

01

Educação livre é a nova filosofia de ensino ***Entrevista exclusiva com o Professor Yin Cheong Cheng,*** ***Presidente em exercício do Instituto de Educação de Hong Kong***

No dia 12 de Maio, o Professor Yin Cheong Cheng, presidente em exercício do Instituto de Educação de Hong Kong esteve em Macau como instrutor do “Programa de Formação para Directores e Pessoal de Gestão Médio e Superior das Escolas”, organizado pela Direcção dos Serviços de Educação e Juventude, DSEJ, tendo acedido, amavelmente, a ser entrevistado em exclusivo pela Teacher Magazine, (Revista do Professor). Nos últimos anos, o Professor Chen foi visita regular do território para partilhar os seus pontos de vista com os directores locais, considerando a cidade muito amigável, mas que entretanto mudou muito.

O Professor Cheng defende que as três principais características de um director são visão, firmeza de princípios e maneira de pensar. Um director com ideias mais amplas e abertas pode gerir de uma maneira mais vantajosa e está mais preparado para a mudança. Se não for uma pessoa com flexibilidade mental, as opções resultantes e a liderança da sua equipa, num tempo de mudança, serão mais fracas. A duração do curso é pequena para tanta informação, preparada pelo professor Cheng, mas ele exorta os participantes a puxarem pela cabeça e a dialogarem uns com os outros durante o curso intensivo de cinco horas, tarefa que não é fácil para a maior parte deles.

O seu curso constitui a área principal do ‘Programa de Formação de Directores’ e, como docente da reforma e desenvolvimento das escolas no exterior, pode indicar as tendências gerais?

Professor Cheng: Como é que as escolas de Macau se posicionam entre as actuais tendências globais e como é que cada escola vê o seu papel? Este é um dos tópicos importantes do curso. Durante os debates pude alargar a minha compreensão sobre o ensino em Macau, que tem as suas características próprias e muito marcadas. Só com uma visão ampla é que um director pode tomar as decisões certas para satisfazer as necessidades do ensino e o desenvolvimento da sua escola.

Hoje em dia a mudança e o alargamento da base estudantil são as tendências globais dominantes no campo da educação. Entre 1970 e 2007, o número de alunos do ensino universitário aumentou 76%, uma espécie de ‘tsunami de talentos’, que tornou a concorrência muito mais intensa. Na próxima década haverá, ainda, mais alunos a aceder ao ensino universitário. Os definidores de políticas e os operadores educativos têm de se preocupar para que os alunos locais sejam competitivos neste sector em expansão da educação superior e do tsunami de talentos global, que aliás tem sido o catalisador da reforma educativa a nível mundial.

De uma forma geral, há nove aspectos a considerar nesta reforma extensiva: 1) definir uma nova visão e objectivos para a educação a nível nacional; 2) redefinir o foco da educação nos respectivos níveis de ensino; 3) organizar as escolas para um novo ambiente mais diversificado, de estabelecimentos de ensino privados, com regras de mercado; 4) convidar a sociedade e, nomeadamente, os pais a associarem-se à gestão da escola; 5) assegurar os requisitos a nível de qualidade, standards e prestação de contas; 6) delegação da autoridade nas escolas e actualização da gestão com base na escola; 7) aumentar o profissionalismo dos professores, promovendo a sua formação contínua; 8) efectuar mudanças paradigmáticas em termos de estudo, leccionação e avaliação; e 9) aplicar as tecnologias de informação ao estudo e ao ensino em geral.

Face às novas realidades, que apresentam cada vez mais desafios, a grande e inelutável mudança será a definição das novas políticas e objectivos educativos. Por exemplo, em Hong Kong já foi implementada a estrutura académica “334”. Há que investigar uma série de aspectos, como seja a resposta de Macau e das suas escolas aos desafios de um mundo em rápida mutação, saber se a educação superior local deve ser repensada e que áreas deverão ser privilegiadas? Macau tem realizado um bom e exemplar trabalho a nível da marketização, privatização e diversificação do ensino, pois há muito que as suas escolas foram marketizadas e diversificadas. A nível da comunidade, antigamente, os pais e outros intervenientes estavam alheados da gestão da escola, mas hoje em dia tal já não acontece, pois eles estão muito mais participativos neste campo.

Para responder aos desafios, as escolas devem implementar a reforma em três aspectos, a saber, assegurar os requisitos a nível de qualidade, padronização e prestação de contas, delegação de autoridade nas escolas e actualizar a gestão baseada na escola, bem como aumentar o profissionalismo dos professores, promovendo a sua formação contínua. Macau já aprovou o “Quadro Geral do Pessoal Docente das Escolas Particulares do Ensino Não Superior”, e as qualificações exigidas e o correspondente esquema de remunerações dos professores, propostos por ele irão, de certo, contribuir para um maior profissionalismo em todo o sistema de ensino, garantindo mais qualidade e operacionalidade educativas. Por sua vez, o ‘Programa de Formação de Directores’ também contribui para uma melhoria da educação, ao elevar a formação dos directores e de outros responsáveis.

Neste movimento de reforma a nível mundial, outra tendência é a gestão baseada na escola, em que o sistema de Macau já apresenta as suas vantagens, pois a maior parte destas são privadas e sabemos que podem operar de uma forma mais livre que as suas congéneres de Hong Kong. E constitui uma grande vantagem para Macau o facto dos seus alunos terem acesso a diferentes exames de admissão às universidades de Hong Kong, Taiwan, China continental ou EUA.

Em Hong Kong já se vêm implementando, há sete ou oito anos, medidas

Continuação Pag. 6



para reforçar o profissionalismo dos professores e promover a sua formação contínua. Agora, com a lei do Quadro Geral, Macau também vai evoluir neste aspecto, pois ela estipula que as qualificações e o progresso profissional do pessoal docente está, directamente, relacionado com o seu nível de remuneração, o que é uma medida muito pragmática e importante.

A seguir, em termos operacionais, temos as questões do estudo, ensino e avaliação. Hoje em dia a tendência educativa é diferente de antigamente, em que os currículos já estavam definidos de antemão, e os professores apenas se limitavam a 'dar a matéria' e os alunos a escutar. Mas hoje em dia, se o aluno se limitar a ouvir a 'explicação' do professor e não fizer mais nada, desenvolverá aptidões muito reduzidas, que comprometerão o seu progresso. Actualmente, os cursos modernos exigem que os alunos sejam pró-activos, façam investigação e procurem conhecimentos adicionais. Assistimos aqui a uma mudança paradigmática na educação, com métodos, objectivos e conteúdos diferentes. Por isso a reforma do ensino é inevitável e Macau deve, gradualmente, mudar a sua orientação.

Por último, mas não menos importante, há a tendência de se utilizarem cada vez mais as tecnologias de informação, incluindo livros electrónicos, dispositivos móveis e auxiliares didácticos baseados na internet, que podem alargar e aumentar as oportunidades de aprendizagem dos alunos. Os nove aspectos citados são tendências globais e em relação a alguns deles Macau tem as suas vantagens específicas. Por exemplo, a tradição das escolas privadas de Macau podem operar de forma independente coincide com a terceira tendência de marketizar e diversificar e com a sexta tendência a delegação de mais autoridade nas escolas e de uma gestão baseada na escola. Agora, cabe a Macau desenvolver um novo paradigma, para dar resposta aos desafios da globalização.

Em 2012, o governo de Macau aprovou o “Quadro Geral do Pessoal Docente das Escolas Particulares do Ensino Não Superior”, para definir padrões mais elevados para a formação académica e a frequência dos cursos de formação do pessoal docente das escolas particulares. Qual o papel de um director para adequar a escola às necessidades sociais, actuais e futuras?

Professor Cheng: Nos últimos anos o governo tem-se dedicado à reforma dos currículos e a recém- aprovada lei do Quadro Geral constitui um passo muito importante. A questão é saber como a implementar nas escolas? É claro que o governo pode tomar a iniciativa, fazer aprovar leis, definir objectivos e providenciar recursos e as escolas só têm de acompanhar. No entanto, é de vital importância garantir a boa cooperação dos professores e, nesse aspecto, o director tem de os saber persuadir a aceitar as novas políticas e objectivos. Nos tempos que correm, os directores têm grandes desafios pela frente. Por exemplo, antigamente, o director de uma escola não tinha de se preocupar com globalizações nem reformas do ensino, pois limitava-se a gerir de forma rotineira e conservadora, a escola era um mundo próprio, que não prestava muita atenção ao que se passava lá fora e bastava ter os professores e os alunos debaixo de olho, portanto, uma gestão fechada, como disse.

Mas as novas tendências internacionais mudaram, radicalmente, a situação. Hoje um director tem de ser pró-activo, ter uma mente aberta e uma visão de futuro, pois o mundo está a evoluir, rapidamente, e a concorrência também. Se não for uma pessoa com espírito empreendedor, ser-lhe-á difícil definir novas metas. E actualmente um

director tem de lidar com os pais e com a sociedade, para obter mais recursos e ser um bom comunicador para obter aprovação e conseguir os apoios do governo. Por isso, no futuro a forma de gerir uma escola será muito diferente e portanto há que adaptar três aspectos: desenvolver a escola, técnicas inovadoras de ensino e melhores práticas de gestão.

No quadro das escolas particulares do ensino não superior de Macau, com relativamente maior autonomia pedagógica, o que define um director bem sucedido?

Professor Cheng: O director ou o pessoal de gestão de nível superior, devem observar os seguintes seis requisitos: Primeiro, propor uma nova cultura de ensino que transforme a antiga, com uma visão mais ampla e planos para o futuro. Sem uma visão ou objectivos traçados, a escola acaba por avançar aos tropeções no escuro, desperdiçando tempo e recursos valiosos.

Segundo, tem de ser um bom comunicador, ampliando as relações interpessoais e ligando-se com a sociedade. Antigamente, o director apenas se relacionava com professores e alunos, mas hoje tem de lidar, também, com os pais e com a comunidade em geral. Sem boas ligações pessoais, é impossível mobilizar, satisfatoriamente, os vários operadores escolares e os recursos da sociedade para o bom funcionamento e progresso da escola. Por isso o director tem de participar em actividades sociais, para estabelecer laços com a comunidade e os seus residentes.

Em terceiro lugar, há que fazer alianças políticas (e não estou a falar de política partidária). O que quero dizer é que o director tem de criar alianças com a sociedade, que beneficiem a escola. Na medida em que o desenvolvimento da escola acaba por estar sempre relacionado com os interesses de grupos exteriores a ela, o director deve saber fazer alianças com esses grupos de interesse, organizando-os ou harmonizando-os para uma partilha dos benefícios a favor da escola. Por exemplo, há em Macau uma série de empresas de informática, umas comerciais outras nem tanto. Como as tecnologias de informação requerem o uso de computadores, as escolas podem fazer protocolos de cooperação com essas empresas, para que ambos sejam beneficiados. Além disso, quando surge concorrência (comercial) à escola, é muito importante manter uma relação saudável com o concorrente. O director deve saber equilibrar os interesses dos grupos envolvidos, para que as suas alianças políticas funcionem da melhor maneira. Internamente, deve também promover a união de professores, alunos e pais, muito embora sejam grupos com interesses distintos.

Em quarto lugar, deve saber captar apoios financeiros e obter recursos. A reforma do ensino implica um desenvolvimento diversificado, o que requer muitos recursos. Na medida em que o apoio do governo é sempre limitado, o director ou o pessoal superior, devem adoptar abordagens diferentes. Antigamente, bastava garantir o ensino para atrair mais matrículas, mas as regras hoje são outras. Para desenvolver a escola, o director deve saber captar novos recursos e ter uma visão de futuro, além de ser capaz de utilizar os recursos internos de forma mais eficaz, aplicando-os aos sectores críticos.

Em quinto lugar, os avanços tecnológicos definem cada vez mais a forma como o ensino e a aprendizagem são estruturados, e bem assim a avaliação e a gestão nas escolas. Na medida em que o ensino electrónico oferece muitas oportunidades, as escolas devem saber



Educação livre é a nova filosofia de ensino
Entrevista exclusiva com o Professor Yin
Cheong Cheng,
Presidente em exercício do Instituto de
Educação de Hong Kong

P.7

fazer o melhor uso das tecnologias de informação, fazendo abordagens diversificadas, interactivas e sofisticadas como os livros electrónicos e as plataformas de aprendizagem na internet. Por isso, o director tem, também, a responsabilidade de supervisionar estas inovações tecnológicas.

Em sexto lugar, o mundo muda cada vez mais depressa, com uma influência cada vez maior na escola. Por isso, o director tem de ser um líder estudioso, ou seja: tem de aprender para liderar os alunos nas novas técnicas de aprendizagem; tem de encorajar os professores a tentarem novas abordagens, ajudando-os a criar grupos de formação para a sua melhoria profissional, de contrário tornar-se-ão robots em frente dos computadores; têm de inculcar esse espírito de estudo em todos os actores, no pessoal docente, administrativo, alunos, antigos alunos e conselho de curadores. Ou seja, o director tem a responsabilidade de transformar a escola numa 'organização de aprendizagem' onde, seja em que área for, as pessoas podem acumular experiência, estudar de forma sistemática e até adiantar-se ao currículo. Em resumo, o director deve guiar os alunos, ajudando-os a perseguir novos objectivos de estudo e a atingirem maior nível intelectual; deve ajudar os professores a organizarem-se em grupos de estudo para aprenderem novas técnicas, criando assim um ambiente favorável que prepare a escola para responder a grandes desafios.

Em termos de reforma educativa, e do ponto de vista do pessoal de gestão de nível médio e superior das escolas, que lições pode Macau extrair da experiência de Hong Kong?

Professor Cheng: Especificamente falando, em termos das nove tendências da reforma, que mencionei, as escolas de Macau até estão a ser pioneiras. Isto é claro em áreas como a diversificação e a autonomia de gestão das escolas, campos em que as escolas de Macau têm uma ampla experiência. Como é que as escolas escolhem o caminho a seguir? A minha sugestão é: refresquem as mentalidades e ajudem a escola a reposicionar-se com base na sua prática anterior. Na verdade, para além de observar os seis requisitos, atrás mencionados, um director, também, deve perseguir os seguintes quatro objectivos:

Dirigir a escola no sentido de estabelecer novos objectivos, uma nova visão e uma nova filosofia, embora durante os cursos de formação muitos dirigentes das escolas de Macau elogiem sempre o governo pelos seus esforços em prol da educação.

Um dirigente pode sempre ter de enfrentar recursos, práticas e uma cultura limitativas, mas um director deve ser capaz de ultrapassar estes condicionalismos, tanto no interior como no exterior da escola; deve possuir carisma e autoconfiança, bem como sólidas capacidades de gestão e uma filosofia de ensino. O director ou directora deve ser capaz de influenciar a filosofia educativa dos operadores, dentro e fora da escola, e até mesmo o Conselho de Curadores ou o departamento de educação ou a entidade proprietária da escola.

Um director deve ser um operador que cria valor. Por exemplo, se a taxa de admissão dos seus alunos à universidade passar de 70% para 80% de um ano para o seguinte, isto é considerado um valor acrescentado, um objectivo atingido. Por outro lado, se for a própria escola a criar valor acrescentado é ainda melhor: não se trata apenas de conseguir que os alunos entrem na universidade, mas sim de lhes dar uma poderosa visão do mundo ou sólidas bases artísticas. Neste sentido, aumentar o potencial

dos alunos é uma educação que cria valor. Por isso é que os professores têm de aumentar o seu profissionalismo para criarem novos resultados educativos, para além de leccionarem o respectivo currículo.

Sozinho, o director não conseguirá realizar todo o trabalho educativo fulcral, já mencionado, pois é irrealista esperar que ele ou ela sejam santos onnipotentes. O mais importante é criar na escola um grupo de liderança. A incubação de líderes nos mais variados campos é crucial para poder dar resposta a todas as questões de inovação e de desenvolvimento dos recursos. Por exemplo, se os porteiros e pessoal administrativo estiverem treinados para assumir papéis de liderança, poderão cumprir muito melhor as suas tarefas sem ficar à espera de instruções do director. Outro exemplo: os novos membros na equipa são, regra geral, mais novos e versados em tecnologias de informação e podem ajudar a inovar neste campo. A questão crucial é saber descobrir estes talentos potenciais. Se o director tiver esse 'olho', a sua carga de trabalho será, consideravelmente, aliviada. Outra questão é que, não raras vezes, o director é confrontado com pais que reclamam e tem de lidar com eles. E, inversamente, se um director tiver óptimas relações com os pais, a Associação de Pais ou a Associação de Pais e Professores tornar-se-á um parceiro em vez de um opositor. De igual modo, se um director mantiver boas relações públicas, no exterior da escola, com um extenso círculo de amigos, haverá organizações que cooperarão de bom grado para o ajudar a atingir os seus objectivos. Seja no caso de uma escola para alunos com problemas, em que são necessários muitos recursos extra ou uma de alunos menos dotados, que exijam dos professores uma superdedicação ao seu trabalho. Se os directores destas escolas souberem explorar uma sólida rede de contactos sociais, haverá muita gente pronta a ajudar. E se o director conseguir facilitar as coisas ainda mais, de forma a que cada um jogue o seu papel, então poderá ser considerado muito bem sucedido. Convém referir que, hoje em dia, é preciso uma grande coragem para ser director de escola, pois tornou-se uma profissão muito exigente. Não obstante, tendo em mente estes quatro objectivos, o director tornar-se-á mais pró-activo, o que por seu turno fará avançar a reforma na escola.

A fechar, gostaria de partilhar algumas ideias sobre a reforma educativa em Hong Kong. Para fazer uma reforma, há que ter dirigentes que a conduzam. E os líderes não nascem líderes, a capacidade de liderança advém do cultivo do talento. O actual curso de formação, organizado pelo governo para cultivar os talentos de Macau, marca um importante primeiro passo numa caminhada crucial. Mas ainda mais importante será oferecer futuras oportunidades para que os formandos continuem a manter o intercâmbio e a buscar um aperfeiçoamento sustentado, pois um curso apenas, não irá transformar ninguém num líder. A criação de lideranças é um processo a longo prazo, feito passo a passo. Por isso o governo deve ponderar em como transformar os directores das escolas de Macau num grupo de aprendizagem. E há várias maneiras de o fazer, como por exemplo, aumentar as oportunidades de intercâmbio entre eles. E no caso de surgirem problemas de gestão ou de operação e mesmo quando se deparem com desafios de ensino e aprendizagem, há que criar um ambiente dinâmico de micro-comunidade de todos os dirigentes educativos de Macau, para forjar um grupo de liderança espontâneo e virado para o futuro.

Além disso, tendo em consideração a experiência das estratégias da reforma educativa, tanto em Hong Kong como noutros países, Macau não deve tentar realizar, simultaneamente, as reformas em todos os níveis. O governo deverá ter em conta vários factores, incluindo o ritmo de avanço

Continuação Pág. 9

Professor Yin Cheong Cheng

“Os definidores de políticas e os operadores educativos têm de se preocupar para que os alunos locais sejam competitivos neste sector em expansão da educação superior e do tsunami de talentos global, que aliás tem sido o catalisador da reforma educativa a nível mundial.”



das reformas bem como a diferente capacidade dos directores e professores fazerem face às mudanças. Ignorar estes aspectos pode conduzir a uma pressão excessiva sobre os professores, o que poderia comprometer os bons resultados da reforma. As minhas sugestões a este respeito são:

Primeiro, há que concentrar os esforços a nível operacional: começar com o próprio funcionamento das aulas e aplicar mais tempo, cuidado e recursos na formação, pois esta está, directamente, relacionada com a leccionação e o rendimento dos alunos. É preciso tornar os professores e alunos cientes de que lhes é exigido, em nome da melhoria do ensino, que unam esforços para aprenderem mais espontaneamente, cultivando uma mente aberta e espírito criativo, pois só assim será mais fácil coordenar os outros aspectos da reforma.

Segundo, começar com as lições, o que qualquer escola pode fazer. Começar pela lição como núcleo e depois ir avançando para a reforma da disciplina. Mas não se devem tentar reformar todas as disciplinas ao mesmo tempo, deve-se fazê-lo uma a uma e entretanto ir ganhando experiências-piloto. A reforma da disciplina pode incluir a redefinição do conteúdo a leccionar, os métodos (de ensino) e objectivos (de aprendizagem). A seguir pode-se avançar para a reforma de classe ou de nível, partindo dos níveis inferiores para os superiores. Segue-se depois a reforma da escola como um todo, o que leva o seu tempo. Finalmente, quando todas as escolas tiverem dado os seus passos na reforma, todo o sistema educativo irá experimentar, naturalmente, uma mudança.

Em terceiro lugar, vem a mudança técnica: sem dúvida que é importante saber quando a testar e implementar. Mas ainda mais importante é a mudança cultural, ajudando as pessoas a mudar a maneira de pensar, ou seja, convencendo-as das novas ideias e levá-las a adoptá-las voluntariamente.

Não é recomendável uma implementação forçada nem apressada. Todas as áreas envolvidas, escolas públicas, docentes e pais e encarregados de educação devem operar de forma interactiva, todos cientes das razões por que a reforma está a ser implementada e qual a filosofia subjacente a ela, por mais tempo que leve os interessados a perceberem isto. Desde que os estudos-piloto sejam, correctamente, realizados as pessoas irão mostrar-se mais receptivas a partilhar experiências, pois é sempre mais fácil os professores influenciarem-se entre si, do que um director influenciar a classe de professores. E o resultado será, a reforma que começou apenas com uma meia dúzia de pessoas vai continuar a expandir-se aos poucos, passo a passo, até abranger um universo cada vez maior. Quando tal acontecer, o sentimento de pertença entre os participantes será maior, o que por sua vez irá reforçar a própria reforma.

Comentários a fechar

O Professor Yin Cheong Cheng afirma que o valor da educação, na primeira fase da reforma educativa, realça o objectivo de inculcar nos cidadãos conhecimentos, aptidões e crenças culturais que facilitem o seu desenvolvimento numa sociedade industrial, em que o ensino é um processo de transmissão de cultura e conhecimentos e a aprendizagem um processo para os assimilar. O reflexo desta primeira fase da reforma educativa pode ser apreciado nos últimos 20 anos ou mais, em que muitos países, em todo o mundo, procederam a reformas, em busca de uma maior eficiência da escola. Infelizmente, não conseguiram satisfazer a procura e as expectativas cada vez maiores da sociedade. Por que razão? Vamos procurar a resposta na segunda fase.

O valor da educação, na segunda fase da reforma educativa, realça o objectivo de inculcar nos cidadãos uma certa competitividade, para evitar a obsolescência a curto prazo, em que o ensino representa um curso de serviços para as partes interessadas, pais, alunos e sociedade, e onde a aprendizagem é um processo no qual os estudantes recebem instruções (serviços) e assim se tornam competitivos. A filosofia da gestão dos dirigentes das escolas enfatiza a Garantia de Qualidade, para satisfazer a procura da educação pelos cidadãos, perseguindo uma eficiência externa (eficiência de mercado). No entanto, a segunda fase criou um efeito de engarrafamento, caracterizado pelo seguinte: ultrapassagem da concorrência graças à inovação, estratégias orientadas para o mercado, e competição pelos recursos; "baseada no mercado" e com vistas curtas, perdendo (a educação) o seu valor intrínseco de base popular. Daí que a educação se tenha transformado num projecto de curto prazo, em busca da gratificação instantânea, sem responsabilidade a longo prazo. E o que é pior, muitas medidas adoptadas na segunda fase não têm uma relação directa com o ensino e daí resultou uma alienação, que mergulhou a classe docente numa crise. Estes acontecimentos conduziram à terceira fase da reforma educativa.

A terceira fase apresenta duas características principais: 1) Desenvolvimento da criatividade e das CMI (Inteligências Múltiplas Contextualizadas), incluindo as inteligências tecnológica, social, cultural, política e económica, sendo o seu núcleo a inteligência de aprendizagem. 2) Triplização da educação, ou seja, a sua globalização, localização e individualização, na qual se oferecem aos estudantes oportunidades ilimitadas de aprendizagem para desenvolverem as suas CMI, rumo a um futuro de desenvolvimento livre no mundo.

Professor Yin Cheong Cheng
Presidente em exercício do Instituto de Educação de Hong Kong
Extracto da "Revista de Professores", N.º 37, Junho de 2012