
- Segóvia, J. (2007). Asesoría educativa: modelos processos. In, Costa, J. et al. (2007). *A Assessoria em Educação em Debate*. Aveiro: UA.
- Segóvia, J. (2010). Comprender y redireccionar las prácticas de asesoria. *Revista Iberoamericana de educación*, 54, pp. 65-83.
- Villar, M. (2001). *A cidade educadora. Nova perspectiva de organização e intervenção municipal*. Lisboa: Instituto Piaget