

Escolas em movimento

Isabel Alarcão

Professora catedrática, aposentada

Universidade de Aveiro

Agrupamento de Escolas de Santo António. Barreiro

8.10.14

“É fácil ter esperança quando as coisas
são fáceis.

É essencial ter esperança quando não
o são.”

(Hargreaves & Fullan, 1998: 61. tradução minha)

Intencionalidade EDUCAR

CONTEXTO

- heterogeneidade
- qualidade
- cultura de questionamento
- dificuldade de recursos

TEMPO

- de maturação
- de ação/reflexão
- sustentabilidade

PESSOAS

Atenção às situações

- vontade de mudar
 - porquê
 - para quê
 - como
- visão
- quadro concetual
- crença na mudança
- comprometimento

PROCESSOS

interação

- diálogo
- dialética
- busca de apoios
- colaboração

quadro operatório

- reflexão
- ação
- monotorização
- avaliação

Segundo Lakomski (2005) a **liderança**
não é a ação de indivíduos influentes,

mas

“uma propriedade auto-organizadora que
emerge nos sistemas complexos”

Projeto Educativo das Escolas do Barreiro

Desafio:

Ser uma escola com qualidade para todos, tendo em conta a diversidade de perfis

Constrangimentos:

os normativos, a situação sócio-cultural e económica das famílias, a desvalorização da escola, a falta de pessoal não-docente

Potencialidades:

comunidade com desejo de mudança, focagem na formação/aprendizagem dos alunos, projeto concreto, monitorização do projeto

Escola Reflexiva

“Organização que continuamente se pensa a si própria, na sua missão social e na sua estrutura e se confronta com o desenrolar da sua atividade num processo simultaneamente avaliativo e formativo”

(Alarcão, 2000:16)

Gerir uma escola reflexiva é...

... gerir uma comunidade com projeto, um projeto educativo que toma o currículo como núcleo central da sua atividade. É acarinhar uma cultura reflexiva através do pensamento e de práticas indagadoras que acompanham a vontade de resolver, colaborativamente, os problemas com que se confronta. É desenvolver um ambiente supervisivo, não sustentado no autoritarismo immobilizante ou no paternalismo atrofiante, mas na autenticidade e genuíno espírito de co-construção manifestado em apoios, desafios, questionamentos e decisões consensualizadas mais do que em imposições administrativas ou técnico-normativas.

Uma escola reflexiva assenta em 2 ideias fundamentais:

- a) o comprometimento com a função da escola na sociedade: educar através das aprendizagens
- b) o reconhecimento da primazia das pessoas e das suas potencialidades

A escola como centro de construção do conhecimento

“A escola deve ser mais do que apenas um lugar de instrução. Deve ser também um centro de pesquisa – produtor e transmissor de conhecimento.”

(Schaefer, 1967:1).E continuava afirmando que se trata até de uma responsabilidade da escola em relação à saúde mental dos seus professores porque dissociá-los da produção do conhecimento e da substância da pedagogia será transformá-los em meros funcionários, o que significa torná-los prisioneiros em vez de lhes conceder a liberdade de darem voos ao seu poder intelectual.

Recomendação no relatório da avaliação externa

“ Implementação da supervisão da prática letiva em sala de aula, como estratégia formativa para o desenvolvimento profissional dos docentes e para promover a qualidade do sucesso educativo dos alunos”

Supervisor/a

O supervisor é fundamentalmente um gestor e animador de situações e recursos intra e interpessoais com vista ao desenvolvimento da pessoa com reflexos na qualidade da sua atividade

Tipos de Supervisão



Supervisão na formação contínua

- Já em 1987 (*Supervisão da Prática Pedagógica*), se incluiu um capítulo sobre esta dimensão, afirmando que:

“neste quadro a supervisão da prática pedagógica emerge...como uma auto e hetero-supervisão comprometida e colaborante em que os professores se entre-ajudam a desenvolver-se e a melhorar o seu próprio ensino”

(Alarcão e Tavares:148). (Na linha do artigo de 1982).

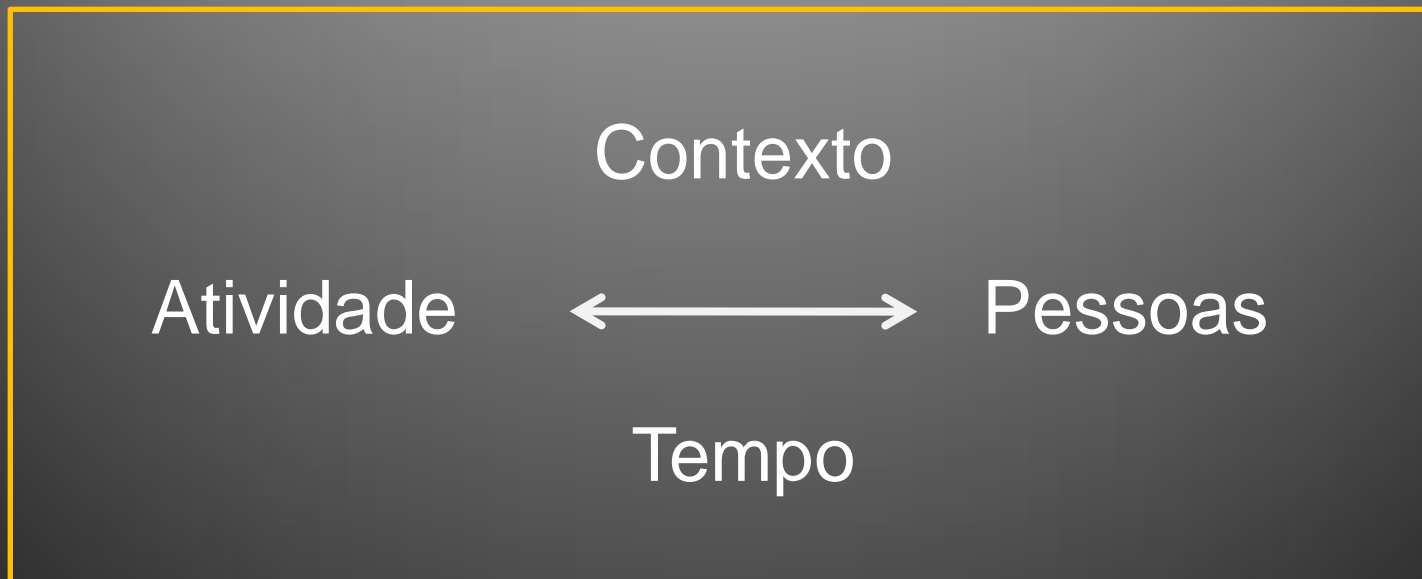
Opinião convergente

Sullivan, S. e Glanz, J.(2000) afirmam que a supervisão no séc.XXI terá fundamentalmete duas características:

- **Democraticidade** (baseada na colaboração, na decisão participada e na prática reflexiva visando profissionais auto-dirigidos)
- **Liderança com visão** que promova estes valores e desenvolva programas supervisivos com impacto na melhoria do ensino e da aprendizagem

Supervisão

Processo de acompanhamento
orientado



Supervisão

”ação de acompanhamento e monitorização das atividades (profissionais, incluindo pré-profissionais, e institucionais) contextualizadas e realizadas por pessoas em desenvolvimento, tendo uma intencionalidade orientadora, formativa (...) transformadora, de natureza reflexiva e autonomizante assente em interações que, concretizadas em dinâmicas de realização e sustentadas por atitudes de abertura e corresponsabilização, se afirmam como instrumentos ao serviço do desenvolvimento.”

Supervisão pedagógica e institucional

visa

acompanhar e regular

atividade ↔ **peças**
contexto

através de

liderança

monitorização

gestão

regulação

avaliação

coordenação

num

**ambiente formativo,
estimulante**

**centrado nas possibilidades de
desenvolvimento**

**Intencio-
nalidade**

Qualidade

**Desenvol-
vimento**

**Transfor-
mação**

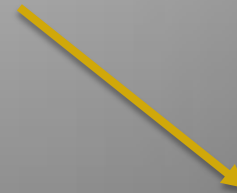
Para ser isto, como fazer supervisão?

Fundamentalmente há **duas abordagens**:

- uma mais hierárquica, normativa
- e outra mais democrática e emancipatória

A tendência atual vai no sentido da segunda

SUPERVISÃO



Controle do desempenho
Poder autoritário, formal
Ritualismo ou paternalismo
Replicação de modelos
Perspectiva técnico-normativa

Promoção do desenvolvimento
Colaboração
Autenticidade e colegialidade
Orientação, apoio, desafio
Perspectiva crítico-emancipatória

Supervisão

- Como **processo** que envolve **atividades, pessoas e contextos** em **interação**, a supervisão tem:
 - uma **dimensão interpessoal**, comunicativo-relacional de tipo dialógico
 - uma **dimensão substantiva**: o processo de desenvolvimento e a qualidade da ação (através da compreensão do que acontece com base na análise e reflexão sobre dados observados) e
 - uma **intencionalidade**: a formação, o desenvolvimento, a qualidade

Estratégias de Supervisão

- Observação
- Análise (não mera descrição) e reflexão
- Experimentação
- Avaliação e monitorização
- Diálogo (a fala e a escuta, a intercompreensão)
- Confronto construtivo (entre opiniões, abordagens, teorias “públicas” e “privadas”, realidades e possibilidades, o que sou/faço e o que quero ser/fazer)
- Feedback (intrapessoal e interpessoal), comunicação construtiva)
- Escrita como processo de “revelação” do eu e da sua situação (constrangimentos e possibilidades)

Exemplos de possibilidades de operacionalização

- Mais centradas na pessoa e no conhecimento de si e do seu desenvolvimento:
Construção de diários, portfolios...
- Mais centradas na actividade e nos contextos:
Análise de situações: teorização em “casos”
- Mais centradas na investigação transformadora:
Investigação-ação (abordagem integrada das perspetivas empiricistas, hermenêuticas e críticas)

Reflexão: questões estruturantes

- Descrição:

 - *O que fiz/faço?*

- Interpretação:

 - *Porque fiz/ faço? Em que base? Com que implicações?*

- Confronto :

 - *Poderá ser de outro modo?*

- Reconstrução:

 - *Como poderei transformar - (me) ?*

Experienciar: a busca de sentido

“ As pessoas que estão envolvidas em demasiadas atividades levam uma vida cheia de atividade mas vazia de experiências. Faltando-lhes o tempo, ou o talento, para examinarem as suas vidas, ou a oportunidade para falarem delas com os outros, não podem digerir adequadamente os acontecimentos e transformá-los em experiências”.

(Randall, 1995:291. Tradução minha)

As estratégias para uma formação reflexiva assentam numa atitude de questionamento sustentado por:

- Uma vontade de melhor conhecer e melhor agir (**querer**)
- Referentes teóricos de análise (**saberes**)
- Domínio das metodologias apropriadas (**métodos**)
- Encorajamento e apoio (**suporte afetivo - motivacional**)

Interação colaborativa: vivências

- enquadramento num par/grupo
- intencionalidade da atividade, carácter de projeto
- compromisso de cada um com a atividade
- gestão partilhada das tarefas
- assunção do papel de cada um no par ou grupo
- gestão dos contributos individuais para a atividade conjunta

Interação colaborativa: vivências (cont)

- respeito pela diversidade dos membros
- fidelidade ao objetivo da atividade comum
- olhar crítico, implicado, co-construtivo
- humildade para aceitar críticas e sugestões
- satisfação no processo e nos resultados
- reconhecimento do desenvolvimento pessoal e profissional

Interação colaborativa: teorizando

C
O
L
A
B
O
R
A
Ç
Ã
O

INSTRUMENTO

PROCESSO

ATITUDE

- Convergência conceptual
- Acordo nos objetivos
- Gestão partilhada
- Antecipação de benefícios para todos os envolvidos

Momento de reflexão

Até que ponto interação colaborativa é um conceito em uso nas nossas instituições?

Investigar para quê?

Para:

- Compreender
- Desenvolver
- Transformar(-se): transformar as pessoas e transformar os contextos em que vivem, em termos materiais e em termos relacionais

Como encaixa aqui bem a investigação-ação !!!!

Escola como centro de construção do conhecimento

```
graph TD; A[Escola como centro de construção do conhecimento] --> B[Aprendizagem Alunos]; A --> C[Desenvolvimento Professores]; A --> D[Desenvolvimento Institucional]; A --> E[Desenvolvimento Comunitário]; B --- F[monotorização]; C --- G[reflexão]; D --- H[ação]; E --- I[colaboração]; F --- J[divulgação];
```

Aprendizagem
Alunos

Desenvolvimento
Professores

Desenvolvimento
Institucional

Desenvolvimento
Comunitário

monotorização

reflexão

ação

colaboração

divulgação

“Fazer a diferença” exige vontade

Agir sem compreender pode não contribuir
para o conhecimento

Questionar: via importante para a
compreensão

O meu olhar externo.

Destaques positivos

- “Fazer a diferença “ a partir de dentro
- Ponto de partida: a atenção e consciencialização da realidade
- Ação de projeto
- Foco principal: a aprendizagem dos alunos
- Sistemacidade e sustentabilidade das ações
- Monitorização
- Formação dos professores em contexto

O meu olhar externo. Potencialidades de melhoria?

- Supervisão entre pares
- Tempo para estar com/colaborar/pensar
- Resposta à questão: que conhecimento estamos a construir

O meu olhar externo.

Desafios

- Permitir outros olhares (cultura de supervisão colaborativa)
- “Cuidar do bem estar intelectual” (e não só) dos professores
- Não deixar morrer o vosso desejo de melhor agir e mais saber (criar conhecimento)
- Não guardar para vós o que pode ser útil para os outros (divulgar conhecimento)

Referências

- Alarcão, I. (2000). (org) *Escola Reflexiva e Supervisão. Uma escola em desenvolvimento e aprendizagem*. Porto: Porto Editora. Coleção CIDInE
- Alarcão, I. (2001). *Professores Reflexivos em uma Escola Reflexiva*. S. Paulo: Cortez Editora
- Alarcão, I. & Canha, B. (2013). *Supervisão e Colaboração. Uma relação para o desenvolvimento*. Porto: Porto Editora. Coleção NovaCIDInE
- Alarcão, I. & Tavares, J. (1987/2003). *Supervisão da Prática Pedagógica. Uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem*. Coimbra: Almedina.
- Lakomski, G. (2004). *Managing without leadership. Towards a theory of organizational functioning*. Emerald Group Publishing.
- Randall, W.L. (1995). *The Stories we are: an essay on self-creation*. New York: State University of New York Press
- Schaefer, R.J. (1967). *The School as a Center of Inquiry*. New York: Harper and Row
- Sullivan, S. & Glanz, J. Alternative approaches to supervision. *Journal of Curriculum and Supervision*. Spring 2000, 15, 3, 212-235