

## **Processos de melhoria gradual das escolas e papel das assessorias**

Comunicação ao IV Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar

Universidade de Aveiro, 4 e 5 de Maio de 2006

Joaquim Azevedo

Professor Associado com Agregação da Universidade Católica Portuguesa  
Director do Instituto de Educação (UCP)

O valor da técnica reside nos princípios adoptados e não no mero uso da técnica em si

M. Fullan (2002)

Alinho um conjunto de notas que serviram de suporte à minha comunicação, organizando-as em seis breves pontos.

### **1. De onde parto:**

1. Experiências desenvolvidas em escolas com o apoio da Fundação Manuel Leão e da Universidade Católica.
2. O Programa AVES – Avaliação de Escolas com Ensino Secundário ([www.fml.pt](http://www.fml.pt))
3. O desenvolvimento do Projecto TCA – Trofa Comunidade de Aprendentes ([www.trofatca.pt](http://www.trofatca.pt)).
4. A experiência espanhola ADEME – Asociacion para el Desarrollo y Mejora de la Escuela (Domingo, 2005; Bolívar, 2005)
5. Da minha experiência profissional pessoal
6. Da bibliografia aqui referida.

### **2. Breve introdução sobre a Melhoria das Escolas**

Vivemos num contexto sociopolítico que coloca muita pressão sobre a melhoria de qualidade das escolas e dos resultados dos alunos. Esta pressão, na qual é preciso ver, antes de mais, uma crise profunda da governabilidade do nosso sistema educativo, inscrita numa crise mais geral do Estado, é exercida hoje por uma pluralidade de actores sociais. Entre eles avultam pais, empresários e órgãos de comunicação social.

Para introduzir o nosso tema – o papel das assessorias nas escolas - importa situar , ainda que muito brevemente, os conceitos de melhoria escolar.

“ Melhoria das escolas” é o esforço sistemático e contínuo dirigido à mudança das condições de aprendizagem e outras condições internas associadas, com a finalidade

última de alcançar mais eficazmente as metas educativas (tomado de Van Velzen, citado por Murillo, 2005). Segundo o próprio Javier Murillo é “ a capacidade da escola para incrementar, de forma simultânea, a aprendizagem dos alunos e o desenvolvimento da comunidade escolar”.

O movimento de Melhoria das Escolas (School Improvement) nasceu no fim dos anos sessenta e tem evoluído ao longo das décadas subsequentes, com o contributo de várias experiências desenvolvidas e com muitos resultados acumulados. Entre eles podemos destacar:

- o projecto ISIP – International School Improvement Project, do CERI – OCDE.
- os contributos de investigadores como Fullan, Hopkins e Hargreaves.
- o projecto IQUEA- Improving the Quality of Education for All.
- o projecto Schools Make a Difference

Nos anos noventa, surge um novo movimento que procura unir o movimento de Melhoria das Escolas com o movimento de investigação da Eficácia Escolar, tendo-se denominado este novo movimento: “Melhoria da Eficácia Escolar” (Effectiveness School Improvement – ESI). O foco estratégico ganhou mais relevância e a atenção dirige-se tanto para a cultura de cada escola como para os processos de melhoria e para os resultados concretos obtidos no rendimento dos alunos.

A melhoria da educação será construída sobre o pilar da melhoria de cada escola, sozinha ou envolvida em projectos de redes de escolas. O modelo das reformas centralistas, planificadas ao mais pequeno pormenor, executadas no modelo top - down, burocratizados e tomando as escolas como meras periferias para aplicação dos modelos estabelecidos, é um modelo falido. Por isso, a atenção sobre estes movimentos é, hoje, crucial, tanto para o desenho das políticas como para a garantia da qualidade da educação, que é uma tarefa em que cooperam os múltiplos actores sociais.

Entretanto convém termos presente que, no sistema educativo português:

- não há autonomia escolar (apenas existe no Diário da República);
- as escolas não contratam os seus professores, não gerem o seu orçamento, não avaliam os professores nem estabelecem o seu salário/prémios;
- as escolas não gerem livremente o tempo escolar;

- os professores de cada turma não têm horário comum para se reunirem uns com os outros para pensarem os problemas de aprendizagem dos seus alunos;
- os directores exercem o seu poder na mera dependência dos seus colegas (só dependem do seu voto);
- não há programas específicos, consistentes e duradouros de formação dos “directores” das escolas;
- a administração educacional nunca foi reestruturada verticalmente, desde os serviços centrais e regionais a cada escola, embora já há muito se tenha decretado a autonomia de cada escola.

### **3. Assessorias e melhoria gradual das escolas**

O objecto específico deste texto é a reflexão sobre o papel das assessorias técnicas nos processos de melhoria gradual, assessorias internas e externas, com destaque para estas últimas.

Importa começar por dizer que qualquer melhoria escolar está subordinada a uma direcção que se formula em torno de um conjunto de valores. A melhoria não é um processo tecnocrático, tem de ter um fundamento ético (Azevedo, 2003) e joga-se num palco social de confrontos de interesses entre diferentes actores.

A mudança/melhoria dos processos e dos resultados das organizações escolares requer:

- uma recolha sistemática de dados, um diagnóstico suficientemente debatido e uma visão partilhada sobre um futuro melhor;
- uma construção lenta, complexa e contextualizada;
- compromissos concretos de vários intervenientes;
- lideranças capazes e fortes;
- estruturas de apoio específicas dentro da escola (ex: Gabinete de Avaliação e Qualidade), devidamente articuladas organizacionalmente;
- uma formação dos professores (e até dos pais) assente no trabalho que se vai desenvolvendo;
- o apoio externo (redes de escolas, redes de projectos, assessorias técnicas, repositórios de melhores práticas, bibliografia de apoio, etc.);

- a consideração de que existem culturas escolares instaladas, hábitos e práticas arraigados, costumes, representações, anseios e expectativas formuladas para uma diversidade de actores com interesses diferenciados;
- considerar o contexto político e administrativo da educação e das escolas.

#### **4. Pressupostos para equacionar o papel das assessorias às escolas**

A escola é o lugar central de mudança e melhoria no campo da educação ( a escola na sua envolvente social local, escola – família - lugar).

Os processos de ensino e de aprendizagem são o fulcro da mudança/melhoria, pelo que têm de envolver sobretudo os professores, devidamente organizados para esse fim.

Os processos autónomos de melhoria das escolas repousam sobre compromissos éticos e políticos dos principais protagonistas da escola.

O que está decretado e consta das normas e dos programas das disciplinas não é necessariamente o que se aplica nas escolas e nas salas de aula. O controlo excessivo à priori está longe de garantir a execução e ainda mais longe de garantir a qualidade da execução.

A geração de processos e atitudes de mudança/melhoria das escolas supõe um complexo inventário de processos básicos a desenvolver (ex. implicação, apropriação, conhecimento e comunicação, trabalho em equipa, liderança, planificação colaborativa, investigação - acção, avaliação,...).

As mudanças/ melhorias potenciam o desenvolvimento profissional dos docentes, a melhoria do seu desempenho e abrem novas portas a uma melhor cooperação escola-família.

O Plano Anual de Melhoria Gradual da Escola, para que serve?

Tenho defendido que cada escola deveria construir um plano anual de melhoria gradual (Azevedo, 2003).

Plano: visão partilhada, diagnóstico debatido, construção comum, objectivos estratégicos esclarecidos, actores e recursos delineados, resultados esperados.

Anual: poucas prioridades, concretizáveis e analisáveis ano a ano.

Melhoria: o foco consiste em alcançar melhores resultados escolares.

Gradual: as melhorias são lentas, complexas, requerem paciência, persistência, passos permanentes e firmes.

Escola: é a escola, a sua missão e os seus protagonistas, que estão no centro da mudança/melhoria, como actores e autores, como organização que aprende.

## **5. Assessorias: o que são e o que não são**

Para melhor explicar o que são as assessorias técnicas externas às escolas podemos defini-las pelo que não são e pelo que são.

### **Não são:**

- substituição do trabalho reflexivo e cooperativo entre os professores;
- substituição de uma Equipa Interna de Liderança/ Qualidade;
- implementação de um processo técnico de aplicação de modelos pré-estabelecidos a organização escolares;
- introduzir na escola um “cavalo de Tróia” (as revoluções são travões, não são aceleradoras da melhoria);
- aplicar a qualquer escola modelos uniformes ou querer alcançar o óbvio.

### **São:**

- capacidade de estar, ouvir, ver, sentir, clarificar e negociar;

- apoio e compromisso com as escolas e os professores;
- trabalho com as escolas e professores e não para eles;
- um processo reflexivo e formativo para todos os intervenientes;
- uma acção dinâmica, com carácter sistemático e sustentada no tempo, dirigida à ajuda e apoio às escolas, na qual estão reunidos múltiplos agentes educativos e cuja finalidade é a melhoria da escola e dos resultados escolares.

A assessoria é uma companhia de viagem, exterior, atenta e crítica, que escuta, analisa, questiona, argumenta, comunica, apoia a acção, promove a reflexão e orienta de novo uma acção renovada.

A nossa experiência, ainda reduzida, tem-nos dito que as assessorias requerem um trabalho intenso de reflexão e cooperação dentro de cada escola. Não tem sido difícil levar as escolas, mimeticamente em relação a outras escolas e em relação ao próprio ME, a construir “Projectos Educativos” muito bem elaborados e a escrever belas páginas de propósitos, actividades e metas. O que sim, tem sido difícil, é construir in situ projectos próprios, de rosto único, com pessoas concretas lá dentro, e colocá-los em prática, resistir às adversidades e resistências, que são muitas, em qualquer escola, e persistir. A resistência e a paciência são atitudes nucleares destes processos de mudança/melhoria e são exactamente estas atitudes que não abundam. Após tantas décadas de indução numa cultura de dependência e em práticas de gestão e de administração envoltas num “sistema de irresponsabilidade” (Azevedo 2006), não admira que assim seja. Por isso mesmo, importa ter presente que os processos de mudança/melhoria são longos e lentos, requerem reflexão e revisão contínuas, implicam o trabalho colaborativo dos docentes, passam por avanços e recuos e por momentos de grandes dificuldades, mas que é esse o caminho para a aprendizagem e a autonomia nos processos de mudança e de melhoria. As assessorias externas podem representar um estímulo muito importante para esta capacitação para a autonomia, acompanhando, sistematizando, avisando, interrogando, clarificando, sugerindo.

Principais dificuldades no trabalho das assessorias:

1. “não dá para trabalhar assim!” (nesta endémica dependência)

2. incerteza e dúvida sobre a eficácia das intervenções num quadro de uma administração centralista e burocrática
3. as lideranças escolares são pouco aptas a gerir os processos de mudança/melhoria (são mais aptas a criá-los)
4. os professores são pouco apoiados nos processos de mudança/ melhoria por estruturas internas eficazes e flexíveis
5. as condições de trabalho da assessoria não estão por vezes devidamente clarificadas e negociadas com as lideranças de topo e intermédias
6. difícil comunicação interna entre protagonistas (ampliada agora nos agrupamentos escolares)
7. débil utilização dos relatórios de avaliação pelos vários intervenientes
8. difícil articulação entre as assessorias internas e externas
9. Confusões e receios por parte dos professores que podem ver nas assessorias e nos processos de avaliação instrumentos de avaliação do seu desempenho individual.

#### **6. O que temos aprendido com a experiência:**

- é fácil lançar projectos, difícil é construir dinâmicas de melhoria que impliquem a escola e assegurar a sua continuidade no tempo;
- para reaprender é preciso desaprender ( e esse trabalho é muito lento e duro);
- as assessorias, sem compromisso e implicação da escola, são bonitas para a fotografia (e hoje já se cuida muito da imagem social das escolas...);
- é fácil começar projectos, é difícil começar bem e é contracorrente avaliá-los;
- as assessorias também aprendem e o seu trabalho reflexivo permite fazer evoluir o tipo de apoio que prestam às escolas;
- é fácil desistir nos primeiros meses, difícil é reflectir todas as contrariedades com “grupo de assessoria” e ser persistente;
- é fácil produzir relatórios, não é difícil fotocopiá-los, é muito difícil fazer deles instrumentos úteis para a acção/melhoria;
- é fundamental na acção de melhoria envolver colaboradores internos da assessoria externa.

E também já aprendemos:

- que é preciso reordenar urgentemente todo o edifício da administração da educação, tomando a escola como o centro da mudança/melhoria e como organização autónoma, e reestruturando depois todos os serviços regionais e centrais (é interessante verificar a insensatez que abunda nas chamadas medidas de “promoção de autonomia das escolas” que não são acompanhadas de medidas rigorosas de reestruturação de todo o edifício que “abafa” as escolas);
- que a formação de professores e de directores de escolas, com base no seu exercício profissional e o apoio a processos de melhoria, deveria ser uma das principais razões de ser do custo das ESE e Departamentos de Formação de Professores;
- que é preciso formar assessorias internas e externas para e nos processos de mudança/melhoria.

Sem o exercício da responsabilidade pessoal, sem compromissos políticos e éticos devidamente partilhados sem um foco claro na melhoria das aprendizagens e sem lideranças internas capazes não haverá mudanças que sejam melhorias.

## Principais referências bibliográficas:

Azevedo, Joaquim. Cartas aos directores das escolas. Porto: Edições Asa, 2003

Azevedo, Joaquim. Educação: Enfrentar o sistema de irresponsabilidade. Comunicação, Braga, 2006 (Policopiado)

Barroso, João. Autonomia e Gestão das Escolas. Lisboa: Ministério da Educação, 1996.

Barroso, João. Relatório global da primeira fase do programa de avaliação externa. Lisboa: Centro de Estudos da Escola, 2001 (Policopiado).

Bolívar, António. Como melhorar as escolas. Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas. Porto: Edições Asa, 2003.

Bolívar, António. Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades. Madrid: La Muralla, 2000.

Costa, Jorge Adelino et. al. (coord.). Avaliação de organizações educativas. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2002.

Costa, Jorge Adelino et. al. (coord.). Avaliação de organizações educativas. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2003.

Costa, Jorge Adelino et. al. (Org.). Liderança e estratégica nas organizações escolares. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2000.

E Kholm, Mats. Centros responsables como base del sistema escolar. La experiencia de Suécia. Madrid: XX

Folch, Marina Tomás. La formación y la gestión del cambio de cultura en las organizaciones. Barcelona. UAB, 2003 (Simpósio sobre Estratégias de formação para el cambio organizacional).

Gorrochotegui, Alfredo António. Manual de liderança para directivos escolares. Madrid: La Muralla, 1997.

Guerra, Miguel A. Santos. A escola que aprende. Porto: Edições Asa, 2000

Guerra, Miguel A. Santos. Entre bastidores: o lado oculto da organização escolar. Porto: Edições Asa, 2...

Scheerens;Jaap. Melhorar a eficácia das escolas. Porto: Edições Asa, 2004.

Segóvia, Jesus Domingo. Las Prácticas de asesoramiento a centros educativos: una revisión del modelo de proceso. Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 2005 (17).

Segóvia, Jesus Domingo (coord.). Nuevas formas de asesorar y apoyar a los centros educativos. REICE, 2005 (1).

Sergiovanni, Thomas. Novos caminhos para a liderança escolar. Porto: Edições Asa 2004.

Sergiovanni, Thomas. O mundo da Liderança. Desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas. Porto: Edições Asa, 2004.

Torrecilla. F. Javier Murillo. El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes. REICE, 2003 (2)

Whitaker, Patrick. Gerir a mudança nas escolas. Porto: Edições Asa, 1999.