

## Conversando com José Lemos Diogo, adjunto do Secretário de Estado do Ensino e da Administração Educativa<sup>[1]</sup>

Luísa Moreira  
CEFOPNA

**Profforma – Num mundo em mudança acelerada, num momento em que tudo parece efémero, quais considera serem os principais desafios que se colocam à Escola Pública?**

A questão que coloca é extremamente vasta e complexa de abordar, tendo dado lugar a uma ampla literatura sobre a problemática. De facto, a evolução recente das sociedades modernas, a globalização, a vertigem da mudança, a complexidade crescente, entre outros, colocam grandes e novos desafios à educação em geral e à escola pública em particular.

Parece-me no entanto que, no plano dos destinatários, a obra «A Educação um tesouro a construir» (Delors, 1995) apresenta uma resposta adequada às exigências do momento. Assim, apontam-se quatro grandes pilares que constituem os alicerces da educação para o século XXI e não só mantêm inegável atualidade, como também, em meu entender, sintetizam bem a natureza dos desafios que escolas e professores têm pela frente: i) aprender a conhecer, ii) aprender a fazer, iii) aprender a viver junto, iv) aprender a ser.

O primeiro pilar – *«aprender a conhecer»* – relaciona-se com a dimensão cognitiva e com a aquisição de conceitos, com o exercício da memória, com o estímulo ao pensamento e com o desenvolvimento das



capacidades de aprender a aprender, e desse modo produzir o conhecimento necessário à compreensão do mundo e ao estímulo da curiosidade intelectual, garantindo o equilíbrio entre a cultura geral e um conhecimento mais especializado de matriz disciplinar.

O segundo pilar – *«aprender a fazer»* – relaciona-se com o uso dos conhecimentos e competências adquiridas em contexto de trabalho e com a ideia da preparação para a vida ativa. Esclareça-se a este respeito que há uma diferença importante entre a preparação para vida ativa e a qualificação para o exercício de uma profissão específica. O aprender a fazer assenta assim sobretudo a par dos conhecimentos técnicos indispensáveis, no desenvolvimento das competências necessárias ao exercício das diferentes profissões com que os alunos, futuros cidadãos, vão ser confrontados ao longo da

vida. Mais do que formar para o emprego é necessário formar para o trabalho.

O terceiro pilar – «*aprender a viver junto*» – prende-se com a ideia da educação para a cidadania ativa numa sociedade cada vez mais multicultural e globalizada como a nossa. Trata-se portanto de um aprender a viver com o outro, com a rejeição dos dogmatismos no respeito pela diferença de raça, género, credo religioso, diferença física ou classe social, da aprendizagem do diálogo e do de que são a condição estrutural da inclusão, da paz e da não-violência.

Por último, o quarto pilar – «*aprender a ser*» – relaciona-se com a realização completa do homem, com formação da pessoa inteira nas suas múltiplas constituintes o corpo a espiritualidade, o sentido estético, a responsabilidade social, o sentido crítico, etc.

Naturalmente que, apesar de abordados de modo atomisticamente para fins de compreensibilidade, os quatro pilares interpenetram-se e unem-se num todo que é muito mais do que a soma das suas partes.

Além destes e de um modo genérico, diria que à Escola Pública se colocam muitos de variados desafios: o desafio da adaptação às mudanças permanentes e às novas realidades nacionais e internacionais, do desenvolvimento social, da qualificação profissional, da igualdade de oportunidades, da promoção da mobilidade social, da inclusão, da preparação para o trabalho e para a vida, mas também o desafio da inovação, da maior eficácia e eficiência do seu funcionamento, da formação das elites e do contributo para o desenvolvimento e para a construção de uma país melhor, ... .

**Profforma – De acordo com as mais recentes teorias de educação, a formação deve, cada vez mais, acontecer em contexto, promovendo a**

**ação. Como perspectiva, assim, a formação contínua de professores?**

Concordo plenamente com a observação se considerarmos que nos estamos a referir à formação contínua dos profissionais da educação de cariz não especializado. Deixamos portanto de fora da observação, tanto a formação inicial como a formação especializada que devem ser competências das universidades e instituições de ensino superior.

Numa intervenção recente que tive oportunidade de fazer no XI Congresso dos CFAE, utilizei a metáfora do artesanato por oposição à da engenharia para aludir à questão da necessidade de *encontrar respostas contextualizadas e adequadas às realidades em que se inscrevem, isto é, às escolas e à concretização dos seus projetos, aos profissionais de educação (docentes e não docentes) e logicamente aos grandes destinatários do serviço público de educação: os alunos. Por outro lado a necessidade dessa contextualização coloca-se a diferentes níveis: o dos agentes, o das modalidades de formação, o dos conteúdos da formação e o das metodologias de formação em torno dos quais precisamos de encontrar «respostas criativas, inovadoras e sobretudo úteis, no sentido do aperfeiçoamento e da melhoria dos profissionais e das organizações em que estes se inscrevem»* (Diogo, 2012).

Não há melhoria, desenvolvimento e eficácia nas respostas à mudança e às reformas sem formação. Se considerarmos o conjunto do sistema educativo reconheceremos a grande diversidade das dinâmicas organizacionais, dos PEEs, das características demográficas e sociológicas, dos recursos humanos e materiais disponíveis. Não existem duas escolas iguais. Por isso, se queremos melhorar, teremos que saber construir os planos de formação adequados a cada contexto e a cada situação concreta. Os CFAE são as estruturas que com o conhecimento adquirido e a capacidade instalada têm condições para apoiar as escolas e os professores com a organização e a oferta de formação contínua adequada a cada situação real, compatibilizando os *interesses*

*individuais e coletivos, o “eu” mas também o “nós” na escola x ou na escola y, conferindo à formação maior significância e eficácia (Diogo, 2012).*

**Profforma – Os Centros de Formação de Associação de Escolas, com vinte anos de existência, têm feito um percurso de luta e, cremos, de algum sucesso, que não lhe é de todo estranho. Como analisa o percurso feito?**

De facto, os CFAE têm desempenhado um papel importante no apoio às escolas e aos professores, na implementação e difusão de inovações ligadas aos sucessivos movimentos de mudança e reforma educativa, seja por via da oferta própria na concretização dos planos de formação tipos por conveniente e possíveis, seja pela colaboração com os serviços centrais do MEC na disseminação local de programas centralmente definidos, mas de importância vital na implementação de muitas das mudanças e linhas de orientação consideradas estruturantes. Neste quadro, proporcionou-se oferta educativa de qualidade, melhorou-se significativamente a capacidade instalada, construiu-se conhecimento e experiência, resolveram-se problemas. Atualmente a rede de CFAE constitui uma realidade que, em meu entender, tem um papel importante a desenvolver no quadro da formação contínua dos profissionais de ensino em Portugal. Os melhores exemplos vão mesmo mais além, disseminando recursos educativos e pedagógicos, boas práticas e, em alguns casos, constituindo-se como polos de dinamização cultural das comunidades educativas locais.

Mas se globalmente o balanço parece positivo, não obstante alguma carência de estudos credíveis sobre a avaliação dos impactos da formação produzida, bem como da insuficiente avaliação externa de que foram alvo, importa destacar também que desde sempre se verificaram diferenças significativas no serviço proporcionado de CFAE para CFAE, podendo identificar-se no conjunto da rede diferenças assinaláveis

de projetos, de eficácia e de qualidade do serviço prestado nas suas diferentes valências.

Em termos globais, nestes 20 anos, os CFAE têm de um modo geral prestado um bom serviço aos professores, as escolas, ao sistema educativo e ao país em geral, tendo ocupado um lugar de relevo a par das instituições de ensino superior no sistema de formação dos profissionais de educação.

**Profforma – No atual quadro de referência política e social, como perspetiva o desenvolvimento da formação contínua de professores e outros profissionais de educação?**

Conforme consignado em lei, a formação contínua dos profissionais do ensino é por natureza um direito e um dever profissional, mas é também um instrumento indispensável na sociedade do conhecimento para enfrentar a complexidade e a mutabilidade dos contextos. Neste quadro, a formação contínua constitui uma peça basilar no necessário apoio à melhoria da eficácia e da qualidade da educação, tendo em vista a melhoria dos resultados escolares dos nossos alunos, o seu desenvolvimento enquanto pessoas e a sua qualificação enquanto futuros profissionais.

Todos sabemos que o quadro atual é complexo e difícil. Os recursos financeiros são limitados e, por isso, o desafio é o de fazer mais e melhor eventualmente com menos. Mas é na dificuldade que os desafios e os estímulos são maiores e se encontram as respostas criativas. Neste sentido, e apesar das debilidades dos estudos de avaliação dos impactes da formação, parece-me que é possível encontrar novos caminhos para a formação contínua dos profissionais de ensino. É certo que os recursos financeiros são hoje parcos, mas por coerência com o que tenho afirmado durante toda a vida, o problema da educação nunca foi o problema dos recursos, mas sobretudo decorre da utilização que deles se faz. Nos

tempos de fartura, que vivemos no passado recente, tenho dúvidas sobre muita da eficácia da utilização desses mesmos recursos. Em muitos casos, e porque o dinheiro não era nosso, alguns se “empenharam” em esbanjá-lo acriticamente. Portanto, hoje as respostas terão que ser mais criativas e adequadas a todos os níveis: nos recursos financeiros que importa gerar e gerir melhor, da adequação dos planos de formação às necessidades concretas das escolas e dos seus projetos educativos, na criteriosa análise dos conteúdos (i.e. o ensino, a pedagogia e o sucesso escolar terão de constituir a coluna vertebral da oferta formativa) e das modalidades de formação, na constituição e gestão da bolsa de formadores internos, na avaliação efetiva dos resultados e dos impactos da formação realizada, na institucionalização das regulações necessárias e emergentes desses resultados, no estabelecimento de redes e parcerias com os municípios, as empresas e as instituições de ensino superior, etc.

Em conclusão parece-me, os tempos difíceis em que nos encontramos podem ser utilizados no sentido de uma transformação efetiva, devendo ser também utilizados, para pensar o trabalho e para encontrar melhores e mais eficazes respostas ao problemas da formação contínua dos profissionais de ensino nos planos pessoal, profissional e organizacional.

**Profforma – Se inovar é, ou deve ser, permitir a concretização de novas práticas e novos processos em determinado contexto, como definiria a inovação educativa, no atual contexto nacional?**

A palavra inovação deriva do termo *innovatio*, e refere-se a uma ideia, método ou objeto que é criado de novo e que apresenta poucas semelhanças com os padrões anteriores. Neste sentido, quando falamos de inovação associamos o conceito à imaginação, à invenção, à criatividade, à busca de novas soluções para os

problemas. A inovação é de facto também tudo isso, no entanto, mais do que a “reinvenção da pólvora”, a inovação educativa corresponde à “descoberta” das respostas mais adequadas a cada situação e a cada contexto real. Neste quadro, a inovação não surge do acaso, mas resulta de uma busca consciente e intencional de oportunidades para inovar, estando sempre associada à melhoria sustentada e à produção de resultados.

**Profforma – Frequentemente se discute a relação das Escolas com as novas tecnologias. Como pensa que deve acontecer esta relação? Considera que são determinantes no processo de ensino e aprendizagem?**

As novas tecnologias são hoje uma realidade incontornável. Do ponto de vista histórico sempre houve novas tecnologias ou tecnologias novas se assim preferimos e todas elas corresponderam a um salto qualitativo nos processos de ensino. Todavia, falar de novas tecnologias hoje é fundamentalmente falar das novas tecnologias da informação e da comunicação (TIC) e estas são já não o futuro, mas o presente, constituindo-se como ferramentas indispensáveis de apoio ao professor, ao ensino e à aprendizagem.

Importa no entanto realçar que a simples utilização das TIC como recurso de apoio ao ensino, está longe de poder ser considerado uma inovação educativa, podendo até, como já aconteceu no passado com outros recursos (à época considerados novas tecnologias como o retroprojektor ou o vídeo), facilitar a involução mais do que a evolução. As TIC são ferramentas poderosas para o professor se não se restringirem a sua dimensão tecnológica, como tantas vezes tem acontecido. O potencial da utilização pedagógica das TIC, não está assim na tecnologia, mas sobretudo no que se faz com ela, isto é, na exploração das suas potencialidades formativas. Por outras palavras, importa evoluir da tecnologia para a pedagogia, pensando pedagogicamente a

sua utilização e utilizando-as em conformidade na melhoria da qualidade dos processos de ensino, na exploração criativa da mais-valia de motivação que têm juntos dos alunos, de modo a melhorar a qualidade da aprendizagem e os resultados escolares.

**Profforma – A avaliação de desempenho docente não tem sido um processo de fácil gestão. Quais considera serem as principais dificuldades do processo?**

Não há processo de avaliação que seja pacífico e avaliação do desempenho docente (ADD) não foge à regra. Em Portugal não há uma cultura de avaliação, nem se reconhece o papel da avaliação como um instrumento de promoção do conhecimento necessário à melhoria, ao desenvolvimento, às boas práticas de gestão e ao reconhecimento do mérito. Pelo contrário, erradamente a avaliação tem sido sobretudo encarada como um instrumento de prestação de contas e de avaliação de conformidade.

Concordando com a afirmação que introduz a questão, diria que, entre nós, a gestão do processo de ADD não tem sido fácil devido a um conjunto diverso de fatores, entre os quais, e sem qualquer intenção de exaustividade, destaco: i) o facto e se ter procurado instituir a ADD de forma abrupta, por imposição normativa e criando uma ruptura completa com a situação vivida até ao momento, mas sem preparar devidamente as condições necessárias para a sua implementação; ii) a complexidade burocrática do modelo com fichas e mais fichas, evidências e mais evidências, criando situações de difícil operacionalização a avaliadores e avaliados; iii) as debilidades dos dispositivos de avaliação produzidos em muitas escolas que complicam o que é simples, com o pretexto de objetivar o que é subjetivo e/ou de quantificar o que não pode, nem deve ser quantificado; iv) o facto de os dois primeiros modelos terem adotado uma avaliação por pares, em que o avaliado não

reconhece competência ou credibilidade ao avaliador; v) a debilidade da formação exigida, bem como do dispositivo de formação dos intervenientes; vi) mais do que a subjetividade, a dúvida da justiça na produção dos juízos avaliativos finais, dada a arbitrariedade potencial que estes encerram, sobretudo quando os interesses dos intervenientes colidem no interior da organização escolar, etc. e, numa análise mais fina, muitas outras dificuldades poderia aqui elencar. Todavia, sou da opinião que a grande e a principal dificuldade que todo o processo de ADD apresenta está nas cabeças dos profissionais de ensino – gestores escolares, avaliadores e avaliados – e relaciona-se com o papel e a importância que estes atribuem à avaliação, não a encarando verdadeiramente como um instrumento indispensável à melhoria e ao desenvolvimento, tanto no plano pessoal e profissional, como no plano mais amplo da escola como organização.

**Profforma – Avaliar, cremos, deve implicar a melhoria de processos e resultados. Assim, como encara a avaliação de desempenho docente na sua vertente formativa?**

Na linha do que anteriormente exposto, diria que a ADD comporta diferentes objetivos, sendo compositamente um instrumento i) necessário à progressão na carreira, à ii) prestação de contas no quadro do exercício da autonomia profissional, iii) de reconhecimento do mérito, iv) de apoio à gestão e, sobretudo v) de desenvolvimento profissional. Por isso, no exercício da sua autonomia, as escolas e os seus profissionais fazem leituras muito diversas do problema e, se estivermos atentos aos discursos mais comuns, percebe-se a relação forte que se estabelece entre o processo de ADD e a progressão na carreira. No entanto, entendo que a ADD, como toda a avaliação em geral, encerra em si um elevado potencial formativo e desenvolvimentista. Só deste modo se justificam os elevados custos associados ao processo de ADD. Encaro pois a ADD nesta lógica, como um

instrumento ao serviço de diversas lógicas, entre as quais terá de haver uma forte orientação para a melhoria das práticas profissionais, através do acompanhamento, da reflexividade sobre o trabalho, do diagnóstico dos méritos, mas também das áreas e de melhoria e sobretudo das mudanças e transformações necessárias à melhoria da eficácia profissional de todos os intervenientes no processo. Independentemente dos modelos e dos edifícios regulamentares, cabe aos protagonistas através das suas concepções e práticas imprimir a direções mais adequadas a cada contexto. A interpretação que faço é a de que será um desperdício de trabalho e de recursos humanos e financeiros não introduzir no processo de ADD a dimensão formativa que lhe confere mais sentido.

**Profforma – É comum ouvir-se dizer que os professores são uma classe profissional menosprezada e desvalorizada. Como encara esta afirmação?**

Não me parece que tal afirmação seja real, nem me parece que tal afirmação seja possível nem desejável. Existe um conjunto de estudos significativos que apontam na direção contrária e apontam a profissão docente como uma profissão socialmente reconhecida e até desejada, não obstante a progressiva e recente desvalorização salarial de que tem sido alvo.

Se olharmos retrospectivamente para as nossas vidas, todos nos recordamos (professores, alunos e famílias) de alguns professores que marcaram positivamente o nosso desenvolvimento e as nossas vidas e isso atesta da importância dos professores e da educação na nossa vida individual e coletiva.

Sou professor com todo o orgulho, tenho consciência das dificuldades e por vezes do desânimo que determinadas situações acarretam. Mas não confundo as coisas, o futuro dos países joga-se em grande medida nas mãos dos professores, e do

trabalho que diariamente desenvolvem com as nossas crianças cidadãos de amanhã, são eles que lançam a semente dos futuros a construir e desse modo não poderão ser uma classe profissional desvalorizada e muito menos menosprezada. Pedras no caminho, todos sabemos que existem, mas como um dia disse Fernando Pessoa *«apanho-as todas. Um dia vou construir um castelo»*.

**Profforma – De uma forma sucinta, e se tivesse o poder da mudança (o que seria do Homem sem a utopia?), quais seriam as três medidas que prioritariamente tomaria no sentido de promover o sucesso da Escola Pública?**

Num sistema tão complexo como o sistema público de educação, a mudança não se decreta nem se institui por mero golpe de mágica. A mudança só é passível de acontecer de modo sustentado, se alicerçada em dinâmicas de reforma credíveis e sustentadas por orientações de política educativa apoiada na investigação e adaptada aos contextos específicos de modo a possibilitar a reconfiguração progressiva das culturas instituídas. No entanto se pergunta três medidas capazes de promover o sucesso da Escola Pública e considerando o efeito de sistema que se estabelece entre elas, responderia:

1. Reforçar a aposta na educação básica e na valorização e reconhecimento do trabalho docente e do papel dos professores educadores na construção do nosso futuro comum.
2. Refocalizar o trabalho no “sistema nervoso central” da escola: os processos de ensino e aprendizagem, numa lógica de exigência e de rigor, por forma a melhorar os resultados escolares dos alunos, os seus conhecimentos e competências, tendo em vista a preparação para o trabalho e não para o emprego e no exercício de uma cidadania ativa;
3. Apostar e investir nas lideranças educativas de topo e intermédias, de modo

a revitalizar as escolas do ponto de vista cultural, organizacional e pedagógico.

Muito obrigado.

---

¶ Apesar das funções que desempenha no gabinete da Secretaria de Estado da Administração Escolar, as ideias desenvolvidas na presente entrevista, são emitidas a título individual, não correspondendo, nem se confundindo com a visão sobre a problemática do Ministério da Educação e Ciência.