

ESCOLAS E CONSULTORIAS

Percursos de desenvolvimento

Coordenação

José Matias Alves · Maria do Céu Roldão



PORTO

ESCOLAS E CONSULTORIAS

Percursos de desenvolvimento

Escolas e Consultorias – Percursos de desenvolvimento
COORDENAÇÃO DE JOSÉ MATIAS ALVES E MARIA DO CÉU ROLDÃO

© 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 · Atas
Coordenação gráfica da coleção · Olinda Martins
Capa · Olinda Martins
Revisão e paginação · Margarida Baldaia

Data da edição · abril 2015
Tiragem · 250 exemplares
Execução gráfica · Papelmunde, lda.
Papel · Reciclado branco
Tipografia da capa · Prelo Sans Medium / Prelo Sans Bold
ISBN · 978-989-8366-79-5
Depósito legal ·

ESCOLAS E CONSULTORIAS

Percursos de desenvolvimento

Coordenação

José Matias Alves

Maria do Céu Roldão

Índice

Vontade, conhecimento e interação <i>José Matias Alves, Maria do Céu Roldão</i>	9
1. Consultorias – um modo de coconstruir conhecimento? <i>Maria do Céu Roldão</i>	19
2. Modos de intervir nas escolas. Potencialidades e desafios da consultoria externa <i>Joaquim Machado</i>	33
3. Colégio Alfa – Análise de um percurso global e multidimensional de consultoria <i>Ilídia Cabral, José Matias Alves</i>	49
4. Supervisão e consultoria num contexto de formação – Um estudo com professores de 1.º Ciclo <i>Lília Silva, Maria do Céu Roldão</i>	69
5. Parceria num processo de formação de professores <i>Nuno Ferro</i>	91
6. Construção e impacto de um Observatório da Qualidade numa escola TEIP – o seu papel na formação de um novo agrupamento e a articulação com a consultoria <i>José Maria de Almeida</i>	113
Notas biográficas	137

VONTADE, CONHECIMENTO E INTERAÇÃO

José Matias Alves
Maria do Céu Roldão

Os leitores voltam a ter acesso a um conjunto de trabalhos produzidos no âmbito da Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa e da articulação cada vez mais estreita entre o Centro de Estudos em Desenvolvimento Humano (CEDH) e o Serviço de Apoio à Melhoria das Escolas (SAME).

Nesta oportunidade, reúnem-se um conjunto de textos inicialmente pensados e apresentados nas suas linhas mestras no I ciclo de Seminários Temáticos em Investigação em Educação (ano letivo 2013-14) – designadamente o Seminário V, dedicado às consultorias em educação – que anualmente geram o encontro interessado de centenas de professores e investigadores.

O primeiro capítulo, da autoria de Maria do Céu Roldão, realiza um primeiro ensaio de categorização dos modos de conceber e realizar as ações de consultoria a partir de três situações concretas: qual a origem, quem faz o quê, como, de que modo e com que efeitos são alguns dos tópicos que organizam o pensar os modos de interação com as escolas.

O segundo capítulo, da autoria de Joaquim Machado, clarifica o conceito de intervenção nas escolas e agrupamentos e inventaria os tipos de consultoria num sistema educativo centralizado, caracterizando limites e potencialidades.

O terceiro capítulo analisa o percurso global e multidimensional da consultoria num dos quatro casos concretos que são objeto de estudo empírico nesta obra. Ilídia Cabral e José Matias Alves explicam o modo de organização e funcionamento de uma consultoria que conjugou os resultados de uma avaliação externa com um plano de melhoria que articulou a observação de práticas letivas realizada por agentes internos e externos e a formação que partiu dos contextos da ação.

O quarto capítulo, da autoria de Lília Silva e Maria do Céu Roldão, descreve e analisa o processo de supervisão e consultoria concebido a pedido da direção de um agrupamento e envolvendo professores do 1.º Ciclo. A lógica oficial desta formação centrada na ação é a matriz deste modelo de apoio ao desenvolvimento profissional e organizacional.

O quinto capítulo é a narrativa de uma parceria entre a Faculdade de Educação e Psicologia e um colégio da região de Lisboa. Nuno Ferro, coordenador do programa formativo do colégio, assinala a génese e o desenvolvimento desta ação conjunta e salienta a evolução para um estágio de desenvolvimento organizacional aut centrado e que conta com a inspiração e o saber externo.

O sexto capítulo, da autoria de José Maria de Almeida, centra-se na análise da configuração de um Observatório da Qualidade, no contexto de uma organização resultante de uma agregação forçada de duas realidades organizacionais distintas, e evidencia as vantagens internas e externas de um conhecimento ancorado na realidade.

O fio que interliga estes seis textos desenrola-se pois em torno de uma ação intencionalizada que nasce da vontade interna de organizações educativas e que é pensada e realizada por membros do SAME da Faculdade de Educação e Psicologia, num esforço de adequar a resposta às circunstâncias concretas. Esta geometria variável das intervenções é uma das matrizes essenciais desta lógica de ação pensada segundo o modelo do estar e do agir com, visando a capacitação e o empoderamento.

Neste espaço preambular enunciamos cinco tópicos que podem ser simultaneamente riscos e oportunidades de desenvolvimento.

1. Da tirania do auxílio

- É curioso não é?... E olhe que há pontos secundários também muito curiosos... Por exemplo: a tirania do auxílio...

- A quê?

- A tirania do auxílio. Havia entre nós quem, em vez de mandar nos outros, em vez de impor aos outros, pelo contrário os auxiliava em tudo quanto podia. Parece o

contrário, não é verdade? Pois olhe que é o mesmo. É a mesma tirania nova. É do mesmo modo ir contra os princípios anarquistas.

– Essa é boa! Em quê?

– Auxiliar alguém, meu amigo, é tomar alguém por incapaz; se esse alguém não é incapaz, é fazê-lo tal, ou supô-lo tal, e isto é, no primeiro caso uma tirania, e no segundo um desprezo. [...]

Fernando Pessoa. O Banqueiro Anarquista.

Lisboa: Antígona, 1981

Este primeiro tópico pretende assinalar a tensão existente entre o apoio que subordina e o apoio que autonomiza e liberta. De facto, é sempre mais fácil dizer como se faz, prescrever as receitas para os problemas da ação educativa. Mas esta facilidade é ilusória, pois os atores externos não podem substituir os atores internos porque desconhecem as circunstâncias precisas, as motivações, os perfis dos intervenientes. A ruína do centralismo burocrático, seja exercido em que lugar for, tende a ser, regra geral, ineficaz. Quem realiza a ação educativa são os membros da *comunidade*, segundo a diversidade de visões, perceções e papéis que assumem. A consultoria eficaz, podendo assumir várias formas, assume sempre uma capacitação e empoderamento dos outros, podendo afirmar-se que o consultor trabalha para se tornar dispensável ou então para se transmutar noutros papéis que visam sempre desenvolver as oportunidades de crescer.

2. Do reconhecimento da importância da interação entre pares

Aos mecanismos normativos e coercivos da racionalidade neo-institucional os professores respondem com o simulacro e a fabricação de resultados, legitimando-se através do poder de avaliar.

A avaliação esconde, no fundo, uma grande arbitrariedade. As fórmulas e as regras bem definidas, aprovadas e aferidas pela máquina burocrática, produzem afinal pouco efeito.

“A combinação da reforma gerencialista e performativa atinge profundamente a prática do ensino e a alma do professor” (Ball, 2005).

O conflito do “eu” profissional e ético do professor com o “outro” que se lhes pede que sejam, gera sentimentos de perda de autenticidade, impotência, desânimo, culpa e de errância da identidade profissional.

Ana Maria Raposo, Professores e contextos de trabalho: como se tece a acção docente numa escola em mudança. Lisboa: UCP, 2012

Os modos de trabalho docente têm sido marcados pela prescrição a partir de vários centros (políticos e administrativos) numa lógica de *top-down* e de coerção que vai desautorizando mas ao mesmo tempo protegendo os docentes face à incerteza, diversidade e complexidade dos contextos. Esta prática tradicional de *governança dos destinos profissionais dos docentes* remete-os para o isolamento também favorecido pelo modelo celular da organização escolar.

Nas análises que se apresentam nesta publicação há alguns sinais de que há professores disponíveis para mudar de registo de trabalho e que começam a ver que a interação colaborativa é a via mais promissora de enfrentarem os complexos desafios da profissão. Algumas das práticas de consultoria aqui narradas sinalizam justamente esta disponibilidade e esta vontade de mudar de paradigma de existência profissional, sendo um elemento promissor e um caminho a incentivar e a apoiar.

3. Da possibilidade de autoria

Nesta publicação, seja-nos permitido destacar três chaves do êxito dos projetos de consultoria: a promoção dos direitos de autoria dos professores, a prática de um acompanhamento próximo, ajustado e diferenciado e a aposta numa formação iluminativa que abre possibilidade novas para a acção profissional e organizacional.

A promoção dos direitos de autoria dos professores permite reforçar a compreensão das resistências à

aprendizagem por parte dos alunos, desenvolver práticas de diferenciação pedagógica e de reflexão de base colaborativa, aumentar a eficácia do ato de ensinar.

José Matias Alves

A possibilidade de autoria é ainda um horizonte que está muito relacionado com o reconhecimento de outros modos de trabalho docente, como referimos no ponto anterior. Mas a afirmação e o reconhecimento profissional e social dos docentes passam muito por um reforço da *voz e da vez*, pela intervenção no espaço público, pela capacidade de análise de situações-problema, pela procura de respostas adequadas aos desafios de aprendizagem de cada um dos alunos. Ser autor é ser uma autoridade reconhecida pelos alunos, pelos pais, pelos pares e pela sociedade. Mas, para poder ser autor nestes tempos críticos, é preciso investir no acesso problematizador ao conhecimento atualizado (seja ele disciplinar ou inscrito no campo das ciências da educação) e é preciso adotar a disposição de criar o próprio conhecimento que permita fazer aprender os alunos. Esta criação que dá acesso ao estatuto de autor é nesta publicação a florado numa das suas mais promissoras manifestações – pois só deste modo poderemos escapar aos processos invasivos de desautorização e menorização profissional e ao desprestígio social que lhe está inerente.

4. Do modelo de condução da mudança

Uma estratégia de mudança tem pois de inventar e articular um conjunto de acções “por medida” que têm em conta características específicas dos jogos e do sistema de actores cuja estruturação se trata de transformar. Apoiando-se nas oportunidades particulares oferecidas por esses jogos e por esse sistema de actores, uma tal estratégia pode deste modo ajudar razoavelmente os actores respectivos a aplicarem os novos comportamentos cuja adopção e aprendizagem condicionam em definitivo o êxito da mudança desejada. A aplicação de uma tal estratégia deve, bem entendido, apoiar-se num conhecimento aprofundado e concreto das

características do sistema no qual se intervém. Deve, por outro lado, repousar sobre uma abordagem global desse sistema e exige, além da mobilização do conjunto dos actores interessados, a afirmação de um leadership ou, se se preferir, de um entrepreneur [...].

Friedberg, Erhard, O Poder e a Regra – Dinâmicas da acção organizada. Lisboa: Instituto Piaget, 1995

Como é sabido, o professor desempenha um papel central na transformação das práticas educativas e na melhoria dos processos e resultados de ensino. As condições de trabalho são um fator determinante em qualquer processo de mudança. Uma mudança efetiva das práticas passa necessariamente pela melhoria dessas condições: *ratio* professor/alunos, espaços físicos letivos, espaços para trabalho colaborativo, recursos didáticos, sistemas de escuta/comunicação, dispositivos de implicação/valorização, tempo para trabalho comum são algumas das condições de trabalho que urge equacionar.

Qualquer projeto de mudança é objeto de uma interpretação/avaliação por parte de cada professor. O sentido que o professor lhe atribui (e que determina, em grande parte, a sua disposição face à mudança proposta, decorre de três critérios básicos: instrumentalidade, congruência e custo.

- **Critério da instrumentalidade:** a mudança proposta/decretada explicita claramente os princípios, objetivos, processos e resultados? O projeto mostra claramente o que o professor poderá fazer e é praticável?
- **Critério da congruência:** a mudança proposta/decretada responde potencialmente a uma necessidade? Os alunos estarão interessados? Vão aprender mais? O projeto ajusta-se às condições estruturais de trabalho? É compatível com a imagem que o professor tem de si mesmo?
- **Critério do custo:** de que modo a mudança afetará pessoalmente o professor, em termos de tempo, energia, novas qualificações, exigências acrescidas? Que esforços acrescidos serão necessários? Que tipo de recompensa (material, simbólica...) receberá o professor?

A mudança é realizada pelas pessoas. As suas satisfações, frustrações, preocupações, motivações e percepções pessoais desempenham um papel central no sucesso/insucesso das inovações que se querem instituir. Daqui decorre que a pessoa do professor deve estar no centro das preocupações/intervenções, sendo aconselhável trabalhar pessoalmente com os professores para os fazer compreender o seu papel no processo de transformação.

Neste contexto, só uma prática de escuta, de proximidade, de apoio efetivo, de reconhecimento, de valorização, de criação de melhores condições de trabalho – numa palavra, de liderança transformacional/transaccional/pedagógica – pode augurar o sucesso das ‘mudanças’ anunciadas. E esta visão parece particularmente relevante nos complexos exercícios das práticas de consultoria (notas parcialmente retomadas de R. Vandenberghe, “Le rôle de l’enseignant dans l’innovation en éducation”, *Revue Française de Pédagogie*, 75, 1986).

5. Das condições do sucesso

Aujourd’hui, je serais porté à dire que tout système éducatif qui prétend démocratiser l’enseignement et rechercher une école juste et efficace, mais ne touche pas à l’organisation du travail est très peu crédible. Avec deux hypothèses. La plus noire, celle que défend Sophie Coignard dans un livre discutable, mais non dénué de lucidité : le système éducatif se moque complètement des inégalités, il n’en parle que parce que c’est politiquement correct. En France, l’abandon de la formation pédagogique et didactique des enseignants lui donne raison.

La seconde hypothèse est à peine plus rassurante: la lutte contre l’échec scolaire, même quand elle est de bonne foi, en appelle à des recettes archaïques et inefficaces, faute d’une analyse des conditions élémentaires d’une pédagogie différenciée, une formation des professeurs et des cadres et une réorganisation du travail scolaire à la hauteur de ce défi.

Perrenoud, L’Organisation du travail, clé de toute pédagogie différenciée. Paris: ESF Éditeur, 2012.

As quatro notas anteriores sinalizam o caminho das condições de sucesso. Mas esta provocação de Perrenoud vem lembrar-nos que o sistema educativo (não apenas o português) vive sob o signo do insustentável peso de uma *hipocrisia organizada* e é muito regulado pela aparência e pelo faz-de-conta. E, por outro lado, recorda as receitas arcaicas e ineficazes do apoio pedagógico *acrescido*, mesmo quando assume formas aparentemente mais inovadoras.

É, pois, preciso que a intervenção externa dos consultores e dos *amigos críticos* procure fazer ver as mudanças-âncora, as quais passam muito pela capacidade de *acender as vontades individuais e coletivas*, de capacitar os professores para outros exercícios profissionais que sejam simultaneamente mais económicos e portadores de sentido e gratificação e de gerar dinâmicas e sinergias que nos façam querer existir numa *orquestra sinfónica*.

São desafios complexos e exigentes. Mas são dos poucos que vale a pena procurar e viver.