

O projeto Desenvolvimento de Competências de Coordenação Pedagógica da Universidade Nova de Lisboa

Joana Marques¹
Patrícia Rosado Pinto¹
António Mourão²
Filipe Tiago de Oliveira²
Helena Fino²
Isabel Catarino²
Patrícia Xufre³
Carmen Lages³
Dulce Pimentel⁴
Maria do Céu Caetano⁴
Maria Teresa Neto⁵
Tiago Oliveira⁶

¹Gabinete de Desenvolvimento Profissional dos Docentes, Universidade Nova de Lisboa
jmarques@unl.pt

²Faculty of Sciences and Technology, Universidade Nova de Lisboa

³NOVA School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa

⁴NOVA School of Social Sciences and Humanities, Universidade Nova de Lisboa

⁵NOVA Medical School, Universidade Nova de Lisboa

⁶NOVA Information and Management School, Universidade Nova de Lisboa

Resumo

No ano letivo de 2016-17, o Gabinete de Desenvolvimento Profissional dos Docentes da Universidade Nova de Lisboa iniciou, com um grupo de Coordenadores de 1.º Ciclo e de Mestrado Integrado, o Projeto “Desenvolvimento de Competências de Coordenação Pedagógica”. Visou-se capacitar os Coordenadores com competências que lhes permitissem desempenhar as suas funções de forma eficaz e valorizar a função de Coordenador aos olhos da instituição. Definiram-se estratégias que contemplaram a participação ativa dos Coordenadores no desenvolvimento das suas próprias competências e realizaram-se dois cursos – um de Desenvolvimento de Competências de Supervisão e outro de Design Thinking. A partir da formação, surgiram três focos de interesse e três subprojectos – um ligado ao ensino universitário e ao valor que lhe é atribuído pela sociedade, outro que se centrou no tipo de aulas preferidas pelos estudantes e, finalmente, um terceiro sobre a função de Coordenador propriamente dita. Independentemente dos resultados obtidos em cada subprojecto, realça-se a importância que os docentes participantes atribuíram ao facto de terem trabalhado em conjunto e de terem vivido, de forma harmoniosa, um projeto transversal a toda a universidade. Para este ano alargou-se o grupo e o âmbito do Projeto para abarcar mais questões relacionadas com a pedagogia no Ensino Superior e com a formação pedagógica dos docentes.

Palavras-Chave: ensino superior, desenvolvimento profissional docente, experiências pedagógicas.

1 Contextualização

O Projeto “Desenvolvimento de Competências de Coordenação Pedagógica” surgiu na sequência de uma proposta aprovada em sede de Colégio de Diretores da Universidade Nova de Lisboa (NOVA) e que focava a necessidade de formação pedagógica transversal dos coordenadores de cursos de 1.º Ciclo e de Mestrado Integrado da Universidade.

A Figura 1 apresenta a calendarização das diversas fases do Projeto, nomeadamente, a Fase 1 – Planeamento – análise do pedido dos Diretores e apresentação da proposta em Colégio de Diretores; Fase 2 – Apresentação – envio de informação e convite a todos os Coordenadores de 1.º Ciclo e de Mestrado Integrado; Fase 3 – Lançamento do Projeto em reunião aberta aos Coordenadores interessados e aos Diretores das Unidades Orgânicas (UO); Fase 4 – Preparação dos cursos – Desenvolvimento de Competências de Supervisão e *Design Thinking*; Fase 5 – Execução do Projeto.

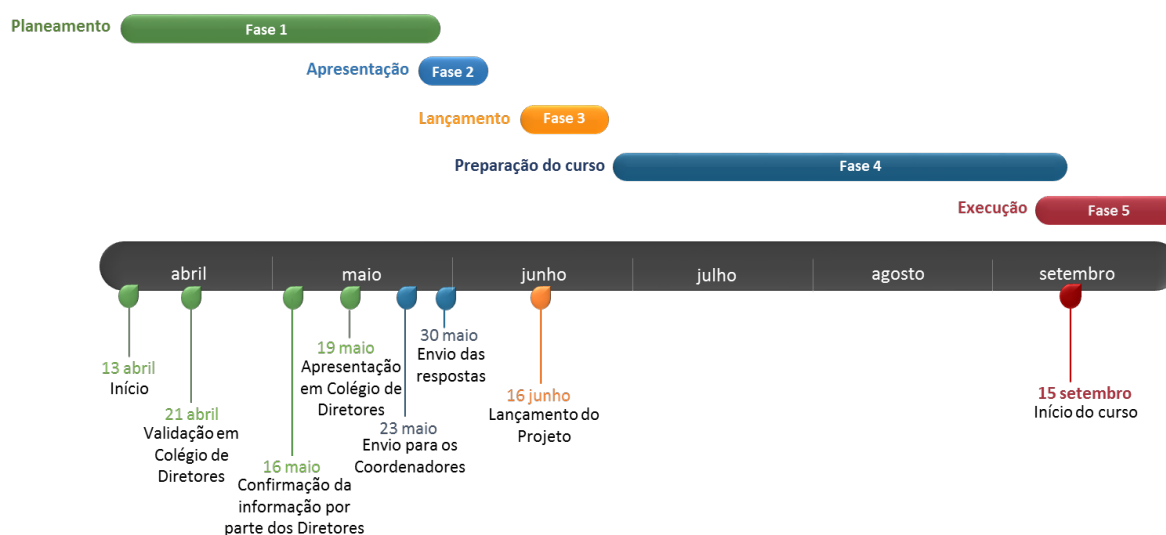


Figura 1: Calendarização

2 Descrição da prática pedagógica

O Projeto foi desenhado e desenvolvido pelo Gabinete de Desenvolvimento Profissional dos Docentes¹ da Universidade Nova de Lisboa (Gabinete), e foi construído a partir da análise das respostas dos participantes a um breve questionário de diagnóstico.

O desenho de todo o Projeto assentou num conjunto de princípios básicos de respeito pela cultura institucional da NOVA (Davis & Harden, 2002; Marcelo García, 2009; Marques & Rosado-Pinto, 2012; Smith & Hughey, 2006):

- A proposta de formação deveria ser apresentada e validada em sede de Colégio de Diretores e “negociada” com os participantes, a partir da caracterização de necessidades de formação por eles próprios identificadas;
- A participação seria aconselhada, mas voluntária;

¹ Este Gabinete foi criado em 2016 com os objetivos de contribuir para o desenvolvimento profissional dos docentes e promover a melhoria da qualidade do ensino.

- A formação visava a aquisição de competências, mas também a criação e o desenvolvimento de uma dinâmica de equipa entre Coordenadores de diferentes UO;
- Seriam construídos projetos que emergissem da reflexão sobre a formação recebida.

2.1 Objetivos e público-alvo

Analisado o pedido dos Diretores das diferentes UO e as respostas dos coordenadores ao questionário de diagnóstico, definiram-se como objetivos do Projeto: capacitar os Coordenadores com competências que lhes permitam desempenhar as suas funções de forma mais eficaz; valorizar o trabalho desenvolvido por estes Coordenadores que representam uma estrutura de liderança intermédia das UO, essencial ao sucesso dos cursos.

Foram contactados via e-mail 40 Coordenadores de 1.º Ciclo e de Mestrado Integrado da NOVA. Nesse contacto, em que se convidava os Coordenadores a participar na sessão de lançamento do Projeto, o Gabinete solicitava também o preenchimento de um breve questionário de diagnóstico acerca das principais funções desempenhadas como Coordenador e maiores desafios daí decorrentes.

As respostas apontaram para uma grande diversidade de funções de um Coordenador nas diferentes UO e para diferentes níveis de detalhe na especificação dessas funções.

Os desafios aos quais consideraram que o Projeto poderia ajudar a dar resposta relacionaram-se com gestão/coordenação, gestão de conflitos, apoio/accompanhamento dos estudantes e dos colegas docentes, aumento da valorização do trabalho de coordenação, utilização e integração das novas tecnologias no ensino e com a necessidade de formação pedagógica dos docentes.

O Projeto foi lançado em Junho de 2016, numa sessão que contou, então, com a participação de 27 Coordenadores, de um total de 40 contactados.

Doze Coordenadores participaram nas primeiras duas fases do Projeto – Curso de Desenvolvimento de Competências de Supervisão e Curso de *Design Thinking*. Dez destes Coordenadores formaram grupos de trabalho e desenvolveram, ao longo do ano letivo, os subprojetos cujos temas emergiram durante o curso de *Design Thinking*.

Os dez Coordenadores que continuaram após a realização dos cursos provêm de diferentes UO – quatro da Faculdade de Ciências e Tecnologia, dois Coordenadores e duas Coordenadoras de áreas científicas distintas; duas Coordenadoras da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, uma de Geografia e uma de Linguística; duas Coordenadoras da NOVA School of Business and Economics, de Marketing e de Cálculo; a Coordenadora do Mestrado Integrado da Faculdade de Ciências Médicas; e um Coordenador da NOVA Information and Management School.²

2.2 Metodologia

Para dar resposta a estes objetivos desenhou-se o seguinte programa:

1.ª fase – Curso de Desenvolvimento de Competências de Supervisão, onde se abordaram conteúdos como: contexto de supervisão; relação interpessoal; liderança, motivação e autoconhecimento; o processo de supervisão no terreno; identificação de problemas; gestão de conflitos.

2.ª fase – Curso de *Design Thinking* para identificar temas para subprojectos concretos a desenvolver pelos Coordenadores das diferentes UO, respondendo a necessidades identificadas durante o curso.

² Os Coordenadores aqui referidos são também os autores desta comunicação juntamente com os membros do Gabinete de Desenvolvimento Profissional dos Docentes.

Da participação neste curso emergiram três pequenos grupos cada um com um projeto para desenvolver na fase seguinte.

3.ª fase – Acompanhamento pedagógico aos Coordenadores envolvidos em cada subprojeto.

O desenvolvimento dos subprojetos foi acompanhado pelo Gabinete, através de reuniões regulares com os grupos de trabalho, marcação de entrevistas, recolha e análise de dados, definição de enquadramento, objetivos, etapas e metodologia de cada um dos subprojetos.

O acompanhamento pedagógico consistiu na realização de sete sessões de trabalho presencial para cada uma das quais foi definida uma ordem de trabalhos e elaborado um assento com os temas tratados e com o trabalho subsequente a desenvolver até à reunião seguinte. Os pequenos grupos foram também acompanhados por email e telefone sempre que necessário.

Ao longo das sessões de trabalho foram discutidas as intenções e interesses de cada grupo de Coordenadores, sugeridas leituras de acordo com os diferentes temas e elaborado o planeamento para recolha e análise dos dados pretendidos.

Subprojeto 1 – “O Valor do Ensino”

Enquadramento: vivemos hoje tempos no ensino superior em que as preocupações com a investigação e com as tarefas administrativas do dia-a-dia da escola parecem afastar os docentes do seu papel de “professores”. Sendo a investigação, na maioria das escolas, a atividade de eleição (quer por parte dos órgãos de direção, quer pelo próprio corpo docente), a atividade de docência fica relegada para segundo plano (por vezes, terceiro ou mesmo quarto) na avaliação do Professor. Mas não deveria esta atividade e todos os aspetos pedagógicos serem uma das principais ou quiçá a principal preocupação dos docentes? Afinal o que é ser professor? Que valor se atribui a cada uma das atividades de um docente do ensino superior?

Torna-se por isso importante compreender qual o valor que a escola e em geral a sociedade atribui ao Ensino. Deve-se valorizar tanto um bom investigador quanto um bom professor?

Objetivos: comparar as perceções e as diversas atribuições de valor ao ensino, à investigação e à extensão universitária, dentro e fora da academia; contribuir para a dignificação das diferentes vertentes das áreas de atuação do professor; estimular o reconhecimento da sociedade relativamente ao valor do ensino e à importância da formação profissional, em ambiente universitário.

Metodologia: entrevista semidiretiva a diferentes *stakeholders* da sociedade civil (dos domínios empresarial, da saúde e da música) sobre o valor do ensino; entrevista semidiretiva aos Diretores de três unidades orgânicas da NOVA (NOVA SBE, FCT, FCSH); Análise de conteúdo e triangulação de opiniões dos diferentes entrevistados

Público-alvo: Docentes, empregadores em órgãos de gestão

Subprojeto 2 – “Classes Powered by Students”

Enquadramento: procura de maior adequação entre as práticas pedagógicas dos docentes e os interesses dos estudantes em termos de formatos pedagógicos.

Objetivos: conhecer as opiniões dos alunos sobre o que consideram ser uma boa experiência de aprendizagem adequada à época atual; mudar o vigente paradigma focado no “ensino” e no “professor” para o novo paradigma focado na “aprendizagem” e no “aluno”; valorizar o (novo) papel do professor no mundo do conhecimento digital do futuro.

Metodologia: para providenciar *focus*, foi proposto a estudantes que pensassem no que seria uma aula de sonho e teve-se como ambição criar um concurso aberto aos alunos de todas

as unidades orgânicas da NOVA, em que simulassem essa aula. Foi lançado um desafio inicial às Associações de Estudantes de quatro unidades orgânicas (NOVA SBE, FCT, NOVA IMS e FCM|NMS) para organizar, respetivamente, a criação de um vídeo que ilustrasse uma aula como a gostariam de ter; recolha do ponto de vista dos estudantes materializado nos quatro vídeos; análise dos vídeos recolhidos por parte de um painel de especialistas em Educação (dois da NOVA e dois da Universidade Lisboa).

Público-alvo: alunos das diferentes UO interessados em participar.

Subprojeto 3 – “Coordenar para ensinar, ensinar a coordenar”

Enquadramento: constatação de que a pedagogia parece não constituir uma preocupação para a grande maioria dos docentes. Esta conclusão resulta da baixa adesão por parte dos docentes aos cursos de formação pedagógica que já foram oferecidos pela reitoria. Por outro lado, a avaliação de desempenho premeia pouco o investimento dos docentes nas boas práticas pedagógicas, sendo a sua progressão na carreira quase exclusivamente dependente da produção científica.

Objetivos: promover ações que alertem os Coordenadores para a importância e necessidade da Pedagogia e da formação pedagógica no seu desempenho; refletir sobre a necessidade de programas de formação pedagógica; incentivar a tutela a reconhecer/exigir a existência de docentes com formação pedagógica.

Metodologia: levantamento da estrutura de coordenação de três unidades orgânicas; análise documental de documentos legais sobre as funções a desempenhar por Coordenadores de 1.º ciclo e de Mestrado Integrado; elaboração de um questionário para avaliação do tempo dedicado a cada uma das funções e eventuais necessidades de formação (15 respostas); realização de entrevistas aos diretores das três Unidades Orgânicas

Público-alvo: docentes de todas as UO da NOVA que pretendam participar

2.3 Avaliação

Ao longo do seu desenvolvimento, o Projeto foi avaliado em diferentes momentos, nomeadamente após a conclusão dos cursos de Desenvolvimento de Competências de Supervisão e de *Design Thinking* e no termo do seu desenvolvimento, numa sessão de apresentação pública de resultados.

Os cursos foram avaliados por meio de questionários de avaliação da formação. Recorreu-se à análise estatística e de conteúdo para proceder ao tratamento da informação recolhida.

O questionário de avaliação da formação era constituído por um conjunto de perguntas fechadas relativas a aspetos que contribuíram para a aprendizagem dos participantes, a recursos/estruturas de apoio, ao corpo docente e a uma apreciação geral; e por espaços para comentários relativos ao corpo docente e aos aspetos a serem melhorados.

A avaliação da 3.ª fase do Projeto consistiu na observação e análise sistemática das sete sessões de trabalho realizadas, e da sessão de apresentação pública dos resultados para a qual um painel de quatro especialistas em Educação³ (dois da NOVA, Professores Mariana Gaio Alves e João Nogueira) e dois da Universidade de Lisboa, Professores Luís Castro e Luís Tinoca) que comentaram os projetos apresentados com base em informação que já lhes havia sido anteriormente facultada (contextualização e objetivos dos projetos) e na apresentação oral dos diferentes projetos.

³ Deixamos aqui um agradecimento pelo excelente contributo para a discussão nas Jornadas Pedagógicas.

3 Resultados, implicações e recomendações

Neste ponto, são apresentados em primeiro lugar os principais resultados de cada subprojeto desenvolvido e, finalmente, resultados globais que nos levaram a refletir sobre implicações e recomendações para futuro e/ou para aplicação noutros contextos.

Resultados do Subprojeto 1 – “O Valor do Ensino”

Embora reconhecendo a importância da formação universitária, a indústria e a sociedade em geral têm uma percepção muito vaga sobre o que é o ensino universitário (o que realmente se ensina e se aprende). Aponta-se, como indispensável, um maior alinhamento entre o ensino universitário e as necessidades da sociedade, nomeadamente, as necessidades empresariais.

Resultados do Subprojeto 2 – “Classes Powered by Students”

Os estudantes valorizaram o trabalho em grupo com colegas e/ou o apoio dos pares para o desenvolvimento de conhecimentos e competências. Atribuem muita importância ao uso das tecnologias e de metodologias ativas ao serviço da formação. As aulas que simularam evidenciaram estes aspetos.

Resultados do Subprojeto 3 – “Coordenar para ensinar, ensinar a coordenar”

O grau de especificação das funções a desempenhar por Coordenadores é variável na diferentes UO da NOVA analisadas, dependendo o perfil de Coordenador do contexto onde este exerce a sua atividade. A necessidade de formação pedagógica de Coordenadores foi muito valorizada.

Em síntese: os resultados dos subprojetos apontaram para a necessidade de maior convergência entre o ensino universitário e o mercado de trabalho; a importância atribuída pelos estudantes ao uso, em aula, de metodologias ativas; a necessidade de formação pedagógica de Coordenadores.

Em termos gerais, os principais benefícios deste Projeto, apontados pelos Coordenadores, foram a possibilidade de diálogo e trabalho com colegas de diferentes áreas científicas, assim como a oportunidade de reflexão conjunta sobre questões relacionadas com a pedagogia do ensino superior.

4 Conclusões

A riqueza dos resultados do Projeto, apontada pelos docentes participantes e por outros docentes presentes na apresentação dos resultados, num evento que designámos por Jornadas pedagógicas, levou ao alargamento do mesmo para um 2.º ano e à abertura a outros docentes interessados.

Este novo Projeto, designado “Desenvolvimento de Competências Pedagógicas entre Pares”, visa a divulgação, junto das UO, do que já foi conseguido, a análise de projetos já em cursos noutras universidades, relacionados com o desenvolvimento de competências entre pares, e o desenho de um ano de interobservações de aulas entre colegas de diferentes domínios científicos.

5 Referências

Davis, M. H., & Harden, R. M. (2002). Leadership in education and the strategy of the Dolphin. *Medical Teacher*, 24 (6), 581-584.

Marcelo Garcia, C. (2009). Desenvolvimento Profissional Docente: passado e futuro. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 8, 7-22.

Marques, J. & Rosado-Pinto, P. (2012). Formação Pedagógica de Professores do Ensino Superior – A Experiência na Universidade Nova de Lisboa. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 46(2), 129-149.

Smith, B. L. & Hughey, A. W. (2006). Leadership in higher education--its evolution and potential: A unique role facing critical challenges. *Industry and Higher Education*, 20 (3), 157-163.