



Título: O director de turma e a gestão curricular

Autora: Maria do Céu Roldão

Colecção: Cadernos de Organização e Gestão Curricular

ISBN: 972-9380-76-7

Editora: Instituto de Inovação Educacional

ÍNDICE

<u>NOTA DE APRESENTAÇÃO</u>	1
<u>INTRODUÇÃO</u>	2
<u>I - O DIRECTOR DE TURMA E OS PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO CURRICULAR</u>	5
<u>O PAPEL DO DIRECTOR DE TURMA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO CURRICULAR</u>	5
<u>NECESSIDADE DE UMA DINÂMICA CURRICULAR INTEGRADORA: SITUAÇÕES EXEMPLIFICATIVAS</u>	6
<u>O DIRECTOR DE TURMA ENQUANTO MEDIADOR DO PROCESSO EDUCATIVO: PAPEL REGULADOR DO ALUNO</u>	8
<u>II - O DIRECTOR DE TURMA E AS DIMENSÕES DA GESTÃO CURRICULAR</u>	10
<u>A GESTÃO CURRICULAR DO PROFESSOR</u>	10
<u>A GESTÃO CURRICULAR DO DIRECTOR DE TURMA</u>	11
<u>Reconstrução curricular</u>	12
<u>Diferenciação curricular</u>	13
<u>Adequação curricular</u>	13
<u>Construção curricular</u>	14
<u>III - A RELAÇÃO PROFESSORES/DIRECTOR DE TURMA NO PLANO DA GESTÃO CURRICULAR</u>	15
<u>DIMENSÕES ORGANIZATIVAS DA GESTÃO CURRICULAR</u>	15
<u>LIDERANÇA E GESTÃO CURRICULAR NO QUADRO DO CONSELHO DE TURMA</u>	16
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	18

NOTA DE APRESENTAÇÃO

A necessidade de conhecimento e reflexão sobre a *organização e gestão das escolas* é cada vez mais assumida como uma condição indispensável ao processo de desenvolvimento e melhoria do desempenho das escolas.

Este reconhecimento exige um investimento na qualificação dos professores em geral e dos profissionais com responsabilidades nos órgãos de gestão das escolas em especial, sobre esse campo de estudo e de trabalho.

O acesso a novas experiências e aos resultados a que a investigação vem chegando, devem corresponder a um recurso fundamental das escolas quando se pretende promover a substituição de práticas de organização e gestão baseadas fundamentalmente na reprodução de hábitos adquiridos, por uma prática reflectida, geradora de soluções inovadoras.

Neste contexto, com a publicação da colecção *Cadernos de organização e gestão escolar* de que faz parte este “caderno”, pretende-se:

- Possibilitar o *acesso* fácil a uma informação pertinente e actualizada sobre questões fundamentais do funcionamento das escolas;
- Disponibilizar recursos formativos/informativos capazes de serem utilizados na *construção de quadros de inteligibilidade* da vida organizacional das escolas;
- Contribuir para que a *fundamentação das decisões* a tomar pela escola ultrapasse o âmbito definido unicamente pelas determinações legislativas e pela experiência directa dos actores para passar também a apoiar-se na análise produzida sobre as questões em causa.

Para o tratamento das questões abordadas em cada um dos *cadernos* foram convidados investigadores e especialistas das matérias em causa que, tendo presente problemas das escolas relativamente aos temas seleccionados, dão conta das experiências e da reflexão que têm realizado de maneira a torná-las úteis ao trabalho que se realiza nas escolas.

O *Instituto de Inovação Educacional* que tem como uma das suas finalidades contribuir para a produção, sistematização e divulgação do conhecimento necessário ao desenvolvimento da qualidade da educação, isto é, contribuir para a resolução dos problemas com que se defronta a educação para o processo de inovação educacional, com a estratégia de organização e publicação destes *Cadernos de organização e gestão escolar* cumpre a função fundamental de propiciar e promover a interacção entre o conhecimento e a prática dos actores.

Berta Macedo

INTRODUÇÃO

As questões que se colocam como ponto de partida do trabalho que adiante se propõe prendem-se com a definição do campo e natureza da gestão curricular e, conseqüentemente, com os actores que nela participam a diferentes níveis de intervenção. É neste contexto que se pode equacionar e debater o papel do Director de Turma enquanto agente de gestão curricular.

Importa explicitar, à partida, o que se entende por gestão curricular no quadro da presente reflexão. A gestão curricular envolve todo o conjunto de processos e procedimentos através dos quais se tomam as decisões necessárias quanto aos modos de implementação e organização de um currículo proposto, no quadro de uma instituição escolar. Incluem-se nestes processos, por exemplo, o estabelecimento de objectivos e conteúdos prioritários e respectiva sequência, a definição do nível de aprofundamento e desenvolvimento das diferentes componentes curriculares, a sequência temática a adoptar, as metodologias a privilegiar, os projectos a desenvolver, as modalidades de integração interdisciplinar a promover.

Tal conjunto de procedimentos implica o envolvimento, a diferentes níveis de intervenção, de diversos agentes: o professor, ao nível *micro* da aula, os responsáveis da gestão ao nível *macro* da escola. No nível *meso* situam-se outros decisores influentes através do desempenho de funções específicas, tais como o delegado de disciplina (ou o chefe de departamento curricular, segundo o chamado «novo modelo de gestão», estabelecido pelo Decreto-Lei nº 172/91 e em experimentação em diversas escolas) e o director de turma. A nível *macro*, podem e devem salientar-se os papéis dos responsáveis pela gestão e direcção da escola que são os agentes e dinamizadores da política educativa global da escola, com as repercussões que a mesma tem na cultura e clima da instituição.

Conceitos de referência: currículo e desenvolvimento curricular; currículo e projecto.

Para enquadrar a noção de gestão curricular, torna-se assim necessário estabelecer, brevemente, o conteúdo dos conceitos a que se reporta: currículo e desenvolvimento curricular.

O debate em torno do conceito de *currículo* é muito vasto e articula-se, naturalmente, com concepções educativas diversas. Carrilho Ribeiro (1990) e Tanner (1980) sintetizam um conjunto significativo de definições de currículo, que vão desde uma noção mais restritiva que limita o currículo ao conjunto de disciplinas ou conteúdos oferecidos por uma instituição, até concepções mais abrangentes que integram os processos e materiais de trabalho e todas as actividades de aprendizagem desenvolvidas ou simplesmente acontecidas na escola. Tendo embora em conta a diversidade de perspectivas abrangidas pelo leque de definições do conceito, pode considerar-se, em termos operativos, que o currículo é, essencialmente, um *corpus* ou elenco de alguma coisa — conteúdos, experiências, processos, actividades, aprendizagens — que se propõe como percurso de aprendizagem numa dada instituição escolar.

No que se refere ao *desenvolvimento curricular*, este conceito envolve toda a dimensão processual e dinâmica do currículo, considerado em duas vertentes: a sua construção e a sua implementação no terreno. Podemos aproximá-lo da noção de currículo em acção, isto é, os modos de dar forma actual e contextualizada às propostas potencialmente contidas num currículo formal, gerindo-as de acordo com as necessidades detectadas e as finalidades pretendidas. O desenvolvimento curricular engloba assim, por um lado, o conjunto de processos accionados para elaborar/construir uma proposta curricular ou currículo e, por outro lado, as actividades desencadeadas para o concretizar e actualizar nas situações de ensino e aprendizagem.

Existe, assim, uma dinâmica de inter-relação permanente entre currículo e desenvolvimento curricular, sobretudo se o conceito de currículo adoptado for perspectivado em termos da globalidade das aprendizagens propostas e realizadas e não como mera listagem de conteúdos.

Uma segunda linha conceptual que é necessário clarificar prende-se com a relação entre o conceito de *currículo* e o conceito de *projecto*.

Segundo Miguel Zabalza (1992), pede e deve pôr-se em marcha um processo transformativo que permita converter um *currículo* — geral, descontextualizado e normativo — num *projecto*, ou seja, numa acção de que os actores se apropriam e a que dão forma e intencionalidade própria, contextualizando-o numa dada realidade concreta e convertendo-o assim num *projecto* integrado e participado.

No contexto do sistema educativo português, os currículos são definidos a nível nacional, com relativamente escassa margem de flexibilidade. São os currículos uniformes de que fala João Formosinho (1987), ou o currículo standard a que se refere também Miguel Zabalza (1992). Dessa proposta curricular, consubstanciada nos programas oficiais e respectivas recomendações metodológicas, ao currículo experienciado — e desejavelmente assumido como um *projecto* de cada escola — perfilam-se diversos actores que intervêm na sua gestão:

- os *órgãos de gestão* da escola que assumem a execução do respectivo *projecto* educativo que necessariamente integra as dimensões curriculares (nível *macro* de que se falou atrás);
- os *órgãos intermédios* no sistema de gestão, nomeadamente *delegados* (ou *chefes de departamento*, no novo modelo de gestão) que estruturam em cada grupo disciplinar a gestão curricular da respectiva área, e os *directores de turma* que asseguram a articulação entre os docentes duma turma, os alunos e os encarregados de educação, incorporando também necessariamente dimensões de gestão do currículo (nível *meso*);
- os *professores* de cada turma e de cada área disciplinar a quem cabe a gestão directa do currículo no terreno, em articulação com as instâncias anteriormente referidas (nível *micro*).

O currículo que é finalmente vivido ou experienciado pelos alunos vem a ser o resultado da gestão curricular que tiver sido operacionalizada a estes diferentes níveis. É neste quadro que se situa o papel específico do director de turma.

O director de turma na interface entre a docência e a gestão curricular

A função de director de turma incorpora um conjunto de vertentes de actuação correspondendo aos seus diversos interlocutores: alunos, professores e encarregados de educação. A actuação do director de turma junto dos alunos e encarregados de educação tende, na prática mais comum, a prevalecer sobre a acção junto dos professores que é, contudo, uma dimensão crucial deste cargo, que não pode, aliás, ser dissociada das restantes.

O director de turma desempenha, junto dos docentes da turma, uma função de *coordenação* — das actuações de cada um deles no âmbito da respectiva área de docência — e de *articulação/mediação* entre essa acção dos professores e os restantes actores envolvidos no processo educativo: os alunos e os encarregados de educação. Estas funções do director de turma situam-no assim na interface entre duas áreas de intervenção: a *docência* e a *gestão*. O director de turma é, por um lado, um docente que coordena um grupo de docentes e é, simultaneamente, um elemento do sistema de gestão da escola a quem cabem responsabilidades na gestão global do conselho de turma a que preside.

É a partir desta dupla valência do director de turma — enquanto docente e enquanto gestor — que se equacionam as temáticas que adiante se desenvolvem:

- o director de turma e o desenvolvimento curricular
- o papel do director de turma na gestão do currículo da turma;
- a relação funcional entre o director de turma e os docentes.

I - O DIRECTOR DE TURMA E OS PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO CURRICULAR

Tomando como base o conceito de desenvolvimento curricular atrás explicitado, importa reflectir acerca do modo como esse desenvolvimento se processa. São naturalmente os professores os principais agentes de desenvolvimento curricular, na medida em que lhes cabe dinamizar o currículo das suas disciplinas, adequando as actividades, conteúdos, estratégias e metodologias de trabalho à situação concreta de cada turma e à especificidade de cada aluno.

Seria contudo limitativo supor que tal acção se desenvolve sob a exclusiva responsabilidade do professor, na medida em que este realiza a sua actividade no quadro do sistema escolar em que está inserido — por sua vez integrado no contexto do sistema educativo no seu todo —, e adentro dos outros subsistemas que enquadram a sua actuação: conselho de disciplina ou departamento e conselhos de turma. Ainda quando não haja uma consciencialização muito clara destas múltiplas influências, é óbvio que os docentes reflectem, de formas diversas, as perspectivas e orientações acordadas ou tacitamente aceites no departamento ou conselho de disciplina (a nível da planificação, das metodologias, das práticas de avaliação, por exemplo). De forma idêntica, as prioridades e orientações de actuação — na prática actual, predominantemente a nível relacional e de acompanhamento dos alunos — são marcadas, em cada turma, pela orientação que o respectivo director de turma imprime à acção e práticas dos docentes face àqueles alunos em particular.

O PAPEL DO DIRECTOR DE TURMA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO CURRICULAR

Como poderemos então equacionar mais adequadamente o papel do director de turma relativamente aos processos de desenvolvimento curricular dinamizados pelos docentes da turma? Estaremos a propor alguma indesejável limitação à autonomia de cada professor? De modo algum. Do que se trata é de repensar a função do director de turma no domínio do desenvolvimento curricular, tomando como base os seguintes pressupostos:

- os alunos de uma turma trabalham com uma diversidade de docentes que visam objectivos educativos comuns;
- a especificidade do currículo de cada disciplina ou área curricular — com seus objectivos, conteúdos e métodos — constitui um elemento singular na globalidade da acção educativa de que os alunos de cada turma são os sujeitos,
- a inter-relação e interacção entre os vários saberes constitui uma preocupação educativa central, de modo a que as aprendizagens se integrem num todo com sentido e não apareçam aos olhos dos alunos como segmentos curriculares separados que nada têm a ver uns com os outros.

É, pois, neste contexto que a acção do director de turma se articula com os processos de desenvolvimento curricular que são accionados por cada professor. A

coordenação que se espera do director de turma não pode dissociar-se da consideração de um conjunto de problemas que cabem, propriamente, ao desenvolvimento curricular, nomeadamente:

- a estruturação das actividades de aprendizagem da turma como um todo coerente e adequado às suas características e necessidades;
- a definição de prioridades curriculares decorrentes da análise da situação da turma, seu contexto socio-económico e cultural e seu percurso escolar anterior;
- o estabelecimento consensual de um perfil de competências necessárias ao aluno que se pretendem desenvolver através do conjunto das disciplinas e áreas curriculares;
- a clarificação de atitudes e valores a promover, e por que meios, através do trabalho concertado dos diversos docentes, de modo a evitar indesejáveis contradições inter-docentes, com que os alunos terão dificuldade em lidar.

NECESSIDADE DE UMA DINÂMICA CURRICULAR INTEGRADORA: SITUAÇÕES EXEMPLIFICATIVAS

Podemos exemplificar com facilidade situações em que se sente a falta — e a conseqüente necessidade — de uma acção coordenadora nestes domínios. Considere-se por exemplo uma situação em que não é feita á partida, pelo director de turma, uma análise da situação da turma, quer em termos do seu contexto socio-familiar e económico, quer em termos da sua «história» escolar anterior. Tal facto conduzirá facilmente a numerosas queixas dos professores acerca do rendimento da turma, transformando os conselhos em estéreis «muros de lamentações», em que se constata dificuldades várias sem se ter elementos para analisar a situação e, muito menos, para intervir no sentido de resolver os problemas surgidos. Se o director de turma partir deste trabalho prévio de análise da situação, pode, em contrapartida, situar os docentes na realidade com que vão trabalhar e promover, nos conselhos, o debate sobre as estratégias a implementar para superar dificuldades identificadas. Tomemos um exemplo deste tipo de situação:

- dificuldades na comunicação escrita, resultantes de lacunas na aprendizagem anterior e/ou da escassez de recursos culturais disponíveis no meio em que vive grande parte dos alunos; face a esta análise podem tomar-se iniciativas (clubes de leitura e escrita, concursos de textos produzidos pelos alunos em várias disciplinas, estratégias comuns incidindo na melhoria da escrita, oferta de situações de leitura em temas diversos das disciplinas, etc.), decididas em conselho de turma e a desenvolver pelo conjunto de professores, no sentido de promover o melhor domínio da comunicação escrita.

A definição em conselho de turma de um conjunto de *competências* para as quais todos os professores e disciplinas podem contribuir constitui outra área em que o director de turma deve actuar com gestor do desenvolvimento curricular, promovendo o debate e a convergência do trabalho que, isoladamente, os professores

desenvolvem neste sentido. Podem assim rentabilizar-se estratégias e até articular procedimentos e métodos de trabalho que contribuirão para um trabalho realmente interdisciplinar, embora incidindo em conteúdos temáticos diferentes. O aluno poderá assim, com vantagem, aperceber-se da unidade e coerência das disciplinas na promoção das mesmas competências. Um exemplo, entre muitos outros, pode ser a competência de seleccionar o essencial do acessório na informação que ouvem, vêem ou lêem: pode o conselho debater e analisar de que formas esta competência pode ser desenvolvida e exercitada no contexto de cada disciplina e combinar estratégias convergentes nesse sentido.

É, pois, a este nível que o director de turma tem que estar implicado com todo o processo de desenvolvimento curricular que ocorre em cada turma, assumindo um papel claro de liderança e coordenação no lançamento deste tipo de análises e no debate e promoção dos procedimentos que consensualmente venham a encontrar-se para uma acção concertada e eficaz junto da turma.

Outro problema muito comum relativo ao desenvolvimento curricular ocorre quando os docentes funcionam separadamente, não comunicando nem debatendo os seus processos de trabalho a nível do conselho de turma. Tal atitude conduz, frequentemente, a uma disparidade de processos e de normas de trabalho que constituem factor de perturbação — e quantas vezes de desorientação e insucesso — para os alunos. Naturalmente que não se deseja uniformizar métodos de trabalho ou assimilar as disciplinas umas às outras, o que seria obviamente impensável. Cada docente tem de trabalhar o currículo da sua área ou disciplina tendo em conta a sua especificidade e as metodologias que são mais adequadas para cada caso.

O que é, contudo, certamente de evitar é que se verifiquem práticas contraditórias no contexto dos diversos modos de trabalhar propostos. Por exemplo, entre um professor que utiliza preferencialmente o trabalho em pequeno grupo e um outro que trabalha geralmente com o grupo turma, há, contudo, aspectos do trabalho que deverão ser acordados em comum: o direito e os modos de os alunos expressarem dúvidas e opiniões, a necessidade de respeitarem a sua vez para o fazerem, a pertinência de se estabelecer, em qualquer metodologia de trabalho adoptada, uma forma de registo sistematizado do que foi estudado, exposto ou investigado, as modalidades, momentos e finalidades da avaliação bem como a forma de os professores registarem e comunicarem ao aluno os aspectos formativos de cada avaliação realizada. Estes são aspectos relativos ao desenvolvimento curricular que o director de turma deve gerir e que deve debater com os docentes em conselho, procurando-se uma gestão adequada para a melhor aprendizagem dos alunos.

A título meramente exemplificativo, sugerem-se alguns instrumentos que, aperfeiçoados e adaptados caso a caso, podem ajudar a tornar funcional este tipo de actividades de gestão/coordenação do director de turma: uma ficha de caracterização da turma (A) e uma ficha de competências a desenvolver pelas diferentes disciplinas (B). Poderão construir-se instrumentos idênticos ou afins para os momentos de avaliação e respectivos modos de a expressar para os alunos, ou acordar-se em modalidades comuns para realizar sínteses e registos nas diferentes aulas, que possam contribuir para treinar nos alunos as competências de síntese e sistematização, etc.

A — FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DA TURMA

	CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO	PROBLEMAS CURRICULARES	FORMAS DE INTERVENÇÃO POR DISCIPLINA
CONTEXTO SOCIO-CULTURAL			
PERCURSO ESCOLAR ANTERIOR			
FUNCIONAMENTO COMO GRUPO TURMA			

B — PERFIL DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER NO ALUNO

DISCIPLINAS COMPETÊNCIAS	CONTRIBUTO DO PORTUGUÊS	CONTRIBUTO DA HISTÓRIA	CONTRIBUTO DA MATEMÁTICA	OUTRAS
Saber seleccionar informação				
Saber elaborar um registo-síntese				
Saber comunicar ideias verbalmente				
Outras				

O DIRECTOR DE TURMA ENQUANTO MEDIADOR DO PROCESSO EDUCATIVO: PAPEL REGULADOR DO ALUNO

Tal «obrigatoriedade» de intervenção no desenvolvimento curricular, por parte do director de turma, deverá ser entendida em termos do seu papel de interlocutor/mediador privilegiado entre três intervenientes no processo educativo: professores, alunos, encarregados de educação. Sublinhe-se, contudo, a importância particular do *aluno* enquanto destinatário e agente principal desse processo.

Em termos genéricos, podemos dizer que se o professor é o gestor do currículo, o director de turma é o responsável pela gestão da coordenação curricular mas é ao aluno que cabe o papel de *regulador* de todo o processo. São as características, as necessidades e as potencialidades dos alunos que funcionam como referência central no modo como se organiza e se implementa o desenvolvimento curricular no terreno.

É pelo aluno e para o aluno que as preocupações de articulação e coordenação dos processos de desenvolvimento curricular têm de ser assumidas pelo director de

turma. Ele é o único que está em posição de o poder fazer, pela sua situação na interface entre os diversos actores, como já foi anteriormente assinalado. O director de turma dispõe de informações relativas ao aluno e à família, tem acesso a um contacto frequente com ambos, e está em contacto com todos os professores.

A sua função de gestor/coordenador curricular da turma implica desenvolver no grupo de professores da turma um sentido de equipa e consolidar a sua consciência de grupo responsável pela turma, em conjunto, e não apenas a título individual, de acordo aliás com o que a legislação estabelece relativamente ao Conselho de Turma. Não se esqueça, por exemplo, que o conselho é globalmente responsável pela avaliação dos alunos em cada uma das disciplinas. Compete ao conselho adequar e reconstruir o currículo mediante um desenvolvimento curricular gerido em comum. Do que se trata afinal é de converter um *currículo* nacional uniforme em *projecto curricular* vivido para cada situação/contexto, integrador das diversas componentes da actuação educativa da escola e centrado nas necessidades reais dos alunos. Retomando o que defende Zabalza:

«trata-se de procurar obter um currículo baseado nas necessidades reais da população escolar, em oposição aos currículos *standard*, definidos a nível geral para todo o país» (1992, p. 90)

II - O DIRECTOR DE TURMA E AS DIMENSÕES DA GESTÃO CURRICULAR

Importa agora analisar em mais detalhe de que forma o director de turma pode actuar como gestor/coordenador do desenvolvimento curricular nas diferentes dimensões desse processo, de modo a potenciar a gestão que cada docente realiza em termos de uma melhor rentabilização do trabalho conjunto.

A GESTÃO CURRICULAR DO PROFESSOR

Se considerarmos primeiramente o papel dos *docentes* enquanto gestores do currículo, podemos identificar diversas dimensões dessa função, a partir das quais procuraremos equacionar a especificidade da função do director de turma em relação a cada uma delas:

- por um lado, os professores confrontam-se com a necessidade de gerir um currículo formal que é definido por equipas ministeriais e uniforme a nível nacional; a sua gestão deste currículo, se não for de mera *execução* passiva do que lhe é proposto, terá de passar pelas dimensões da *reconstrução*, da *diferenciação* e da *adequação* curricular, tendo em vista as populações concretas com que vai trabalhar;
- por outro lado, e apesar das limitações resultantes deste modelo nacional de currículo, existem ainda assim áreas abertas a uma gestão mais criativa e autónoma, nomeadamente na vertente da *construção* curricular.

Em que se traduz a gestão do *professor* nestas diferentes dimensões?

Reconstrução curricular — Diz respeito a todo o processo de reajuste do currículo à situação real que se enfrenta, o que implica reequacionar, em termos da situação específica da turma — estabelecendo prioridades, níveis de aprofundamento e sequências adequadas — os objectivos, conteúdos e conceitos propostos no currículo formal.

Diferenciação curricular — Refere-se a todo o processo de diferenciação de estratégias e ritmos de trabalho correspondentes às características próprias de indivíduos ou grupos dentro de uma dada turma, de forma a permitir a coexistência de diversas actividades dirigidas para objectivos de aprendizagem comuns.

Adequação curricular — Trata-se de articular o currículo com características específicas dos alunos com que se trabalha. É por exemplo o caso da adequação a populações portadoras de diferenças culturais ou de ajustar o currículo às características dos modos de aprendizagem próprios de diferentes níveis etários.

Construção curricular — Falamos aqui daqueles espaços de intervenção em que os professores criam currículo, como é, por exemplo, o caso da área Escola, ou a construção de projectos diversos por iniciativa de uma ou mais disciplinas, ou o desenvolvimento de actividades educativas extracurriculares (visitas, clubes, jornal de

escola, teatro, etc.). Nestes casos, o docente tem de definir o processo curricular na sua globalidade, dos objectivos aos conteúdos, estratégias e modos de avaliação.

É em articulação com a gestão do currículo que compete essencialmente ao professor, nas vertentes anteriormente enunciadas, que podemos enquadrar o papel que cabe ao director de turma relativamente à coordenação/dinamização dessas diferentes dimensões da gestão curricular.

A GESTÃO CURRICULAR DO DIRECTOR DE TURMA

Como pode e deve então o director de turma intervir na gestão curricular?

Como ponto prévio a esta questão é importante sublinhar que tal intervenção se enquadra no âmbito das suas competências, na medida em que é ele o responsável, no quadro da gestão da escola, pela área que à turma diz respeito. Por outro lado, o desempenho destas funções é essencial à eficácia da gestão do currículo que os professores realizam, no sentido de lhe conferir unidade e coerência, e de assegurar a sua adequação e coordenação face à unidade turma com que todos trabalham. Finalmente, é o director de turma quem, pela sua acção privilegiada junto de alunos e encarregados de educação, detém uma posição particular que lhe permite relacionar o conhecimento e análise de situação que lhe advém dessas diferentes vertentes de acção.

Iremos então analisar o papel do director de turma em relação a cada uma das dimensões da gestão do currículo acima enunciadas: *reconstrução, diferenciação, adequação e construção curriculares*. Prévia a qualquer delas está a fase inicial de todo o processo de desenvolvimento curricular: *a análise de situação*, a que já fizemos referência e que é condição de todo e qualquer processo de gestão curricular. Esta análise deve contemplar a investigação e registo sistematizado (em dossier próprio e acessível à consulta), disponibilizado a todos os docentes e com eles analisado em reunião inicial, dos seguintes aspectos:

1. Contexto global da turma:

- enquadramento socio-económico e cultural;
- existência e caracterização de situações de diversidade étnica, linguística, cultural ou outras;
- passado escolar: permanência ou dispersão da turma ao longo dos anos, situação percentual de níveis de desempenho e sua evolução por anos, permanência ou alteração do corpo docente, situações específicas a destacar;
- caracterização da turma em termos globais no que se refere a ritmos e modos de aprendizagem, estratégias que têm obtido maior sucesso, problemas de inserção na escola ou de relações intra-turma.

2. Caracterização da turma a nível de alunos:

- estabilidade ou não na formação de subgrupos;
- situações de dificuldade de integração na turma;
- alunos portadores de diferenças culturais ou outras;
- percursos evolutivos de interesse realizados por alguns alunos.

Colocam-se, a este respeito, alguns problemas relativos aos eventuais riscos de esta informação inicial poder criar nos professores representações prévias dos alunos que poderão condicionar as suas expectativas e actuações para com eles. Tal risco pode ser real, mas não parece que a solução consista em partir para o trabalho com uma turma sem saber nada acerca dela, o que inviabilizaria, à partida, uma gestão coerente do currículo e um desenvolvimento curricular adequado.

Tem então pertinência, a este respeito, o modo como o director de turma exerce o seu papel de gestão: ele terá de veicular aos colegas estes elementos relativos à análise da situação da turma e debatê-los com eles numa perspectiva formativa e construtiva, ou seja, acentuando a necessidade de usar este conhecimento da situação para adequar os processos de trabalho e as estratégias no sentido de conseguir para todos aprendizagens bem sucedidas, evitando leituras subjectivas eventualmente discriminatórias.

Reconstrução curricular

O director de turma deverá, no âmbito das suas funções de gestor/coordenador, analisar com os professores da turma o currículo proposto, os seus princípios orientadores e os seus objectivos gerais, no sentido de todos os docentes reflectirem em conjunto sobre as propostas nele contidas e decidirem quais as prioridades a adoptar face à análise da situação da turma. Suponhamos uma turma em que se verifica um défice considerável nas competências de leitura e escrita ou dificuldades reveladas anteriormente de desenvolver actividades de pesquisa orientada com alguma autonomia. Terá então de reconstruir-se e sequenciar diferentemente os objectivos propostos no currículo formal de modo a dar maior ênfase a estas dimensões, seleccionando e ordenando os conteúdos de forma pertinente, bem como acertar as respectivas estratégias em cada disciplina.

Ainda dentro da mesma lógica, impõe-se então que cada docente equacione o mesmo tipo de problemas para a sua disciplina, relativamente a objectivos, conteúdos e estratégias, cabendo ao director de turma promover a coerência desejável entre os ajustamentos a realizar em cada disciplina. Um outro aspecto a analisar conjuntamente tem a ver com os conceitos trabalhados em cada área e respectivo grau de aprofundamento, bem como a identificação de conteúdos, conceitos e objectivos em que diversos docentes possam articular as suas estratégias no sentido de cada disciplina contribuir para a construção ou consolidação de aprendizagens comuns, gerando assim processos de cooperação interdisciplinar.

Diferenciação curricular

A análise da situação da turma leva sempre à identificação de diferenças entre os alunos que é preciso considerar a nível dos processos de desenvolvimento curricular: diferenças culturais, proveniências sociais e experiências de vida, ritmos de trabalho, tipos de dificuldades de aprendizagem. Pode o director de turma promover a análise destas diferenças com os docentes no sentido de se estabelecerem e gerirem estratégias diferenciadas de trabalho a funcionarem em simultâneo na aula. Tais estratégias diferenciadas serão, naturalmente, diferentes, em cada disciplina, mas deve ser analisado e gerido em comum o tipo de diferenças a que todos irão prestar atenção, bem como as características gerais e os modos de gerir a aula para trabalhar com grupos diferenciados. Com o director de turma, poderão debater-se e definir-se critérios para a promoção deste tipo de trabalho, assegurando-se assim uma actuação coordenada entre os docentes, embora respeitando a especificidade das actividades concretas que cada disciplina promoverá, de acordo com a decisão e gestão individual de cada docente.

Adequação curricular

Também esta área requer uma gestão curricular que passa primeiramente pelas decisões do conselho de turma e pela gestão curricular do director de turma. Colocam-se questões de adequação do currículo face ao nível etário dos alunos ou a situações de diferença cultural ou linguística, por exemplo. Tais problemas, para além de requererem a prática de estratégias diferenciadas, já referidas na secção anterior, colocam para cada caso específico, questões de adequação: como se vai tratar um conteúdo de forma adequada para uma dessas situações, sem deixar de ter em vista as metas pretendidas? Que mudanças se deverão introduzir e que formato didáctico adoptar de modo a tornar um dado conteúdo compreensível e significativo para os alunos em causa?

Este tipo de questões tem de ser gerido ao nível da turma, e não seria correcto que cada docente seguisse modos de adequação diversos que não tivessem sido analisados em comum. Para além disso, o debate deste tipo de problemas curriculares possibilita uma troca de experiências e saberes que irá contribuir para o enriquecimento das perspectivas de cada docente.

Tomemos, como exemplo, a necessidade de adequar conteúdos a alunos muito jovens. Pode debater-se, em conselho de turma, que tipo de comunicação torna esses conteúdos mais acessíveis e compreensíveis para alunos de baixos níveis etários. Um aspecto que pode ser consensual é o recurso ao formato narrativo para enquadrar conteúdos de diferentes disciplinas, na medida em que essa forma de comunicação é particularmente significativa para alunos mais jovens. Trata-se então de prever formas de o concretizar, sugeridas pelos docentes do ponto de vista da sua disciplina e debatidas em conjunto com o director de turma no sentido de se acordarem algumas linhas comuns ou convergentes. Será assim o director de turma quem vai assumir uma actuação de coordenação e gestão curricular que só no quadro desta função se pode concretizar.

Construção curricular

Apesar de o sistema curricular português ser essencialmente centralizado, existem ainda assim algumas áreas abertas, sem currículo formal estabelecido, onde se apela justamente à autonomia e capacidade criativa dos docentes. Algumas vezes estas áreas estão formalizadas, como é o caso da área Escola. Noutras, trata-se de, mais uma vez, gerir as possibilidades de *construir* currículo para além do currículo definido e proposto ou na sequência deste.

Conceber e delinear um projecto dentro dos objectivos da área Escola, ou programar uma actividade cultural ou recreativa na escola ou fora dela, ou ainda organizar uma visita de estudo ou um jornal de turma ou de escola, constituem outras tantas situações em que as ideias e iniciativas dos professores terão de ser coordenadas e geridas em conselho de turma, assumindo o director de turma um papel significativo na gestão desta *construção curricular*. Trata-se de seguir, em qualquer destes casos, as etapas integradoras de qualquer processo de desenvolvimento curricular: *análise da situação/contexto*, *definição dos objectivos* pretendidos face a essa análise, *selecção de conteúdos e/ou actividades* adequadas à prossecução desses objectivo, *definição de estratégias* e distribuição de tarefas e, finalmente, previsão das formas de *avaliação* dos resultados pretendidos e sua eventual concretização num produto final que reflecta o percurso curricular desenvolvido.

III - A RELAÇÃO PROFESSORES/DIRECTOR DE TURMA NO PLANO DA GESTÃO CURRICULAR

Em todas as dimensões curriculares descritas existem elementos comuns no que diz respeito à questão da gestão curricular:

- é sempre necessário que esta gestão passe pela interacção/cooperação entre os docentes de uma turma, o que implica alguma reconversão do tipo de actividade a assumir pelos conselhos de turma, nomeadamente em períodos críticos do ano lectivo, como é o caso do período de preparação anterior ao início das aulas e da fase pós-ano lectivo, em que muita da reflexão e análise sugeridas podem ser preparadas;
- o director de turma desempenha sempre um papel-chave na gestão e coordenação destes processos de desenvolvimento curricular, embora isso não signifique que se substitua ou imponha as suas decisões aos professores; pelo contrário, o seu papel de gestor deste processo terá de ser o de animador, organizador, coordenador, da dinâmica criada pelos docentes do conselho de turma.

DIMENSÕES ORGANIZATIVAS DA GESTÃO CURRICULAR

Os pressupostos acima enunciados têm implicações na gestão curricular a vários níveis:

- no que se refere aos *docentes*, implica uma reconversão das suas práticas em termos de valorizarem de forma diferente a função colegial da *órgão conselho de turma*, equacionando a sua actividade docente, autónoma e específica, numa perspectiva integrada e articulada com os restantes docentes da turma e em colaboração estreita com o director de turma; é necessário que os professores claramente se reconheçam e assumam como actores intervenientes, produtores de saber e decisores na gestão pedagógica e curricular;
- no tocante ao *director de turma*, trata-se essencialmente de reconduzir a sua função às funções de gestão e coordenação que a legislação de facto estabelece, não se limitando a uma acção predominantemente burocrática nem enfatizando apenas as dimensões da sua acção que se referem aos alunos e aos encarregados de educação; o exercício equilibrado das suas funções terá de integrar e articular a gestão das três vertentes — alunos, pais, professores — gerindo-as em termos de fazer funcionar o melhor possível o projecto curricular da escola;
- quanto ao *conselho de turma*, terá que passar a ser encarado como um *órgão* intermédio de efectiva gestão pedagógica, como aliás está definido nos textos legais; a gestão da escola no seu todo, e ao nível dos *órgãos* directivos em particular, tem que incorporar ajustes que permitam criar condições para a maior eficácia do funcionamento dos conselhos de turma, particularmente

pela tentativa de reduzir o número de reuniões de conselhos de turma de cada docente, agrupando, por exemplo, grupos de docentes por grupos de turmas, e ainda criando períodos realistas para a realização dessas reuniões, adequados à concretização das finalidades de gestão curricular que vimos analisando.

LIDERANÇA E GESTÃO CURRICULAR NO QUADRO DO CONSELHO DE TURMA

O papel do director de turma é também relevante na gestão das próprias relações que se estabelecem no seio do conselho, dependendo muito da sua estratégia como líder a eficácia do funcionamento deste órgão. O director de turma tem de gerir, antes de mais nada, as relações pessoais/profissionais dentro do conselho, nomeadamente:

- conhecendo os objectivos e natureza das áreas curriculares com que cada professor trabalha;
- valorizando todas as áreas disciplinares e o seu contributo para a formação integral do aluno;
- conhecendo bem os professores, os seus modos de trabalhar e as suas preferências em termos de tarefas cooperativas;
- apelando e dinamizando a responsabilização e participação de todos no trabalho comum a desenvolver relativamente à turma.

Na dinamização da actividade e dos debates no conselho de turma, podem adoptar-se estratégias diversas que operacionalizem com mais eficácia o trabalho dos professores no quadro deste órgão e rentabilizem o tempo disponível. Sugerem-se algumas modalidades de trabalho, a título exemplificativo:

- organizar subgrupos de docentes encarregados de preparar actividades (por exemplo, organização de um perfil de competências, preparação de um projecto interdisciplinar) ou temas de análise para as reuniões (por exemplo, estudo da caracterização global da turma, mediante levantamento prévio pelo director de turma);
- propor modos de circulação prévia de documentos elaborados pelos professores de uma reunião para outra, incidindo em questões comuns: estratégias, avaliação, outras;
- organizar modalidades de apresentação das finalidades e aspectos essenciais dos vários programas, através de breves sínteses escritas, que podem servir de base à definição de competências, capacidades e atitudes a desenvolver nas diferentes disciplinas;
- organizar pequenos estudos de caso, relativamente a situações específicas de alunos ou problemas de aprendizagem globais, subdivididos em áreas de análise a cargo de grupos de dois ou três professores.

Tal lógica de funcionamento da direcção e do conselho de turma implica uma mudança na natureza das reuniões, rentabilizando parte do seu tempo para tarefas de efectiva gestão e intervenção, em lugar da habitual repetição/constatação dos problemas e situações surgidos na turma, em que se consome, às vezes com pouca utilidade, muito do tempo disponível.

Evidencia-se também a necessidade de ser reequacionado o sistema de atribuição das direcções de turma que não pode de modo algum ser dissociado do perfil do docente e de critérios relativos à função que lhe é atribuída. A distribuição de direcções de turma para mero completamento de horários, quase sempre a professores menos experientes — prática infelizmente frequente — não tem qualquer sentido se queremos que o director de turma assuma as funções de gestão curricular e coordenação pedagógica que realmente lhe cabem. Em algumas escolas têm já sido praticados modelos de atribuição de direcções de turma de acordo com critérios pedagógicos, o que demonstra a viabilidade de tais medidas, no quadro de uma gestão de escola que prioriza a eficácia pedagógica.

Outra dimensão a rever prende-se com a coordenação dos directores de turma. Existem, a esse nível potencialidades — que devem ser rentabilizadas — para desencadear mecanismos de formação que possam ir apoiando os directores de turma em exercício e preparando outros professores para virem a desempenhar essas funções.

Trata-se afinal de restituir as funções do director de turma ao seu lugar no quadro da gestão escolar e curricular, de modo a que esta função possa, de facto, contribuir — como peça-chave que é — para que a escola possa oferecer aos seus alunos uma educação de qualidade.

BIBLIOGRAFIA

Embora existam alguns trabalhos publicados acerca do papel do director de turma, é escassa a bibliografia disponível em relação especificamente ao director de turma e suas funções *na perspectiva da gestão curricular*. Remete-se assim o leitor para um número restrito de obras mais gerais, de autores virados preferencialmente para a problemática do currículo e da sua gestão, no quadro das quais se pode situar a reflexão sobre as dimensões de intervenção do director de turma nesse domínio:

— Tanner, D. & Tanner, L., (1980). *Curriculum development: Theory into practice*. NY: Macmillan Publishing, constitui uma obra de referência neste domínio, abrangendo uma análise ampla de inúmeras problemáticas curriculares — concepções de currículo e concepções de educação, factores e evolução curricular, paradigmas e modelos, enquadramento do currículo em perspectiva histórica — apoiada numa revisão exaustiva da literatura da especialidade.

— Carrilho Ribeiro, A. (1990). *Desenvolvimento curricular*. Lisboa: Texto Editora, oferece, por um lado, uma análise bem documentada das questões teóricas relativas ao currículo, sua natureza e estrutura e, por outro, uma reflexão detalhada sobre o processo de gestão, planeamento e desenvolvimento curricular em cada uma das suas fases constitutivas: determinação de objectivos, selecção e organização de conteúdos, organização de estratégias de um plano de avaliação da aprendizagem.

e Zabalza, M., (1992). *Planificação e desenvolvimento curricular na Escola*. Porto: Edições ASA, confronta o leitor com os conceitos e processos do desenvolvimento curricular, enquadrando-os no contexto Escola, com realce, portanto, para as dimensões de gestão, e desenvolvendo as dimensões ligadas ao papel do professor enquanto agente activo do planeamento e gestão do currículo.

Uma análise bastante diversificada e pertinente de um conjunto de questões curriculares, perspectivadas no contexto do sistema educativo, com textos de apoio e esquemas conceptuais claros que enriquecem e facilitam a análise, pode encontrar-se em Tavares Emídio, Fernandes, G., e Alçada, I., (1992). *Desenvolvimento dos sistemas educativos: Desenvolvimento Curricular*. Lisboa: ME, GEP.

Uma outra área de referência relevante para esta temática refere-se à dimensão do projecto de escola no campo da gestão global e, especificamente, no que se refere ao reequacionamento do currículo no quadro de um projecto contextualizado. Um conjunto de trabalhos muito actuais sobre esta questão estão disponíveis em Canário, R. (org.), (1992). *Inovação e projecto educativo de escola*. Lisboa: Educa. Destacam-se, pela maior proximidade com os problemas em análise, os contributos de João Barroso, *Fazer da escola um projecto*, pp. 17-55 e também Miguel Zabalza, *Do currículo ao projecto de escola*, pp. 87-107.

Questões relevantes a respeito dos inconvenientes e limitações de um currículo estandardizado e conseqüente necessidade de intervenção de docentes e gestores na sua actualização ao nível da escola podem encontrar-se em Formosinho, J., (1987). *Cadernos de administração escolar*. Braga: Universidade do Minho.

Como textos legais de referência, remete-se essencialmente para a Lei de Bases do Sistema Educativo (*Lei 46/86 de 14 de Outubro*) e para o decreto que regulamenta o novo modelo de gestão das escolas, ainda em fase experimental: *Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de Maio*.