

## Consultoria / formação: um desafio gratificante na Escola Secundária/3 de Paços de Ferreira



Fátima Barros (Presidente do Conselho Geral), José Valentim Teixeira de Sousa (Diretor), Rosa Maria da Silva Neto (Subdiretora), Carla Leão (Coordenadora da Escola nos Estabelecimentos Prisionais), Carmo Nunes (Coordenadora dos DT do Ensino Secundário), Armandina Ribeiro (Coordenadora dos DT do Ensino Básico), Helena Campos (Coordenadora do Departamento de Línguas), Celestina Silva (Coordenadora da Área Disciplinar de Filosofia), Gracinda Magalhães (Coordenadora da BE/CRE), Laurinda Tavares (Coordenadora do Gabinete de Apoio ao aluno), Teresa Rocha (Coordenadora de Projetos), Conceição Leal, Clotilde Neto, Valentina Ferra, Justa Costa, Eduarda Barbosa (Equipa de Autoavaliação de Escola), Paula Nogueira, Tomás Paiva (Comissão de Coordenação da Autoavaliação), formandos do curso “Desenvolvimento Profissional e Identidades”, desenvolvido nesta Escola, no âmbito da consultoria contratualizada com a Universidade Católica Portuguesa e assegurado pelos formadores Fátima Braga e António Joaquim Abreu Silva.

No dia a dia do exercício da prática docente, são exigidos aos professores múltiplas tarefas e diferenciados papéis que, frequentemente, ultrapassam as competências e os desígnios do profissional da educação. Neste sentido, e conscientes da falta de tempo e espaço próprios para a reflexão sistemática e aturada que estes desafios exigem, juntámo-nos nestes encontros de consultoria e formação, em busca da explicitação dos suportes teóricos orientadores dos princípios educacionais que, sem saber, partilhávamos. Analisámos e partilhámos opiniões, conhecimentos e experiências, em conjunto organizámos o pensamento e, de forma colaborativa, concebemos o novo Projeto Educativo (PE) da Escola Secundária/3 de Paços de Ferreira, cuja discussão alargada na comunidade educativa promovemos.

### 1. Autoavaliação de Escola – a continuidade de um projeto

Tratou-se, no fundo, de alargar a diferentes atores a experiência de consultoria e acompanhamento que, em parceria com a Universidade Católica, a equipa de autoavaliação tem vindo a desenvolver, com a Doutora Fátima Braga, desde 2011-2012. Deste modo se reforçaram e consolidaram as práticas de melhoria da Escola, de acordo com os quatro princípios que nos têm orientado: apoiar, integrar, reconhecer e criar oportunidades.

**Apoiar** os agentes educativos, a nível micro e meso, no sentido de agregar motivações que potenciem níveis superiores de eficácia, na certeza de que a qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem é promovida através da implementação de ações educativas que garantam a credibilidade de uma escola aprendente. **Integrar** diferentes olhares sobre a organização e os diversos parâmetros que constituem a cultura de escola e a identidade dos diferentes atores da comunidade educativa, mobilizando-os para a autoavaliação, com vista à implementação de um processo de melhoria contínuo e sustentado. **Reconhecer** os pontos fortes e os pontos fracos, atuando sobre eles, para ir sempre mais além, minorando os constrangimentos e **criando oportunidades** de desenvolvimento, para a consecução da melhoria da escola, quer em termos substantivos, quer em termos de identidade.

## **2. Valorização do *ethos* de escola – visão e missão**

Necessário foi fazer emergir as diferentes representações que a ESPF reúne e organizá-las em termos de “Visão de Escola”, uma ambição compartilhada por todos, enquanto afirmação desejável da identidade educativa e pedagógica da organização, materializada numa “Missão de Escola” que, no presente, a distinga das outras e a torne única. Em torno da construção de uma utopia comum, cada um dos intervenientes na complexa estrutura escolar foi percebendo a relevância do seu papel, para melhor poder contribuir para a concretização de uma missão conjunta, consonante com os valores sociais e culturais da comunidade em que a Escola está inserida. Materializou-se, assim, o Projeto Educativo da ESPF, que esperamos sólido e viável, por refletir uma cultura de escola interpretada e consciencializada.

Dito de outro modo, o trabalho de reflexão que, de forma teoricamente sustentada, fomos desenvolvendo em torno das linhas orientadoras do Projeto Educativo, partiu das características socioeconómicas e culturais da comunidade em que a escola se insere (diagnóstico estratégico) e, tomando como ponto de partida a Carta de Missão do Diretor, procurou formas de responder às necessidades do meio (orientações estratégicas), tornando o PE um documento programático, estratégico e institucional, um garante da estabilidade da escola a médio prazo e um alicerce fundamental da sua ação educativa, no sentido do desenvolvimento de um trabalho assertivo, materializado num documento curto, conciso e preciso, de leitura acessível a todos os interessados.

## **3. Liderar para uma atuação consensualizada**

Tratou-se de perspetivar a Escola como uma organização, debatendo as controvérsias que esta abordagem suscita, e inscrevendo a reflexão em torno da dimensão ética, de que as facetas morais, simbólicas e culturais são elementos intrínsecos. Esta foi uma ideia estruturante do trabalho desenvolvido ao longo da formação “Desenvolvimento Profissional Docente e Identidade(s)”, que primou, não tanto pela novidade da temática, mas pela consciencialização sobre a forma como ela se plasma a nível da questão da liderança, entendida na pluralidade que pode assumir: a das lideranças que se afirmam no contexto de gestão e que projetam a escola como território educativo e a das lideranças que atuam no contexto de realização que é a sala de aula e que, a nível micro, compartilham uma liderança que se quer distribuída e assumida.

Por esta razão, o debate em torno de uma liderança consentânea com esta dimensão ética da organização escolar fez emergir uma liderança capaz de criar uma visão para a Escola que seja hábil a inspirar os que nela desenvolvem o seu trabalho; uma liderança transformacional que, mais do que a eficácia escolar, seja promotora de estratégias de compromisso com a cultura

do todo (Leithwood: 1994)<sup>1</sup>, uma liderança da intersubjetividade e da interação, geradora de um ambiente de estimulação intelectual que aumente a moral e o entusiasmo e que promova o compromisso do professor com a Escola. Trata-se da construção de um vínculo psicológico que se traduz numa ligação afetiva aos alunos, à profissão e à organização, com impacto na sala de aula. Foi por isso que o trabalho desenvolvido em pequeno grupo, na formação, foi amplamente discutido nos vários grupos disciplinares, cruzando diferentes olhares e promovendo autorias, num apelo a que cada professor se veja como líder no espaço em que é chamado a intervir e aceite o compromisso com o nível de decisão em que, curricularmente, se inscreve, assumindo responsabilidades e “poder”, um poder exercido de forma responsável e fundamentada, que permita cumprir eficazmente as metas e os objetivos, bem como dar consistência à filosofia intrínseca ao Projeto Educativo da ESPF.

### **Em jeito de conclusão**

Esta experiência de consultoria / formação foi, pois, uma das coisas que mais nos gratificou profissionalmente este ano, pois permitiu, em primeiro lugar, obter um produto: uma proposta de Projeto Educativo construído colaborativamente e amplamente discutido. Em segundo lugar, e tendo em conta que o PE é um documento estruturante da identidade educativa e pedagógica da nossa Escola e que a sua construção foi conseguida através de uma articulação das ideias e pesquisas individuais de cada um dos formandos com as vontades coletivas - captadas através do envolvimento de cada um, nas sessões de reflexão que ocorreram, no seio da comunidade educativa -, o documento produzido teve a mais valia resultante do processo que conduziu à sua conceção. Mas o desafio foi também o de experimentar novas formas de partilha do trabalho de monitorização que vem sendo desenvolvido no âmbito do processo de autoavaliação da escola, ensaiando novas formas de construção de elos de confiança mútua. Foi possível perceber que uma escola que pretenda assumir-se como uma organização aprendente terá que ser uma escola constituída como corpo que reflita e construa saber, com impacto nas práticas. Neste campo, constatou-se que há ainda caminhos a percorrer, agora no âmbito da supervisão, que projetem a escola para um nível mais além...

6ª feira, 13 de junho de 2014

---

<sup>1</sup> Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.