

Mestrado em Administração e Gestão Educacional

*A gestão da escola na promoção
da
Interculturalidade no agrupamento*

Pedro Fernando Oliveira Tavares

Lisboa, 02/12/2016

Mestrado em Administração e Gestão Educacional

*A gestão da escola na promoção
da
Interculturalidade no agrupamento*

Pedro Fernando Oliveira Tavares

Dissertação apresentada para obtenção de Grau de Mestre em
Administração e Gestão Educacional

Orientadora: Doutora **Darlinda Maria Pacheco Moreira**

Lisboa, 02/12/2016

Resumo

A nossa sociedade, em rápida e constante mutação, tem presente em si mesma, cada vez mais, a realidade da diversidade cultural, linguística, religiosa e étnica.

Ao entendermos a interculturalidade como uma mais-valia, e não somente como um reconhecimento, podemos afirmar que estes exemplos de diversidade, entre outros, têm valorizado as instituições escolares.

No entanto, a escola como espaço de igualdade, oportunidades e esperança enfrenta o complexo, porém motivador, desafio de criar dinâmicas que respondam a esta realidade.

Poderá ser um lugar-comum afirmar que nunca a sociedade conheceu tão rápida metamorfose e nunca foi colocada perante tão singulares desafios, mas faz parte da complexidade do ser humano encarar aqueles que são os seus desafios como únicos e complexos.

Assim, a gestão da escola na promoção e valorização da interculturalidade, entendendo-a como a supracitada mais-valia para toda a comunidade, torna-se de extrema importância.

Desta forma, pretende realizar-se uma investigação que, a partir da base teórica e legislativa acerca de educação intercultural, vise analisar o modo como é feita a referida gestão na Escola CmSelo+ (este agrupamento de escolas foi um dos estabelecimentos escolares que recebeu o *Selo Escola Intercultural* pelas suas boas práticas, atribuído pelo Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural (ACIDI, IP) (atual ACM) e pela Direção-Geral da Educação (DGE), em dezembro de 2013).

No que concerne à metodologia utilizada, realizou-se uma abordagem qualitativa com recurso à análise documental (Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades, Regulamento Interno, Planos de Turma, Relatórios de Português Língua Não Materna) e entrevistas semi-estruturadas com o Diretor do Agrupamento e a Coordenadora de Execução do Plano Anual de Atividades.

Este é, pois, também, um trabalho que pretende contribuir para uma reflexão sobre a importância que a gestão escolar pode representar na sociedade intercultural em que

vivemos e que nos coloca, constantemente, perante novos, singulares e complexos desafios.

Palavras-chave: diversidade, interculturalidade, inclusão, gestão escolar, educação

Abstract

Our society, in a rapid and constant change, presents in itself, increasingly, the reality of cultural, linguistic, religious and ethnic diversity.

By understanding interculturality as an added value, and not only as a recognition, we can affirm that these examples of diversity, among others, have valued school institutions.

However, the school as an area of equality, opportunity and hope faces the complex but motivating challenge of creating dynamics that respond to this reality.

It may be a commonplace to say that society has never experienced such a rapid metamorphosis and has never been faced with such singular challenges, but it is part of the complexity of the human being to face those who are unique and complex challenges.

Thus, the management of the school in the promotion and appreciation of interculturality, understanding it as the aforementioned added value for the whole community, becomes of the utmost importance.

In this way, we intend to carry out an investigation that, based on the theoretical and legislative basis on intercultural education, aims at analyzing the way in which the said management is done in the school CmSelo +.

(This grouping of schools was one of the schools that received the Intercultural School Seal for its good practices, awarded by the High Commission for Immigration and Intercultural Dialogue (ACIDI, IP) and the Directorate General for Education (DGE), In December 2013).

Regarding the methodology used, a qualitative approach was carried out using documentary analysis (Educational Project, Annual Activities Plan, Internal Regulations, Class Plans, Non-Mother Language Portuguese Reports) and semi-structured interviews with the Director of Group, and the Coordinator for the Execution of the Annual Activities Plan.

This is a research that aims to contribute to a reflection on the importance that school management can represent in the intercultural society in which we live and which constantly puts us before new, unique and complex challenges.”

Keywords: diversity, interculturality, inclusion, school management, education

Dedicatória

Às pessoas e à sua ternura

Os rapazes rebeldes tornaram-se ternurentos com a idade
Emocionam-se ao ler poemas,
Circulam lentamente frente às montras do passado
Abandonaram o gosto pelos encontros
E envelhecem com certa elegância,
Já não chamam de *gajas* às suas namoradas
Chamam-lhes coração,
Aprenderam a lavar a roupa, a passar a ferro e a dobrar
Com esmerado cuidado
Cada um dos seus erros,
O amor já não tira o sono aos rapazes rebeldes,
Mas não poderiam viver um só dia sem amar,
Fazem armadilhas com o tempo mas têm os dias contados.
Os rapazes rebeldes sabem que já não voltarão a caminhar
Sobre nenhum dos seus próprios passos
Por isso agora cada carícia é sempre a primeira
Cada beijo o último beijo.
Já não perseguem nem se deixam perseguir
São incómodos frente à ambição
Amam as causas perdidas
E nadam contra a corrente.

Com a idade, os rapazes rebeldes tomam comprimidos que não os drogam

Drogas que não os matam

E morrem um bocadinho cada dia

Sem perder nem ocultar

O brilho errático do seu olhar.

Os rapazes rebeldes aprenderam a despedir-se sem dizer adeus

Vão-se sem fazer ruído nem deixar rastro

Sós, sempre sóis,

Com o mundo dentro.

(Os rapazes rebeldes, Uberto Stabile)

Agradecimentos

A todos os seres humanos deste nosso planeta

*É na solidão que o nomadismo te atormenta
porque em ti mesmo a dimensão do espaço
é uma permanência em movimento.*

*Uma fabricação de lugares que são multiplicidades
de instantes – ausência transferida da existência.*

*Eis uma história das multidões:
querer viver uns nos outros como espelhos
incrustados numa alma universal.*

(Humanidade, Fernando Esteves Pinto)

Índice Geral

Resumo	ii
Abstract	iv
Dedicatória	vi
Os rapazes rebeldes	vii
Agradecimentos	ix
Humanidade	x
Índice Geral	xii
Introdução	1
1.Contexto	3
2.Questão de investigação e objectivos	6
3.Organização do estudo	9
Capítulo I – Interculturalidade: da metamorfose social ao contexto escolar	13
1.Metamorfose Social: a Interculturalidade constrói-se na igualdade	15
2.Gestão Intercultural	23
3.Educação Intercultural	28
4.Escola Intercultural	34
Capítulo II – Opções Metodológicas	47
1.Contextualização	49
2.Metodologia	52
3.Técnicas de recolha de dados e instrumentos de análise	55
Capítulo III – Apresentação e análise	63
Capítulo IV – Considerações Finais	81

1.Considerações	83
2.Pesquisa Futura	87
Referências Bibliográficas.....	91
Anexos.....	96
Anexo 1 <i>Guião de questões</i>	97
Anexo 2 <i>Entrevista com o Diretor do Agrupamento de Escolas CmSelo+</i>	100
Anexo 3 <i>Abordagem à entrevista com o Diretor</i>	117
Anexo 4 <i>Entrevista com a Coordenadora da Execução do Plano Anual de Atividades do Agrupamento de Escolas Cm Selo+</i>	122
Anexo 5 <i>Abordagem à entrevista com a Coordenadora da Execução do Plano Anual de Atividades</i>	135

Introdução

*Nasço, vivo, morro por um destino em que não mando,
Sinto, penso, movo-me por uma força exterior a mim.
Então quem sou eu?*

Fernando Pessoa (Alberto Caeiro)

1. Contexto

E cada um segue um caminho único
Para perpetuar um tempo que a ninguém pertence

(Fernando Esteves Pinto, *Humanidade*)

Neste tempo, que é o nosso, é bastante significativo ter em conta a mudança que a sociedade viveu nos últimos anos, transformada, também, pelos fluxos migratórios. A escola, enquanto estrutura com cultura organizacional, deve procurar desempenhar o papel de elo com a comunidade.

Constatamos em Rego (1998) que as diversidades linguísticas e culturais, juntamente com a diversidade étnica, moldam-nos enquanto seres individuais ou inseridos num coletivo.

Assim, cabe à escola o papel de proporcionar a integração de todos os alunos, evitando precisamente discriminações ou exclusões culturais, linguísticas e étnicas. Recuperamos, pois, Rego (1998) com o pensamento que deve ser com o foco de formar para este mundo que os sistemas educativos devem priorizar os seus objetivos. Fica, desta forma, clara a necessidade de práticas democráticas para a valorização plena de todos os alunos. Este é um desafio complexo, mas também motivador para as nossas escolas.

É verdade que as instituições escolares, desde há muito, mas sobretudo atualmente, não têm condições ideais, muito menos excelentes, de materiais nem registam a abundância desejável de recursos humanos especializados.

No entanto, ainda assim, são um espaço indicado para a articulação dos saberes de várias culturas, geradoras de um enriquecimento coletivo e possibilitadoras da criação de uma dinâmica interpessoal positiva, capaz de conduzir à melhoria do sucesso escolar.

A escola intercultural deve estar atenta à diversidade cultural, religiosa, linguística, étnica, (entre outras) dos seus alunos e da comunidade, também diversa, com a qual interage.

De facto, a escola intercultural deve assumir um papel de referência na transmissão de conhecimentos, mas também na promoção da igualdade de oportunidades. Só assim poderão ser combatidas as assimetrias socioculturais de crianças, de jovens, mas também de adultos, que procuram nas instituições escolares oportunidades de desenvolverem as suas competências.

Na linha do que está a ser exposto, ao aluno da escola intercultural não chega estar inserido, necessita estar integrado e necessita, como todos nós, de ser valorizado. A *Comissão Internacional para a Educação no Século XXI*, no seu relatório para a UNESCO, concretiza esta ideia (Delors *et al.*, 1996) na discussão de *Quatro Pilares da Educação*; quatro aprendizagens fundamentais são assumidas como essenciais na educação ao longo da vida (Aprender a conhecer; Aprender a fazer, Aprender a viver juntos; e Aprender a ser – pp. 87-101); no “pilar” aprender a viver juntos, salienta-se a ideia de que a educação formal deve ser capaz de proporcionar tempo e ocasiões suficientes para que os jovens iniciem a sua participação em projetos de cooperação (p.98).

Tendo em conta o referido, é possível reiterar a ideia de que a mudança na sociedade implica um desafio para a escola, para a sua liderança e para a procura de obtenção de bons resultados de forma integral.

É preciso criar respostas para todos os alunos, com atenção para aqueles que, pela sua especificidade, estão expostos de forma mais direta ao abandono e ao insucesso escolar.

Que respostas pode dar a escola na procura de soluções que permitam integrar verdadeiramente os alunos de diversidade cultural, religiosa, linguística e/ou étnica?

O, à data, Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural (ACIDI) atribui anualmente, e por um período de dois anos, o *Selo Escola Intercultural* a dez instituições escolares que revelem boas práticas na integração de alunos e no reconhecimento e valorização da interculturalidade em contexto escolar.

Uma das escolas que recebeu este galardão foi precisamente o Agrupamento que será estudado neste trabalho.

Perante este cenário, consideramos ser bastante pertinente entender como é que a escola, em especial a escola pública, consegue valorizar o mosaico intercultural que nela se encontra disponível e à espera de ser devidamente promovido.

Nos nossos dias, é praticamente impossível encontrar uma escola pública que não tenha alunos estrangeiros ou pertencentes a minorias étnicas ou religiosas.

2. Questão de investigação e objetivos

É o Desejo que abre

Os olhos do conhecimento

(Uberto Stabile, *Os rapazes rebeldes*)

As abordagens inerentes a este estudo e a pertinência supracitada, em nosso entender, são a justificação sólida do interesse deste trabalho, uma vez que consideramos serem necessárias investigações nesta área no sentido de compreender a realidade que a rodeia e de procurar respostas que, se possível, possam melhorar a gestão escolar na sua ação educativa no que diz respeito àquilo de que aqui se trata.

A escola é, evidentemente, um espaço privilegiado na diversidade e no diálogo intercultural, aberto a implementação de ações que a tornem a si mesma, mas também à sociedade que é a nossa, lugar de comunicação eficaz e eficiente para a criação de uma comunidade justa, participativa e que oferece igualdade de oportunidades a todos.

Este lugar de esperança, que é a escola, pode dar lugar a uma sociedade também ela feita de esperança, como aponta Tavares-dos-Santos (2009) “los jóvenes y adolescentes ciertamente tendrán un lugar privilegiado, si conseguimos invertirlas relaciones sociales orientadas por la violencia y reconstruir la esperanza de una sociabilidad creativa e no violenta. (p. 34)”.

Assim, tendo em conta o que foi escrito até este ponto do trabalho, foi explicitado o problema que deu origem a esta investigação, que abrange o contexto étnico-cultural das escolas e o modo como a gestão escolar pode valorizar, muito mais do que reconhecer, este novo fenómeno social e, por conseguinte, educacional.

Procura-se traduzir esta temática na seguinte questão de partida: ***Como é que a gestão do Agrupamento promove e valoriza a interculturalidade em contextos escolares com alunos provenientes de diferentes grupos culturais, linguísticos, religiosos e/ou étnicos?***

A partir desta questão inicial, e na consubstancialização da temática abordada, neste estudo também se procura responder a:

- 1. Quais as medidas que a direção implementa na escola para promover a interculturalidade?
- 2. De que forma o Selo Escola Intercultural é importante para o Agrupamento?
- 3. Que exemplos de práticas educativas do Agrupamento contribuem para a valorização da diversidade cultural?

Importa realçar que as escolas, através do Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de maio, têm a oportunidade de organizar as suas atividades, também, em função da diversidade da população escolar.

Como se tem verificado, e se constata no nível de insucesso e abandono escolar destes grupos de alunos, nem sempre a gestão escolar tem sabido responder a estes novos desafios.

Com esta investigação pretende-se, igualmente, cumprir os seguintes objetivos:

Conhecer a perceção do diretor de instituições escolares e do coordenador do Plano Anual de Atividades face à integração escolar e social de alunos provenientes de diferentes grupos culturais, linguísticos, religiosos e/ou étnicos;

Entender a gestão de práticas educativas após o reconhecimento de dificuldades de inclusão, integração ou sucesso escolar de alunos provenientes de diferentes grupos culturais, linguísticos, religiosos e/ou étnicos;

Perceber como as instituições escolares organizam de forma sistematizada o conhecimento da interculturalidade em contexto escolar;

Conhecer exemplos de práticas educativas em contextos escolares interculturais que contribuam para a valorização da diversidade cultural.

3. Organização do estudo

Aqui és um ser todo humano, uma fissura

Que o teu corpo transforma em passagem

(Fernando Esteves Pinto, *Humanidade*)

Este estudo, como se leu no resumo, pretende correlacionar a gestão de escola com a promoção e valorização da Interculturalidade em contextos de comunidade educativa, e, por consequência, porque vivemos em ambientes interculturais, colocar, também, o foco no que pode fazer a organização escolar para proporcionar a alunos de comunidades de imigrantes, de etnias minoritárias da sociedade e de filhos de emigrantes regressados ao país de origem (entre outras possibilidades de diversidade) respostas solucionais para a concretização dos objetivos delineados.

Assim, em primeiro lugar, considerou-se pertinente apresentar uma justificação pela escolha desta temática, estruturalmente alicerçada na importância da gestão escolar e no reconhecimento das escolas interculturais como uma realidade conjunta e que nos obriga a assumir responsabilidades na integração plena de todos os alunos.

Seguidamente, nas linhas que agora se escrevem, julgou-se interessante apresentar, desde logo, a estrutura base deste documento ao leitor. Desta forma, foi construída a primeira parte do estudo.

No corpo do trabalho, dividido em quatro capítulos procedeu-se, a partir da revisão da literatura, ao enquadramento da interculturalidade e ao seu relacionamento com a gestão escolar, sempre em consonância com as mudanças registadas nos últimos anos.

Assim, o capítulo encontra-se dividido em quatro partes:

Metamorfose Social: a Interculturalidade constrói-se na igualdade

Gestão Intercultural

Educação Intercultural

Escola Intercultural

Este Capítulo, justamente intitulado *Interculturalidade: da metamorfose social ao contexto escolar*, procura correlacionar o novo mosaico social com as práticas de gestão escolar nesta área, passando pela abordagem de como o fazer nos patamares educacionais.

Estes novos e complexos desafios são vistos sobre diferentes leituras e por diversos olhares.

É a cultura que nos une e que nos separa, é a cultura, enquanto ponto de encontro das relações interpessoais, que nos permite conviver e compartilhar saberes nos diferentes ambientes (entre eles, o educativo).

O segundo Capítulo, denominado por *Opções Metodológicas*, surge de forma tripartida:

Contextualização

Metodologia

Técnicas de recolha de dados e instrumentos de análise

Neste segundo Capítulo, contextualizou-se a necessidade de correlacionar a gestão escolar com a Interculturalidade, nomeadamente na Escola CmSelo+.

Trata-se de um Agrupamento de Escolas que se encontra situado num concelho do sotavento algarvio, e dá resposta essencialmente a alunos provenientes das quatro freguesias do concelho, sendo constituído por três áreas física, social e culturalmente distintas.

Também se patenteia a justificação das escolhas realizadas ao nível da metodologia, nomeadamente a opção por uma abordagem qualitativa, pois defende uma análise global acerca do fenómeno em estudo e orientada para o processo a desenvolver na sua análise.

Ainda nesta parte do trabalho, justifica-se o recurso a duas técnicas de recolha de dados: inquérito por entrevistas e estudo de documentos.

Utilizou-se a entrevista semi-estruturada na procura da reflexão falada, uma vez que se pretendeu que os entrevistados expressem o seu raciocínio na resolução das questões aqui tratadas e com uma ligação inerente à gestão escolar.

Por outro lado, com a pesquisa documental pretendeu-se uma recolha de informação precisa e registada.

É, igualmente, analisada a opção tomada após a recolha de dados, e atendendo ao que atrás foi referido: privilégio de uma análise temática de tipo categorial.

No terceiro Capítulo, são apresentados e analisados os dados obtidos neste estudo e tendo em conta a aplicação do supracitado a propósito da apresentação do capítulo anterior.

No quarto Capítulo deste trabalho, apresentam-se as considerações finais. Em primeiro lugar as conclusões que foram retiradas perante o desenrolar do estudo.

De seguida, são apresentadas propostas para estudos futuros, nomeadamente de exemplos que ficaram por analisar ou possíveis averiguações a realizar.

Capítulo I - Interculturalidade: da metamorfose social ao contexto escolar

Quais são as tuas palavras essenciais? As que restam depois de toda a tua agitação e projetos e realizações. As que esperam que tudo se cale para elas se ouvirem. As que talvez ignores por nunca as teres pensado.

(Vergílio Ferreira)

1. **Metamorfose social: a interculturalidade constrói-se na igualdade**

Não sei se a poesia deve procurar a verdade ou a beleza

(Uberto Stabile, *Os rapazes rebeldes*)

A sociedade dos nossos dias está em constante metamorfose, com diversos fenómenos, muitos deles ainda longe se serem compreendidos de forma cabal. Mais do que um lugar-comum, esta é uma realidade que não se pode escamotear, sob o risco de não se tentar compreender a mesma e não efectuarmos a reflexão que se impõe.

Estes novos e complexos desafios são vistos sobre diferentes leituras e por diversos olhares. Um destes desafios, sem dúvida, é a Interculturalidade.

É a cultura que nos une e que nos separa, é a cultura, enquanto ponto de encontro das relações interpessoais, que nos permite conviver e partilhar saberes nos diferentes ambientes (entre eles, o educativo).

É esta mesma integração, de forma plena, que leva ao desenvolvimento sociocultural. Gil (2008) alude ao espaço português como um espaço de interação entre povos e culturas.

Uma realidade primeiramente marcada com o avanço quinhentista para o mar. No entanto, a imagem de país com larga diáspora transformou-se também na imagem de um país de acolhimento.

Nos anos 70 com a descolonização e, particularmente, com o forte fluxo migratório dos anos 90, Portugal tornou-se num espaço de acolhimento, sobretudo, para cidadãos africanos, asiáticos e do leste europeu.

Gil (2008) defende que qualquer definição de cultura passa sempre pela pressuposição da existência do outro e pelo diálogo com o diferente, salientando que é, precisamente, nesse contacto com o outro que se âncora o intercultural.

A tendência para os fluxos migratórios, observável a partir da Segunda Guerra Mundial, atingiu nas últimas décadas um aumento significativo.

É perante esta contextualização que Gil (2008) se refere ao desafio da Interculturalidade como um novo começo assente nas premissas da ação intercultural (p.43): no inabalável primado da dignidade humana; no reconhecimento das diferenças culturais e no respeito dos direitos culturais, sociais, políticos e religiosos das comunidades; no respeito pela ordem jurídica e na tolerância como forma central de convivialidade.

Guerra (2008, p.107) a propósito dos princípios em que assenta a mundialização, cita Deramaix (2004) na enunciação desses mesmos princípios:

- *reconhecimento da unicidade da condição humana e dos direitos inalienáveis de todo o ser humano;*
- *reconhecimento da alteridade, através da aceitação de alguma conflitualidade cultural entendida como luta pelo reconhecimento;*
- *ultrapassagem dos conflitos ou das disparidades através da formulação de normas metaculturais que repousariam na afirmação dos direitos (legitimidade comuns a toda a espécie humana e sobre um procedimento de resolução de conflitos).*

Os princípios, baseados na coexistência da dimensão nacional com a dimensão mundial, permitiriam a plena integração nas sociedades locais de qualquer pessoa, independentemente da sua origem.

No entanto, Deramaix (2004) reconhece que, apesar destes princípios estarem plasmados em muitos documentos internacionais, e sendo os mesmos alvo de maioria consensual, são muito mais filosóficos do que práticos.

Como se constata, e no seguimento do que inicialmente foi acentuado, a Interculturalidade é um campo de estudo complexo e a gestão da diversidade é um desafio permanente que as escolas dos nossos dias têm pela frente.

A certeza patente naquilo que foi escrito, acima, é que o mundo mudou. A dimensão mundial atrás referida não é um conceito novo, contudo as mudanças e fluxos atuais são muito mais rápidos e constantes.

Veja-se: na última década do século XX as transformações globais aceleraram a metamorfose social. Certamente, podemos recordar os séculos XV e XVI e lembrar a época dos Descobrimentos e das novas rotas marítimas que facilitaram uma nova visão do mundo; ou a nova organização comercial trazida pela Revolução Industrial e apenas interrompida durante a crise na Bolsa de valores de Nova Iorque; ou ainda o retomar das trocas mundiais após a II Guerra Mundial e fortalecida pelo rápido desenvolvimento dos meios de comunicação.

Porém, utiliza-se a mudança dos nossos dias como uma referência à mutação acelerada da sociedade porque faz parte da complexidade do ser humano encarar aqueles que são os seus desafios como únicos e complexos e como aqueles revestidos de um caráter de urgência.

Marshall McLuhan introduziu a ideia de “aldeia global”, na década de sessenta, três décadas antes da criação da WorldWide Web.

No entanto, o fim da “Guerra Fria” e a queda do Muro de Berlim (em 1989) são, pela sua importância, um marco na expansão dos fluxos, o que equivale, naturalmente, também a abordar os fluxos migratórios. Finuras (2011), no seu trabalho *Gestão Intercultural*, destaca novos factos deste fenómeno:

1. Novos Atores;
2. Novos Mercados;
3. Novas Regras e Normas;
4. Novos Instrumentos de Comunicação;
5. Novos Paradigmas de Gestão.

A propósito dos novos sistemas globalmente complexos, causadores do denominado “efeito dominó”, que se traduzem em milhões e milhões de interações comunicativas à escala mundial, o autor enuncia um conjunto importante que nos aponta as características dos mesmos:

- Existe um número imenso de elementos globais que tornam desadequados os meios formais de representação;
- Considerados em relação a lapsos de tempo de amplitude desmesuradamente diversa, tais elementos interagem entre si no plano físico e informacional, seja por baixo, acima, ou ao nível da superfície da Terra;
- Tais interações são ricas ou complexas, além de não lineares, e deslocam-se no sentido do atractor da globalização;
- Os sistemas globalmente complexos implicam circuitos de feedback positivos que atiram o nível global para longe da situação de equilíbrio, colocando-o à beira do caos enquanto os elementos apenas respondem a fontes de informação “locais”,

este facto acaba necessariamente por gerar híbridos errantes, redes globais e Estados-coutadas;

- As redes e os fluidos globais interagem de uma forma dissipativa com o respetivo ambiente, apresentando uma história que é fruto de uma evolução irreversível ao longo do tempo e em que o passado é corresponsável pelo futuro.

Finuras (2011) realça, ainda, a importância da gestão e dos gestores perante tão complexo desafio, lembrando que a sua posição é fundamental uma vez que este pode democratizar as oportunidades e os acessos e pode, ao mesmo tempo, levantar incontornáveis obstáculos.

Também Giménez (2010), assumindo a importância da interculturalidade como resposta prática ao tratamento e gestão da diversidade sociocultural enuncia uma série de pressupostos que serviriam de base à implementação da tão necessária política intercultural:

1. *Ponto de partida: a persistência e amplificação da diversificação* (pois realça a necessidade de compreender a manutenção, ou até mesmo aumento, da relevância e do protagonismo das minorias nacionais ou grupos étnicos).
2. *Premissa complementar: localização nuclear das variáveis socioculturais* (no sentido em que é fundamental perceber os novos desafios ligados à diversidade cultural: etnicidade, raça social, idiomas e situações de multilinguismo, crenças e expressões religiosas, “situações de ser estrangeiro”).
3. *Problematização do que fazer perante a diversidade* (na procura do maior consenso possível nos modelos sociopolíticos que garantam sociedades baseadas na igualdade dos cidadãos, no reconhecimento do outro e na valorização das diferenças).
4. *Requisito indispensável: conceção adequada do cultural*(pois destaca o tom enfático dado à heterogeneidade, e não à definição pré-concebida da cultura e das culturas).
5. *A conexão entre a diferença e a desigualdade* (na procura de políticas que combatam as disparidades entre indivíduos etnoculturalmente diferenciados).

6. *Modelos de exclusão* (ao contrário do que se pensa, estes modelos, que promovem segregação, discriminação e marginalização, ainda têm bastante força, pelo que urge combatê-los).
7. *Modelos de inclusão* (com o intuito de dar respostas positivas e integradoras à questão da unidade e da diversidade sociocultural).
8. *Assimilacionismo* (este modelo, que curiosa e historicamente foi considerado de inclusão, supõe a imposição às minorias da cultura dominante; este modelo deve ser rejeitado uma vez que implica a perda de cultura dos minoritários ou “dominados”).
9. *Fusão cultural* (embora sendo positivo quando comparado com o assimilacionismo, este modelo provoca fusões parciais, compartimentando a diversidade).
10. *Vigência de modelos supostamente ultrapassados*(no sentido em que governantes e políticos têm a perigosa tentação de continuarem a abordar a interculturalidade com modelos antigos e comprovadamente fracassados).
11. *O paradigma do pluralismo cultural* (este paradigma, surgido na década de setenta, continua a ser válido, pois está baseado em dois princípios fundamentais: a igualdade de direitos e obrigações e o direito à diferença).
12. *O multiculturalismo* (como primeira versão do pluralismo cultural, contribui, sobretudo, para o respeito e reconhecimento da diversidade etnocultural).
13. *O interculturalismo* (esta nova resposta da gestão atual, em campos como a educação ou a comunicação; compreende, valoriza e promove a interação sociocultural; porém, apesar desta mais-valia em termos de aprendizagem, necessita ter em conta as dimensões económicas, sociais e políticas e os contextos de desigualdade

Tendo em conta este cenário, de esperança na valorização da interculturalidade, mas, ao mesmo tempo de atenção constante à sua complexidade, apraz referir que o professor, gestor educacional, deve estar em permanente reflexão no sentido de possuir atitudes que o levem a organizar as suas práticas independentemente da tipologia destas, de forma a estruturar a promoção da igualdade nas oportunidades de aprendizagem e a promoção da mais-valia proveniente da interação cultural.

De outra forma, não será possível que a escola, enquanto espaço de igualdade, contribua para a verdadeira e plena educação de todos os que a frequentam e interaja num todo com a sua comunidade educativa.

Assim, os agentes da comunidade escolar, devem entender como necessário e urgente adquirir a consciência deste facto incontornável e reconhecer a identidade alicerçada no conhecimento sobre nós mesmos e sobre os outros que interagem connosco.

É também necessário que os agentes de educação produzam uma reflexão, no sentido de criar mais estratégias de ação e maior cooperação para responder de forma adequada a estes novos, complexos e exigentes desafios.

Se entendermos “escola” como uma comunidade de serviços construída com o objetivo de proporcionar um ambiente educativo gerador de aprendizagens estimulantes e integradoras, apercebemo-nos que esta qualidade é condicionada por diferentes variáveis das organizações educativas.

Uma dessas variáveis é a liderança. Tendo em conta que diante da mudança, da incerteza e da instabilidade que hoje se vive, e recorrendo a Alarcão (2011), as organizações (e a escola é uma organização) precisam rapidamente em repensar o seu ambiente educativo; refere-se ainda que é a vez de partirmos para a análise dos efeitos da liderança na melhoria das escolas e, sobremaneira, neste texto, nos resultados obtidos pelos alunos.

A liderança assume, pois, um papel fundamental; só assim podemos comprometer a comunidade com esta mesma mudança, de modo a entender a necessidade de construir relações, trabalhar em cooperação e com coerência

A liderança deve procurar a integração plena de todos os alunos na escola. Ao estarem plenamente integrados, os alunos estão em condições de obterem melhores resultados académicos.

Estes resultados, por sua vez, e fechando o ciclo, estarão sempre, entre outras influências, relacionados com a importância da liderança, também ela catalisadora da integração e estimulação das minorias, do trabalho colaborativo, do envolvimento da comunidade e do desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para as mesmas metas coletivas.

No ano letivo de 2012/2013 estavam matriculados nas escolas básicas e secundárias 46.338 alunos de nacionalidade estrangeira. Nesse ano lectivo a taxa de retenção entre os alunos estrangeiros situou-se em 24,9%, mais de 11 pontos percentuais acima da registada entre os estudantes portugueses (13,2%). Estes dados foram recolhidos na DGEEC; sendo a fonte Conselho Nacional de Educação (Relatório Técnico – Retenção Escolar nos Ensinos Básico e Secundário, Fevereiro 2015).

É pois entendível que para termos a escola que responde de forma positiva a todas estas situações temos que ter uma comunidade educativa a agir em conjunto, com os professores a assumirem metas comuns e a desenvolverem um trabalho cooperativo.

Com este modelo, de trabalho em conjunto, aprendemos o encontro com o outro, a compreensão e aceitação das diferenças, a valorização da comunicação, a articulação da diversidade, a mais-valia intercultural, a solidariedade, a partilha, a cooperação e a resolução de conflitos como formas de aprendizagens que, seguramente, terão resultados a prazo na sociedade justa e com igualdade de oportunidades.

Só com igualdade de oportunidades para todos os cidadãos, na sociedade em termos gerais e na escola enquanto espaço de oportunidades igualitárias, é possível usufruir da Interculturalidade embebida na diversidade que habita os nossos dias.

Gestão Intercultural

É uma gravura contínua como ideias fulgurantes

Como sulcos onde pulsam instrumentos humanos

(Fernando Esteves Pinto, *Humanidade*)

É neste novo mundo, complexo, veloz e global que se movem as organizações e as pessoas que nelas trabalham. Contudo, não é fácil concretizar a mudança de um mundo tradicionalmente limitado para um outro, este muito mais aberto, em constante mudança.

No trabalho *Gestão Intercultural (Pessoas e Carreiras na Era da Globalização)*, Finuras (2011) afirma que nas organizações dos nossos dias a gestão é responsável por muito mais do que delinear estratégias para alcançar objetivos organizacionais.

Cabe à gestão pensar de forma sistemática e aberta a organização como cultura que tem de mudar e adaptar-se para acompanhar as metamorfoses atuais. Para o autor, a gestão deve estar atenta e desenvolver as culturas, as crenças e as práticas da organização, mas deve também ser reformadora dos limites do mundo e do contexto em que opera. Os limites a que Finuras (2011) se refere são:

- a) Espaço, tempo, dimensão, estrutura, geografia e função;
- b) Competências funcionais, profissionais e técnicas que foram relevantes no passado;
- c) Pensamento e classificação racional *versus* intuíto; nacional *versus* estrangeiro; nós *versus* eles;
- d) Pressupostos culturais, dos valores e das crenças sobre o mundo, as nossas relações com os outros e sobre a nossa compreensão de nós próprios.

O autor, para que se consigam reformular todos os limites expostos, para que se consiga operar a transformação organizacional, enumera quatro desafios a enfrentar:

- Primeiro – precisamos de aprender a jogar com as organizações e com as nossas ideias sobre o mundo de uma forma aberta e não em sistema fechado;
- Segundo – temos de praticar novos comportamentos, novas competências, que enfatizem a abertura à mudança, o pensar no impensável, e que nos preparem para tirar vantagens das surpresas;

- Terceiro – temos de desenvolver métodos para ajudar os outros a compreenderem e a praticarem estes novos comportamentos e competências, a fim de que não reproduzam as nossas próprias aprendizagens, mas que contribuam para o processo de gerar novas forças que ajudem a moldar o futuro;
- Quarto – precisamos de estruturar as nossas organizações, sistemas e relações, de modo a concentrarmo-nos não em vencer o jogo atual mas em redefini-lo, para continuarmos a jogá-lo de ângulos diferentes, daí retirando vantagens criativas.

O artigo *Desenvolver o conhecimento sobre a diversidade*, incluído no guia *A Experiência da Diversidade na Aprendizagem no Ensino Superior*, de Chodzkiene e Medvedeva (2014), é, igualmente, portador de uma reflexão muito importante na perspetiva deste estudo.

Constata-se que as autoras chamam a atenção para a necessidade da gestão efetiva da diversidade não dever ser alicerçada em formações isoladas, mas antes de ser alvo de abordagens compreensivas e sistemáticas, nas quais as pessoas envolvidas sejam devidamente acompanhadas, avaliadas e assessoradas.

A gestão da diversidade é complexa nas diferentes organizações e, por conseguinte, também o é, necessariamente, nas instituições educativas. As autoras referem, igualmente, que a diversidade dentro das organizações é o reconhecimento do conjunto de diferenças entre as pessoas e a valorização das pessoas como indivíduos, respeitando as suas diferenças e as suas diferentes necessidades.

Só desta forma se torna possível a participação plena de todos no ambiente de trabalho ou educacional. Ainda no artigo *Desenvolver o conhecimento sobre a diversidade*, as autoras citam (p.22) Cox (1993, p.11) que definiu a gestão da diversidade como “a criação de um clima em que as potenciais vantagens da diversidade para o desempenho organizacional ou a realização de grupo são maximizadas, enquanto as potenciais desvantagens são minimizadas”.

O professor, agente do contexto escolar e agente da Educação Intercultural, deve igualmente gerir as tendências evolutivas da sociedade. O contexto da sociedade em

constante mudança e colocada perante desafios novos e, por vezes, inesperados está presente de forma contínua no sistema de aprendizagem.

Novas dimensões ganham espaço também nas salas de aula, dimensões anteriormente menos integradas no sistema educativo e que, hoje, e muito mais no futuro próximo, de forma inclusiva, fazem parte do quotidiano a gerir, como, por exemplo, competências emotivas, éticas e interpessoais.

No capítulo *O Professor do Futuro*, da obra homónima, Cardoso (2013) salienta o estudo *Future Work Skills 2020*, elaborado em 2011, pelo Centro de Investigação da Universidade de Phoenix, dos Estados Unidos da América, que destaca aspetos que condicionarão o futuro próximo e que os professores devem ter em conta: aumento da esperança média de vida; mais tecnologia nos locais de trabalho; desenvolvimento dos sistemas de comunicação; superestruturas organizacionais; mundo globalizado. Ao mesmo tempo, este mesmo estudo enumera as competências mais importantes no quadro de mudanças profundas em que vivemos: 1. Sensatez; 2. Inteligência Social; 3. Criação de novas ideias; 4. Transculturalidade; 5. Pensamento computacional; 6. Nova literacia; 7. Transdisciplinaridade; 8. Persistência nos objetivos; 9. Gestão de conhecimentos; 10. Colaboração virtual

Cardoso (2013) foca a existência da diversidade como uma realidade que o professor deve perceber. Sendo a diversidade parte do social, deve, por isso mesmo, ser respeitada.

O autor utiliza, enfatizando a ideia, as seguintes palavras “Como refere o Professor António Sampaio da Nóvoa: «As questões da diversidade, nas suas múltiplas facetas, abrem caminho para uma redefinição das práticas de inclusão social e de integração escolar.

A construção de novas pedagogias e métodos de trabalho põe, definitivamente, em causa a ideia de um modelo escolar único e unificado.» (p.353).

Tendo em conta o panorama da atual diversidade que existe na escola dos nossos dias, a gestão escolar, em função desse supracitado panorama, assume um papel fundamental na inclusão (plena) de todos.

Como? A Declaração de Salamanca aponta a necessidade de uma política escolar clara e forte. Ainda na leitura dessa Declaração, é possível constatar aspetos necessários para a contribuição da gestão de escolas inclusivas: currículo, pedagogia, avaliação, prédios/espacos, organização e filosofia escolar, atividades extra curriculares.

Há, pois, e também, aspetos a ter em conta ao nível do funcionamento escolar: organização dos horários e das atividades; abertura da escola aos pais; abertura da escola à comunidade. Com a grande série de variantes atuais (linguística, cultural, étnica, social, e, também, se o aluno é, por exemplo trabalhador estudante ou não, a sua idade, o seu contexto familiar,...) a gestão escolar deve acentuar uma posição na defesa da escola inclusiva. A escola deve tomar uma posição forte e clara na elaboração de documentos estruturantes, os quais assumem em si mesmos autonomia, como, por exemplo, o Projeto Educativo, o Regulamento Interno e o Plano de Atividades. Nesses documentos podem estar plasmados os diversos contributos para uma escola intercultural.

3.Educação Intercultural

Venho sempre de longe

E longe vou

Com outra língua, outra luz.

(Uberto Stabile, *Os rapazes rebeldes*)

A educação intercultural, como acima se assinalou, começa na compartilha compreensiva do outro, num determinado espaço e tempo. Estes valores e estas atitudes interrelacionais carecem, no entanto, da devida formação para que sejam incrementadas na sociedade plural e justa.

A Direção Geral da Educação (DGE), em dezembro de 2012, com revisão em novembro de 2013, estabeleceu a Educação Intercultural como uma das linhas orientadoras da Educação para a Cidadania.

A DGE entende que a Educação para a Cidadania enquanto processo educativo *visa contribuir para a formação de pessoas responsáveis, autónomas, solidárias, que conhecem e exercem os seus direitos e deveres em diálogo e no respeito pelos outros, com espírito democrático, pluralista, crítico e criativo, tendo como referência os valores dos direitos humanos.*

A par de linhas orientadoras tão importantes como, por exemplo, a Educação para os Direitos Humanos, para a Igualdade de Género, para os Media, para a Saúde e Sexualidade ou para o Voluntariado (entre outras linhas orientadoras) encontra-se a Educação Intercultural. Como linha orientadora do mencionado processo educativo, a Educação Intercultural *pretende promover o reconhecimento e a valorização da diversidade como uma oportunidade e fonte de aprendizagem para todos.*

É necessário refletir nas palavras do Pe. Ponces de Carvalho, então como Presidente do Secretariado Entreculturas, no caderno *Cooperação e Aprendizagem – Educação Intercultural* (Cochito, 2008), editado pelo (à data) ACIDI, que numa das notas introdutórias da obra esclarece que a cooperação em pedagogia não é fácil nem espontânea. A propósito de educação, refere que esta ou é intercultural ou não é educação.

A educação deve formar cidadãos responsáveis e participantes, mas, nessa nota introdutória, fica registado que o ensino individualista e elitista, unidirecional e reprodutivo não é coadunável com a educação participada e cooperativa e, por isso, menos formativa, democrática e intercultural.

O espaço educativo em que nos movemos é confrontado com uma nova realidade. Uma realidade vivida em Portugal, como noutros locais do mundo. Uma realidade que faz das

nossas escolas mosaicos compostos pelas mais diversas origens, línguas, religiões, e, claro, saberes. Todos esses saberes enriquecem e valorizam este espaço.

A Interculturalidade é também vista como um desafio pedagógico por parte de Carneiro (2008), no trabalho *A Educação Intercultural*, presente na já citada coleção *Portugal: Percursos de Interculturalidade*, editado pelo, à época, Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural (ACIDI, I.P.). O autor faz referência à importância do *Guia de Educação Intercultural*, produzido e editado pela UNESCO (2006), produção, esta, pedida pelos Estados-Membros, e reflexo da atenção e preocupação acerca desta temática. Neste guia é possível observar os três grandes princípios elencados pela UNESCO e fundamentais para a Educação Intercultural :

1. A Educação Intercultural respeita a identidade cultural do aluno, mediante a oferta de uma educação de qualidade para todos e culturalmente relevante;
2. A Educação Intercultural desenvolve em cada aluno o conhecimento cultural, as atitudes e as competências necessárias a uma participação ativa na vida da sociedade;
3. A Educação Intercultural garante a todos os alunos a aquisição dos conhecimentos, atitudes e competências que os capacitam a contribuir para o respeito, a compreensão e a solidariedade entre indivíduos, grupos étnicos, sociais e religiosos, e nações.

Correlacionados com as missões atrás enunciadas, a UNESCO referenciou cinco objetivos:

- reduzir todas as formas de exclusão;
- aprofundar a integração e o sucesso educativo;
- promover o respeito pela diversidade cultural;
- desenvolver a compreensão do outro;
- fomentar a compreensão internacional.

Na sua aplicação, ainda indo ao encontro do guia produzido pela UNESCO, a Educação Intercultural deve contemplar uma variedade de dimensões e de instrumentos, como: a correta interação escola-sociedade; a governação das escolas; as línguas de ensino-

aprendizagem; os métodos de ensino; a formação de professores; o currículo; os materiais de ensino.

Nesta linha de pensamento, *A Comissão Internacional para a Educação no Século XXI*, no seu relatório para a UNESCO, (Delors *et al.*, 1996) apresentou uma proposta centrada em quatro pilares, agora analisados mais profundamente, para as futuras aprendizagens: Aprender a Ser (prioridade intemporal, elege a viagem interior de cada um como um processo vivencial que confere significado à vida e à felicidade); Aprender a Conhecer (aprendizagem inserida na área do progresso científico e tecnológico, apela à necessidade de resposta à pluralidade de fontes de informação e à diversidade dos conteúdos multimédia); Aprender a Fazer (prioridade que pretende correlacionar conhecimento e aptidões, aprendizagens e competências, saberes inertes e ativos, conhecimento codificado e tácito, aprendizagens generativas e adaptativas); Aprender a Viver Juntos (apresenta o desafio de redescobrir a relação significativa, de elevar a coesão social, de viabilizar o desenvolvimento sustentável, espelhando os valores cívicos e apelando à participação).

Esta última prioridade aponta claramente para a valorização do outro, da sua cultura e das suas tradições, passa por ensinar os jovens a adotar a perspetiva doutros grupos étnicos ou religiosos para evitar incompreensões geradoras de ódio e violência entre os adultos.

Aqui chegados, devemos referir, pois, que a Educação Intercultural, como se comprova através das leituras atrás mencionadas, não se deve confinar ao espaço escolar ou à abordagem curricular enquanto proposta de intervenção em diversas áreas. Certamente, deve sê-lo. Mas deve igualmente procurar abranger um espaço de participação e pensamento social.

Miranda (2004) reforça a ideia de complexidade da Educação Intercultural, no entanto avança com alguns dos propósitos que a mesma visa:

1. a promoção da compreensão intercultural e internacional;
2. o reconhecimento e os respeito das diferenças culturais;
3. as questões dos direitos do Homem e da cidadania (responsabilidades humanas);

4. a garantia da igualdade das oportunidades (o sistema educativo deve favorecer a integração);
5. as estratégias a favor da universalidade de acesso ao processo de aprendizagem;
6. as estratégias que visam analisar as aptidões e os conhecimentos que as crianças trazem para a escola e utilizar essas aptidões e esses conhecimentos como recursos educativos.

Em síntese, a mesma autora, com recurso a Sales e Garcia (1997), indica os objetivos básicos da Educação Intercultural:

- oferecer as condições para a igualdade de oportunidades educativas e para participar ativamente na sociedade e na transformação da cultura, dentro de uma sociedade democrática em que se formam novas gerações de cidadãos críticos que tomam decisões públicas para o desenvolvimento das estruturas e práticas sociais e culturais;
- valorizar a diversidade e respeitar a diferença como elemento dinamizador e enriquecedor na interação entre as pessoas e os grupos humanos. A inter-relação destes objetivos é a que a melhor define o modelo intercultural porque a interculturalidade só pode ser entendida como igualdade na diferença, como a possibilidade de instaurar um verdadeiro diálogo entre diferentes culturas, que procurará ser enriquecedor e não discriminatório;
- procurar valores comuns que possam dar sentido à interculturalidade como pontos de referência axiológicos para desenvolver ideologias, políticas e modelos educativos num mundo plural, ameaçados por um certo relativismo pós-moderno, através de estratégias comunicativas, sociais e educativas baseadas no diálogo, como forma de intercâmbio de perspectivas culturais e busca de consensos e modelos culturais e sociais alternativos;
- tomar consciência das práticas sociais e educativas individuais e coletivas que resultam de atitudes estereotipadas e preconceitos étnicos, culturais, sexuais ou sociais e desenvolver habilidades cognitivas, afetivas, comportamentais, pessoais e sociais para transformar estas práticas e as estruturas que determinam e legitimam o

racismo, para evitar a sua produção (preconceitos individuais) e a sua reprodução (ideologias institucionais);

- desenvolver competências multiculturais: conhecer, entender e valorizar diferentes percepções culturais para superar os etnocentrismos paralisantes e discriminadores;
- favorecer o desenvolvimento de uma identidade cultural.

Esta forma de encarar a educação cultural poderá ser a garantia da participação plena de todos os cidadãos na sociedade, contribuindo para a igualdade entre todos, para uma cidadania exercida com consciência e respeito pelo outro na procura da partilha que são as mais-valias resultante da Interculturalidade. No entanto, perante este quadro, à Educação Intercultural reserva-se um lugar importantíssimo na construção que garanta a plena participação de todos no quotidiano social.

Também Miranda (2004) entende a Educação Intercultural como a educação no conhecimento, compreensão e respetos pelas diversas culturas da sociedade em que vivemos, ao passo que a educação multicultural faz referência só aos programas educativos que envolvem vários grupos étnicos.

4. Escola Intercultural

Uma geografia de sapatos retendo a sua marcha

A um passo do fim. Regiões de ventos em extensos cabelos:

Uma harpa imortal na sua harmonia.

(Fernando Esteves Pinto, *Humanidade*)

A Lei de Bases do Sistema Educativo reconhece a cada cidadão o direito de acesso à escolaridade, bem como o direito ao sucesso escolar. Salientamos ainda o Acordo de Jomtirn de 1990, que propõe a garantia de uma educação básica para todos numa escola para todos e a Declaração de Salamanca de 1994, que reconhece que cada criança possui características, interesses, capacidades e necessidades de aprendizagem próprias a que cada escola deve responder de maneira inclusiva.

Cada escola é, também, um conjunto de pessoas em interação num contexto muito particular. Assim, é necessário promover o direito à aprendizagem de todos e, para isso, a escola necessita de desenvolver uma cultura de colaboração. No seguimento destas linhas, Ainscow e Booth (2002) apontam as três dimensões necessárias para o desenvolvimento da inclusão na escola (p. 7): *criar culturas de inclusão*, dimensão relacionada como o modo como os valores e princípios na escola inclusiva são partilhados pela comunidade escolar e na qual o sucesso de todos tem por base a aceitação e valorização de cada um dos seus elementos; *implementar políticas de inclusão*; na procura que os valores da inclusão sejam inseridos, de facto, nos planos da escola; *promover práticas de inclusão*, dimensão relativa à implementação de práticas que evidenciem como as culturas e políticas de inclusão estão presentes na escola. Deve-se salientar que os autores ressalvam que a dimensão “creating inclusive cultures” (criar culturas de inclusão) será sempre a base do triângulo. A referida dimensão ganha, sobremaneira, importância, uma vez que é potenciadora de um trabalho consistente sobre valores inclusivos e de um trabalho colaborativo entre todos os atores envolvidos no processo. Este trabalho, não poucas vezes, surge como fator de mudança de práticas e políticas escolares; uma mudança que terá reflexo, necessariamente, na interação entre todos os membros do contexto escolar.

Finuras (2011) refere que os valores culturais, quer centrais quer periféricos, afetam os indivíduos e são transmitidos pelos agentes de socialização, nos quais se inclui a escola. A par da família, da comunidade e, numa idade ativa de trabalho, nos locais onde se exerce a profissão, é na escola que são transmitidos e valorizados.

Se se entender “escola” como uma comunidade construída com o objetivo de proporcionar um ambiente educativo gerador de aprendizagens estimulantes e integradoras,

apercebe-se que esta é condicionada por diferentes variáveis das organizações educativas. Uma dessas variáveis é a sua gestão.

Sabe-se que diante da mudança, da incerteza e da instabilidade que hoje se vive, as organizações (e a escola é uma organização) precisam rapidamente de se repensar, reajustar-se, recalibrar-se para atuar em situação, como se constata em (Alarcão, 2001). Salienta-se, pois, a necessidade de se encontrarem estratégias que consigam orientar as organizações educativas neste sentido. A gestão escolar deverá procurar encontrar soluções e responder às necessidades integrais da comunidade.

Sendo, assim, possível envolver e motivar todos os elementos na obtenção dos resultados desejados. Indo ao encontro de Leithwood *et al.* (2006) é necessário partir à procura daquilo que são práticas na área da gestão escolar. Estes autores apontam alguns pontos onde esta deve assentar: a construção de uma visão e definição a seguir pela comunidade escolar; a compreensão das pessoas e o constante desenvolvimento dos atores do palco escolar; a conceção da organização das funções e responsabilidades; a preocupação em gerir adequadamente o processo ensino/aprendizagem.

Ainda em Leithwood *et al.* (2006) é possível observar que estes quatro pontos serão sempre parte significativa de uma boa gestão, com uma liderança assertiva, em qualquer escola, com qualquer nível de ensino.

Aqui chegados, e na sequência das linhas acima escritas, devemos reiterar a importância da diversidade curricular na escola. É imprescindível focar a Interculturalidade, melhor: a convivência na Interculturalidade que, indo novamente ao encontro de Giménez (2010, p74), “não se limita a designar a presença ou simultaneidade de vários grupos, mas remete para a interação e relação positiva entre os mesmos.”

Esta dinâmica, para se tornar realmente válida, deve ser construída diariamente, deve ser parte do quotidiano de alunos e professores.

A escola é o espaço indicado para partilhar e para a criação de interação positiva. A agora referida interação positiva remete-nos para um mesmo lugar e para um mesmo tempo, com um outro com o qual partilhamos características, ações e entendimentos. Esta partilha positiva de um mesmo espaço e de um mesmo tempo com um outro vincula-nos à Interculturalidade.

Através do II Plano para a Integração dos Imigrantes, destacam-se as medidas 23, 24 e 25, no âmbito do ponto 4, Educação: *Medida 23- Reforço da formação para a interculturalidade na formação contínua de professores; Medida 24 – Definição e implementação de recomendações para a constituição de turmas equilibradas e adequar estratégias das escolas no acolhimento dos alunos estrangeiros e descendentes de imigrantes; Medida 25 – Melhoria dos dados estatísticos sobre a diversidade cultural nas escolas.* Através da Estratégia Nacional Para a Integração das Comunidades Ciganas, *Resolução do Conselho de Ministros nº 25/2013*, Eixo da Educação, é possível aferir as seguintes prioridades: *prioridade 18, Melhorar o conhecimento da situação escolar dos alunos e formando ciganos na escola; prioridade 19, Garantir o acesso à Educação Pré-Escolar; prioridade 20, Aumentar os índices de escolarização, garantindo que todas as crianças ciganas completam a escolaridade obrigatória* (outras medidas apontam também para o ensino secundário e superior, *Resolução do Conselho de Ministros , nº 74/2010*).

Outra resposta a ter em conta é aquela que resulta da relação do *Decreto-Lei nº3/2008*. As adequações curriculares específicas a alunos com necessidades educativas especiais pretendem, via percursos diferenciados consentâneos com as especificidades dos alunos, responder às necessidades destes e possibilitar o desenvolvimento de competências definidas para cada disciplina ou ciclo de escolaridade (ações devidamente desenhadas num programa educativo individualizado e verdadeiramente aplicado a um único aluno, incluindo as áreas de desenvolvimento pessoal e social).

A escola deve ter em atenção que a pessoa em formação tem o direito de beneficiar das condições que lhe permitam desenvolver as suas capacidades. Aliás, como se lê na Constituição da República Portuguesa, artigo 69º, *as crianças têm direito à proteção da sociedade e do estado, com vista ao seu desenvolvimento integral*; e no artigo 73º, *todos têm direito à educação e à cultura*.

A Declaração Universal dos Direitos do Homem, adotada pela Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas, em 10 de dezembro de 1948, também é explícita: *toda a pessoa tem direito à educação*, artigo 26º. Poderíamos referir, nacional e internacionalmente, no mesmo sentido, a Lei de Bases do Sistema Educativo, a Convenção Europeia dos Direitos do Homem ou o Pacto Internacional sobre os Direitos Económicos, Sociais e Culturais.

Muitos agentes das instituições escolares continuam com uma visão tradicional, corporizada no ensino para alunos da cultura média dominante. Esta situação tem contribuído, não poucas vezes, para o insucesso e para o abandono escolar.

O mesmo acontece com os filhos de cidadãos nacionais de outros países que vieram trabalhar para Portugal. Perrenoud (2000) aponta que certas aprendizagens só ocorrem com interações sociais, seja porque se visa o desenvolvimento de competências de comunicação ou de coordenação, seja porque a própria interação é indispensável para provocar aprendizagens.

A diversidade entre os seres humanos ou entre os seus grupos e a singularidade individual entre os sujeitos fazem parte da natureza humana. A *Comissão Internacional para a Educação no Século XXI* concretiza esta ideia (Delors *et al.*, 1996). A educação formal deve, pois, reservar tempo e ocasiões para iniciar os jovens em projetos de cooperação, mas também estimulando a sua participação em atividades sociais.

Esta singularidade humana obriga a respeitar a unicidade de cada um, sempre merecedor de toda a dignidade. A singularidade que nos torna únicos é a mesma que cria a nossa identidade e, quase paradoxalmente, nos torna uma sociedade unida para alcançar metas comuns.

Desta forma, a existência de boas práticas no campo da Interculturalidade abre um trilho de esperança, do tal espaço de oportunidades que é, e terá sempre que ser, a escola.

Tendo em conta este referido cenário, e como resposta pronta aos fluxos migratórios que se observavam, geradores de uma nova dinâmica intercultural, através da diversidade cultural, religiosa, étnica e/ou linguística surgiu, em 1996, o Alto Comissariado para a Imigração e Minoria Étnicas, o qual, com o Decreto-Lei nº 167/2007, de 3 de maio, originou o Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural (ACIDI).

O ACIDI, como se verificou na leitura em páginas anteriores, merece especial destaque neste trabalho devido à implementação do Selo Escola Intercultural. Assinale-se que o ACIDI, via Decreto-lei nº 31/2014, viria, também ele, a dar lugar ao Alto Comissariado para as Migrações (ACM). Neste momento, pouco depois do nascimento do ACM, é possível verificar como foram consistentes e pertinentes as políticas levadas a cabo pelo

ACIDI, reconhecidas e altamente elogiadas internacionalmente, como, por exemplo, em consonância com a temática que aqui abordamos o “Programa Escolhas”, que recebeu o prémio Justiça Juvenil Sem Fronteiras, atribuído pelo Observatório Internacional da Justiça Juvenil, organização internacional empenhada na promoção dos direitos das crianças e jovens ou ainda o prémio de “boas práticas na administração pública na Europa”, pelo seu esforço de “envolvimento da sociedade civil no acolhimento aos imigrantes.

Registe-se, neste momento da dissertação, que o ACIDI foi um Instituto Público, parte da administração indireta do Estado, com intervenção a nível nacional e autonomia administrativa. Teve como missão a colaboração na “conceção, execução e avaliação das políticas públicas, transversais e setoriais, relevantes para a integração dos imigrantes e das minorias étnicas”, bem como a promoção do diálogo entre diferentes culturas, etnias e religiões. O ACIDI regeu-se por sete princípios: igualdade, diálogo, cidadania, hospitalidade, interculturalidade, proximidade e iniciativa. Das suas doze atribuições, em conformidade com o que se pretende aqui, destacamos duas que julgamos irem ao encontro da temática que se pretende abordar:

- Promover o acolhimento e a integração de imigrantes e das minorias étnicas através da participação na conceção, desenvolvimento e coordenação de políticas públicas transversais, integradas e coerentes;

- Promover a inclusão social de crianças e jovens provenientes de contextos socioeconómicos mais vulneráveis, em particular os descendentes de imigrantes e de minorias étnicas, tendo em vista a igualdade de oportunidades e o reforço de coesão social.

Através de vários gabinetes de apoio e de projetos, o ACIDI promoveu um enorme trabalho no campo da interculturalidade. Trabalho, esse, que, de diferentes formas, pretendeu responder a alguns dos desafios que foram colocados à nossa sociedade.

A escola é um dos pontos fulcrais desta sociedade, pois, como anteriormente destacamos, é quase sincrónico o modo como tem que responder aos desafios que surgem neste tempo de mudanças.

Há uma iniciativa do ACIDI que merece ser destacada, tendo em conta o nosso estudo, e que muito contribuiu para a promoção e divulgação de boas práticas escolares no contexto intercultural: *Selo Escola Intercultural*.

Esta iniciativa começou por ser da responsabilidade da Direção-Geral da Educação do Ministério da Educação (DGE) e do ACIDI. A mesma foi considerada uma medida de divulgação de boas práticas, do II Plano para a Integração dos Imigrantes. Tendo em consideração o Regulamento para a atribuição do Selo Escola Intercultural, os objetivos delineados foram os seguintes:

- a) distinguir e reconhecer publicamente as escolas que implementam estratégias e/ou ações concretas de promoção da interculturalidade;
- b) incentivar as escolas a partilhar e a refletir, de forma sistemática, sobre o modo como promovem a interculturalidade;
- c) identificar as escolas que reconhecem e valorizam a diversidade como uma oportunidade e fonte de aprendizagem para todos/as com vista à disseminação.

Como se constata, através de uma análise cuidada dos objetivos supracitados, a atribuição do galardão é, sobretudo, muito mais do que um prémio, visto que leva as escolas a uma reflexão sobre as estratégias e ações que implementam (ou não) na promoção da Interculturalidade.

Estas mesmas escolas são convidadas, como parte fundamental do processo, a partilharem as boas práticas que, como reconhecimento da mais-valia que é a Interculturalidade, se tornam veículos para a aprendizagem de todos.

Apraz referir que a escola e a comunidade educativa surgem, desta forma, como um todo.

Clarificando o conceito de acordo com Ouellet (1991), podemos definir Educação Intercultural como um processo formativo que visa uma melhor capacidade de comunicar entre pessoas de culturas diferentes e atitudes mais adaptadas ao contexto da diversidade cultural nas sociedades modernas, desenvolvendo maior capacidade de participar na interação social, criadora de identidades e de sentido de pertença comum à humanidade.

Assim, o objetivo último da Educação Intercultural mais não é do que desenvolver as capacidades de interação e comunicação num mundo em mudança.” De facto, vivermos em sociedade ou comunidade de forma plena implica que a capacidade de comunicação entre pessoas seja entendida como uma premissa fundamental.

Veja-se, no artigo *Culturas de Grupo* (Pais, 2008), a citação a Tönnies a propósito da importância de integração social, quer seja na comunidade (*Gemeinschaft*), integração baseada na emoção e no afeto, quer seja integração na sociedade/associação (*Gesellschaft*), baseada na instrumentalidade e na razão.

Ainda acerca da importância da integração e das atitudes que a devem nortear, Guerra (2008), de forma assertiva, adverte para a complexidade da transformação social resultante da grande diversidade e que não são propriamente mudanças culturais, mas sim possíveis situações de conflito como “a precariedade na inserção pelo trabalho, a desproteção social que advém dos desequilíbrios do tradicional papel do Estado, a quebra da regulação das instâncias tradicionais de socialização, que fazem um cadinho misterioso de combinações e que gerem o que alguns chamam a sociedade de risco, ou uma modernidade reflexiva, sempre instável e complexa”.

Já aqui se escreveu que a escola é uma das instituições que, de forma mais rápida e inclusiva, responde a esta complexidade. Como se escreve no guião atrás mencionado, o último objetivo da educação intercultural é desenvolver as capacidades de interação e comunicação num mundo em mudança.

A escola assume, por tudo isto, um papel extraordinário nesta mudança que exige resposta.

Aliás, se tivermos em conta as orientações vindas do Ministério da Educação, desde o ano dois mil, através do Departamento de Educação Básica, e para responder à crescente diversidade sociocultural que já então necessitava de uma resposta, observávamos uma nova perspetiva da Educação Intercultural orientada para:

- um melhor acolhimento aos alunos de origem estrangeira ou aos nacionais de vivências socioculturais diferentes;

- facultar o ensino da língua oficial (Português) como Língua Não Materna, assumindo-a como uma língua viva, aberta a interferências;
- acionar processos que ajam diretamente em benefício da auto-estima, da auto-imagem e da auto-confiança dos diferentes;
- a partilha de conhecimentos, valores, expressões estéticas, técnicas, cultos de cada cultura, incentivando a reflexão sobre as diversidades, as dimensões comuns, as riquezas e os preconceitos patententes;
- a abordagem, por parte das escolas, dos conteúdos educativos na perspetiva de transmitir a variedade de herança multicultural em si presente, ajudando os jovens cidadãos a crescer na interdependência, na solidariedade, na mediação, na tolerância ativa.

Como se constata, a implementação da interculturalidade nas escolas é um processo que pretende corresponder as várias necessidades específicas. Tal circunstância pede uma gestão delineada com o máximo cuidado para que não surjam soluções que se possam tornar menos consensuais ou possam colidir entre si.

Como se viu, a propósito da importância do ensino da língua oficial, Brisk (1999) refere que a investigação pedagógica demonstrou a importância crucial de conhecimento que a escola deve ter de todos os alunos, uma vez que estes são seres individuais. E são-no pelas suas características, pelas suas diferenças e pela sua diversidade. No entanto, os alunos bilingues apresentam uma diferença adicional (linguística/cultural).

Em Portugal, com o regresso de portugueses que trabalharam fora, agora de volta, regista-se uma dificuldade na integração plena. O mesmo sucede com os filhos de cidadãos estrangeiros que residem atualmente, com as suas famílias, em Portugal. Torna-se, pois, fundamental o ensino de Português Língua Não Materna.

Os professores/educadores devem procurar métodos educativos apropriados a estes alunos. Embora, sabemo-lo, não seja uma tarefa fácil, pode mesmo ser um trabalho de anos.

No entanto, também o sabemos, as crianças em contexto de sala de aula têm apetência natural para aprender/aprender novas línguas. Assim, com o propósito de concretizar

estratégias pedagógicas adequadas, é muito importante contextualizar os antecedentes destes alunos.

Devemos ter em conta fatores sociais, fatores escolares e factores familiares. Brisk sugere, também, algumas estratégias a aplicar, como, por exemplo, exploração de ideias, mapas semânticos, reconhecimento de palavras-chave de textos, exercícios de expressão escrita em forma de diálogo, autobiografias familiares, realização de trabalhos sobre os países de origem.

Vieira (1995) ressalva adequadamente o cuidado que o gestão da escola intercultural deve ter porque o modelo intercultural implica uma dialética em constante contradição: assegurar a diferença e simultaneamente não a sustentar.

Como se referiu, cabe à gestão da escola intercultural entender essa premissa que pode assemelhar-se a uma contradição e conduzi-la para que não entre em confronto.

Essa condução, de acordo, com Vieira (1995) passa pelo reconhecimento e valorização da Interculturalidade. O autor aponta para que interculturalismo implique não somente reconhecer as diferenças, não somente aceitá-las, mas fazer com que elas sejam a origem de uma dinâmica de criações novas, de inovação, de enriquecimentos recíprocos e não de fechamentos e de obstáculos ao enriquecimento pela troca.

Também Giménez (2010) aponta a importância das relações no plano factual da interculturalidade, que terminariam, no plano normativo do interculturalismo, na convivência na diversidade (e não apenas no reconhecimento da diferença, como é o plano normativo do multiculturalismo; concebendo-se que multiculturalismo e interculturalismo sejam duas modalidades do pluralismo cultural). Segundo o autor, esta convivência na diversidade seria promotora de três princípios: princípio da igualdade, princípio da diferença e princípio da interação positiva.

Este cenário permite perceber que o sentido da Interculturalidade no contexto de comunidade educativa não pode ser interpretável pela gestão escolar ou pela liderança escolar como direcionado a alguns, mas a um todo.

Carneiro (2008) realçou mesmo a importância fundamental da interculturalidade enquanto desafio pedagógico. Salienta, ainda, a importante relação entre cultura e educação. Aponta para um ensino “que, para lá das narrativas, dos factos, das lendas e das explicações, ajude ao debate ético” e, desta forma, se torne também uma atitude pedagógica.

Também Miranda (2004, pp. 27-28) salienta, como se sintetiza, a importância da Escola Intercultural. Cita Banks (1994) na definição de oito características de uma escola preparada para responder à diversidade cultural:

1. Os professores e os administradores escolares têm as mesmas expectativas e atitudes positivas em relação a todos os alunos, respondendo-lhes de forma positiva e empenhada;
2. O currículo adotado reflete as experiências, culturas e perspetivas de uma variedade de grupos étnicos e culturais, assim como de ambos os sexos;
3. As técnicas de ensino adaptam-se aos modos de aprendizagem, à cultura e às motivações dos alunos;
4. Tanto os professores como os administradores escolares mostram respeito pela língua-mãe e dialetos dos alunos;
5. Os materiais didáticos apresentam acontecimentos, situações e conceitos sob várias perspetivas étnicas, culturais e ráticas;
6. A avaliação e testagem dos alunos têm em conta as diferenças culturais e, como resultado, os alunos pertencentes a minorias estão representados, proporcionalmente, nas classes de alunos com maior sucesso escolar;
7. A cultura da escola assim como o currículo escondido refletem a diversidade étnica e cultural;
8. Os orientadores escolares têm expectativas elevadas para os alunos de diversas etnias, culturas, raças e grupos linguísticos e ajudam-nos a definir e a concretizar.

A autora recorre a Peres (1999) para esboçar, em síntese, o perfil do professor inter/multicultural, a partir de quatro princípios estruturantes:

- Cultura em ação: heterogeneidade cultural / diversidade cultural e respeito pela diferença;
- Democracia participativa; direitos de cidadania – justiça e solidariedade (democracia pública), liberdade, respeito mútuo;
- Igualdade de oportunidades – acesso / sucesso;
- Escola democrática / integradora / inclusiva / cooperativa.

Ainda com recurso a Nunes (1999), Miranda (2004) refere o que é ser professor, tendo em conta os princípios estruturantes que marcam o seu perfil: tem atitudes prático-reflexivas e críticas, é educador de direitos humanos, orientador, construtor e companheiro, questiona as estruturas e a sua profissionalidade, tendo em conta os conhecimentos, normas e valores, compromete-se ética e profissionalmente; encara o pluralismo cultural como enriquecimento para o processo ensino-aprendizagem; defende um currículo aberto e flexível, adaptado aos contextos e reconhece a importância do currículo oculto e do saber em construção; promove o diálogo e a cooperação; defende a emancipação cultural e a reconstrução social – igualdade para viver e diversidade para conviver; estimula a educação não-formal e informal; concilia a tradição com a inovação, revisita os momentos mais significativos da cultura comunitária; cria laços entre a escola, a família e a comunidade local e global.

De facto, de acordo com Bruner (2000), é possível criar esta escola que ultrapassa as tradicionais estratégias de ensino aplicadas na sala de aula, onde cada professor age isoladamente.

O autor refere-se a “culturas de escola que operem como comunidades mútuas de alunos, envolvidos conjuntamente na resolução de problemas, na contribuição de todos para o processo de educação mútua.” (p. 115).

Este trabalho conjunto permite transformar a escola em espaços onde professores, alunos, funcionários, pais e restante comunidade colaborem nas ações quotidianas. As estruturas

organizacionais das escolas e dos agrupamentos de escolas devem ser dinâmicas de modo a envolver o estabelecimento escolar com toda a comunidade.

Bruner (2000) reforça a ideia “Em tais culturas escolares ser inaptamente bom em algo implica, entre outras coisas, ajudar os outros a serem melhores nisso.” (p. 115).

Assim, todos os atores do campo educativo, incluindo os seus gestores, devem refletir sobre as questões que aqui vêm sendo tratadas. Foi este exercício de reflexão e divulgação, partilha e promoção das boas-práticas que se corporizou, por exemplo, na aqui já referida atribuição do Selo Escola Intercultural.

Capítulo II - Opções Metodológicas

Para ver a verdade para perder o medo

Ao lado dos teus passos caminhei

(Sophia de Mello Breyner Andresen)

1. Contextualização

Que a arte te faça entrar nas luzes.

(Fernando Esteves Pinto, *Humanidade*)

A rápida e, por vezes, inesperada mudança social é um desafio para as nossas escolas. Este desafio consiste no ajustamento das escolas a todas as crianças e jovens (e alunos adultos), independentemente das suas condições físicas, sociais, linguísticas (entre outras).

Perante este cenário, bem como da necessidade de correlacionar a gestão escolar com a Interculturalidade, estudamos a Escola CmSelo+.

Trata-se de um Agrupamento de Escolas que se encontra situado num concelho do sotavento algarvio e que dá resposta essencialmente a alunos provenientes das quatro freguesias do concelho, sendo constituído por três áreas física, social e culturalmente distintas.

Uma das freguesias tem características físicas e funcionais da faixa litoral e é um dos centros económicos e sociais do concelho.

Uma outra freguesia apresenta maior densidade populacional e as suas atividades estão ligadas ao turismo, recreio e lazer, por se encontrar junto à praia.

As restantes duas freguesias constituem a zona serrana/rural e englobam muitos aglomerados com reduzida densidade populacional devido à fraca oferta de emprego e fracos motivos de atração da população. Têm pouca influência na vida económica do concelho.

A dispersão geográfica e as distâncias que são necessárias percorrer para chegar às diferentes escolas, aliadas a uma rede de transportes públicos quase inexistente e realmente ineficaz, são dificuldades que este agrupamento de escolas consegue ultrapassar com o esforço conjunto da escola e de diversos parceiros da mesma.

Atualmente este agrupamento é frequentado por um total de 643 alunos: 110 crianças na Educação Pré – Escolar; 254 no 1º ciclo; 108 no 2º ciclo; 171 no 3º ciclo. Estes alunos estão distribuídos por um total de 34 turmas. Na Educação Pré – Escolar existem 5 grupos e no 1º ciclo 13 turmas. Na Escola Básica (sede) existem 16 turmas: 6 do 2º ciclo, 10 do 3º ciclo. Realce-se que uma das turmas referidas é um Curso de Educação e Formação 3º ciclo) uma outra é uma turma PIEF. Em anos anteriores, acrescentavam-se ainda 2 turmas de PPT (Português Para Todos): nível A1/A2 B1/B2 (níveis de proficiência linguística).

A percentagem de alunos estrangeiros é considerável, se juntarmos os alunos do Pré-Escolar ao 3º ciclo com os alunos dos cursos PPT, no último ano de funcionamento deste (2014/15), cerca de 15% do total de alunos eram cidadãos oriundos de outros países; verificando-se uma enorme diversidade linguística devido ao facto de serem oriundos de diferentes países.

Na Educação Pré – Escolar, 1º, 2º e 3º ciclos verifica-se a frequência de 14 alunos de etnia cigana.

Existem no Agrupamento 31 alunos com necessidades educativas especiais de carácter permanente. Deste grupo de alunos, 9 frequentam as unidades de ensino estruturado para alunos do espectro do autismo - 5 (1º ciclo) e 4 (2º/3º ciclo). Os restantes têm apoio com os professores de educação especial, quer no 1º, quer no 2º/3º ciclos; 3 alunos do Pré-Escolar são apoiados pela equipa de intervenção precoce. Todos estes alunos estão referenciados, de acordo com o Decreto – Lei nº. 3/2008, de 7 de janeiro.

A maioria dos Encarregados de Educação desenvolve a sua atividade profissional no sector terciário (comércio/turismo/serviços).

Existe uma percentagem significativa de famílias economicamente carenciadas, como se pode comprovar pela percentagem elevada de subsídios atribuídos. A Ação Social Escolar apoia 326 alunos, 51 Pré – Escolar; 121 - 1º ciclo; 64 - 2º ciclo; 90 - 3º ciclo.

Este é um diagnóstico, também, da diversidade existente no Agrupamento. Assim, devemos ter em conta, tal como se lê em Teixeira (1995), que “Uma organização é um conjunto de indivíduos que interagem. O que fizerem com as suas relações definirá o que é a organização.”.

Aqui chegados, e na sequência das linhas acima escritas, devemos reiterar a importância da diversidade curricular na escola. É imprescindível focar a Interculturalidade, melhor: a convivência na interculturalidade que, indo ao encontro de Giménez (2010) não se limita a designar a presença ou simultaneidade de vários grupos num determinado tempo e lugar, mas remete para a interação e relação positiva entre os mesmos.

2. Metodologia

Sós, sempre sós

Com o mundo dentro.

(Uberto Stabile, *Os rapazes Rebeldes*)

No caminho de desenvolvimento do estudo que aqui pretende contribuir com uma resposta para a questão *Como é que a gestão do Agrupamento promove e valoriza a Interculturalidade em contextos escolares com alunos provenientes de diferentes grupos culturais, linguísticos, religiosos e/ou étnicos?* Opta-se por uma abordagem qualitativa. A investigação será planeada e realizada numa vertente considerável de caso de estudo. Bogdan (1994) refere que a metodologia qualitativa permite investigar um fenómeno na sua complexidade e contexto natural.

Assim, esta vertente adequa-se ao estudo na medida em que o paradigma qualitativo defende uma análise global acerca do fenómeno e orientada para o processo a desenvolver. É importante, também, salientar que este paradigma leva-nos a um estudo do passado e do presente, acompanhando as mudanças que ocorrem e a sua compreensão num determinado contexto.

Deste modo, a compreensão do contexto que origina este trabalho, confira-se no título apresentado (*A gestão da escola na promoção da interculturalidade no agrupamento*), tem como local de desenvolvimento da investigação um Agrupamento de Escolas do distrito de Faro.

A escolha deste campo, sabendo que a investigação é um processo metódico e rigoroso, sustentada na coerência, deve-se aos seguintes elementos de decisão relacionados com o apresentado neste trabalho:

- existência alunos provenientes de diversos países e de minorias étnicas ou religiosas;
- agrupamento de escolas situado no sotavento algarvio (com alunos do litoral e do interior);
- espaço intercultural e de fluxos migratórios;
- proximidade com a Universidade do Algarve;
- agrupamento de escolas reconhecido com o *Selo Escola Intercultural* pelas suas boas práticas educativas nesta área na área da Interculturalidade.

Segundo Bogdan & Biklen (1994) no paradigma qualitativo os dados recolhidos são muito ricos em pormenores descritivos, havendo, pois, a necessidade de ter em conta a selecção dos participantes.

Tendo em conta esta referência, pareceu-nos indicado incluir nos participantes o Diretor, enquanto representante da liderança de topo do Agrupamento e Presidente do Conselho Pedagógico que elabora os documentos propiciadores de determinada autonomia escolar (Projeto Educativo; Regulamento Interno e Plano Anual de Atividades); a Coordenadora de Execução do Plano Anual de Atividades, enquanto liderança intermédia em contacto permanente com todos os Projetos Curriculares de Turma/Planos de Turma e relatórios de apoios, tutorias, planos de recuperação, atividades extra curriculares e aulas de Português Língua Não Materna e também responsável pela equipa que coordena o Plano Anual de Atividades, indo ao encontro do contexto natural apontado por Bogdan & Biklen (1994) na vivência de práticas educativas de promoção da Interculturalidade em contexto escolar.

3. Técnicas de recolha de dados e instrumentos de análise

Pensar é deslocar os lugares da tua história.

(Fernando Esteves Pinto, *Humanidade*)

Com a escolha destes participantes procuramos respostas para as nossas questões.

Estas respostas podem ser abstratas e gerais ou podem ser, com frequência, altamente concretas (Tuckaman, 2000). Assim, atendendo à população em causa, optou-se por recorrer a duas técnicas de recolha de dados: inquérito por entrevistas e estudo de documentos. No que diz respeito às entrevistas, recorre-se a entrevistas semi-estruturadas na procura da reflexão falada, uma vez que pretende-se que os entrevistados expressem o seu raciocínio na resolução das questões aqui tratadas e com uma sequência de pensamentos inerente à gestão escolar. Nesse sentido, foram elaborados guiões, correlacionados com os objetivos da pesquisa.

Estes guiões, previamente preparados (também com o cuidado ético e motivacional e com a seleção do local, explicação do tipo e finalidade da entrevista, a sua confidencialidade, o tempo em que a mesma decorre e o modo como os entrevistados poderão entrar em contacto com o entrevistador para esclarecimento de qualquer dúvida), serão a orientação do diálogo.

Assim, apresenta-se o guião das entrevistas realizadas:

• Blocos Introdutórios		
Bloco	Objetivos	Procedimentos/Questões
i. Legitimação/motivação	<ul style="list-style-type: none">• Legitimar a entrevista• Motivar o Diretor e a Coordenadora do PAA para o seu depoimento	<ul style="list-style-type: none">• Informação acerca da entrevista• Criação de um clima agradável• Solicitação para gravação áudio da entrevista

ii. Conhecimento de dados do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os percursos dos entrevistados 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Há quantos anos trabalham neste Agrupamento? ✚ Há quanto tempo exercem os cargos? ✚ Qual a formação inicial? ✚ Tem especialização na área da gestão escolar?
---	---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Dados previstos a recolher sobre o estudo 		
Temas	Objetivos	Questões
A Medidas que a direção implementa na escola para promover a interculturalidade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perceber como a instituição escolar organiza de forma sistemática o conhecimento sobre a interculturalidade 	<ul style="list-style-type: none"> • A1-De que forma o Agrupamento de Escolas organiza a informação acerca da diversidade intercultural existente na comunidade? • A2-Considera que o Projeto Educativo e o Plano de Atividades espelham a diversidade de alunos existentes na escola? De que forma? • A3 – Que projetos desenvolve e

		<p>desenvolveu o Agrupamento para a promoção da interculturalidade? Participou em algum deles?</p> <ul style="list-style-type: none"> • A4- Que medidas específicas dirigidas para a interculturalidade existem no âmbito do cargo que desempenha?
<p>B O Selo Escola Intercultural é importante para o Agrupamento</p>	<p>✓ Conhecer a perceção do Diretor e da Coordenadora do Plano Anual de Atividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • B1- Que aspetos destacaria na preparação da candidatura ao Selo Escola Intercultural? • B2 - Qual o impacto na escola da atribuição do Selo Escola Intercultural ? • B3 – Em termos de gestão da escola quais as vantagens do Selo Escola Intercultural? • B1-De que forma a integração no

		<p>Agrupamento de alunos nascidos noutros países ou descendentes de cidadãos nacionais de outros países e das suas famílias repercute a mais-valia da interculturalidade?</p> <ul style="list-style-type: none"> • B2-Como consequência do selo intercultural, tomam-se medidas para que os/as alunos/as tenham em conta o reconhecimento da diversidade cultural da comunidade escolar?
<p>C Práticas educativas do Agrupamento que contribuem para a valorização da diversidade cultural</p>	<p>✓ Conhecer exemplos de práticas do Agrupamento e de políticas de parceria que valorizem a diversidade cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> • C1 - Estes alunos são monitorizados e, caso haja evidências de menor sucesso num determinado grupo cultural, que conseqüentes medidas de apoio são tomadas? • C2-Reconhecendo-se a mais-valia

		<p>intercultural, como pode ser gerida a formação de professores nessa área?</p> <ul style="list-style-type: none"> • C3- A escola constitui-se como parte integrante da comunidade e estabelece parcerias com elementos/entidades das diversas culturas representadas na escola?
--	--	--

Blocos pós recolha de dados previstos sobre o estudo		
Bloco	Objetivos	Procedimentos/Questões
1. Outros dados	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um tempo para possíveis informações livres. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Interlocação no sentido da possibilidade de acrescentar algo importante que não tenha sido referido.
2. Agradecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecer a disponibilidade para a entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Agradecimento aos entrevistados.

Desta forma, tem-se a possibilidade de aprofundar os temas tratados e, se assim se justificar, introduzir novos temas de interesse.

Tendo em conta o tema geral estabelecido, e procurando ir ao encontro de práticas educativas de *Escola Intercultural*, opta-se por realizar questões com uma linguagem facilmente entendível, que procurem atingir os objetivos delineados, e devidamente estruturadas, como se lê em Manzini (2004). Voltando a Bogdan & Biklen (1994), nas entrevistas utilizadas na metodologia qualitativa todos os dados recolhidos são de possível comparação, daí se recorrerá à sua gravação, bem como à tomada de notas de observação e imediata transcrição.

Por outro lado, com a pesquisa documental, uma tarefa fundamental no trabalho investigatório, por ser constatável em material impresso (ou outro tipo de material físico ou digital), pretende-se uma recolha de informação precisa e registada. Ludke & André (1998) referem que a análise documental possibilita complementar a informação obtida por outras técnicas de recolha de dados e assegurar que possíveis informações subjetivas sejam, desde logo, analisadas.

Com a pesquisa documental torna-se, igualmente, possível triangular muitas das informações recolhidas. Dos documentos supracitados, que serão analisados, destacamos os três que o Agrupamento dispõe para construir a sua singularidade:

- Projeto Educativo (segundo o Decreto-Lei nº 115-A/98, consagra a orientação educativa da escola);
- Regulamento Interno (segundo o Decreto-Lei nº 115-A/98, define o regime de funcionamento da escola);
- Plano Anual de Atividades (segundo o Decreto-Lei nº 115-A/98, define as formas de organização e de programação das atividades).

Será também alvo de análise detalhada a legislação em vigor acerca da temática aqui levantada.

Após a recolha de dados, e atendendo ao que atrás foi referido, será privilegiada uma análise temática de tipo categorial. Recorre-se a Bardin (1994) para explicitar a escolha: obter, através de procedimentos, sistemáticos e que sejam objetivo de descrição,

indicadores que permitam aumentar o conhecimento acerca da problemática aqui levantada.

Esta análise de conteúdo possibilitará a interpretação do sentido do que foi dito e analisado, sem esquecer o contexto em que o estudo será elaborado.

Ainda em Bardin (1994) é possível observar que as categorias reúnem em si um grupo de elementos com um título genérico, efetuado em razão comum desses mesmos elementos.

Assim sendo, opta-se pela junção de categorias temáticas. Posto o trabalho de realização e elaboração textual do estudo, procede-se, de acordo com Tuckman (2000), à sua validade e fidelidade, através da avaliação da tarefa confirma-se em duas características ou qualidades de todas as técnicas de medida, ou seja, a validade e a fidelidade.

Só desta forma poderemos garantir o rigor dos dados recolhidos e das conclusões a que chegaremos.

Fecha-se agora o ciclo desta parte do trabalho, salientando, mais uma vez, que a Interculturalidade deve ser entendida como uma mais-valia da nossa sociedade, que a comunidade educativa deve promover.

Perante este cenário, recorrendo a Hargreaves (1998), regista-se que deve existir nas escolas uma comunidade educativa a agir em conjunto, com os professores a assumirem metas comuns e a desenvolverem um trabalho cooperativo.

Ao mesmo tempo, atendendo ao que aqui foi escrito, também é possível observar em Hargreaves (1998) que as condições para que estas respostas se tornem realidade são necessárias e fundamentais.

Capítulo III - Apresentação e análise

Procura-me dentro das grandes águas.

Nas praças,

Num fogo coração,

Entre cavalos, cães,

Nos arrozais, no arroio,

Ou junto aos pássaros

Ou espelhada num outro alguém,

Subindo um duro caminho.

(Hilda Hilst)

As questões de identidade, entrelaçadas com as questões interculturais, na procura de uma cidadania plena e de oportunidades iguais, são necessariamente chamadas a interagir com os nossos comportamentos diários.

Esses comportamentos são desenvolvidos e integrados na visão cultura de comunidade, quer seja na sociedade quer seja na família ou na escola.

No ensaio *A identidade Cultural Europeia*, Vasco Graça Moura (2013) aponta as especificidades muito próprias das questões ligadas à identidade cultural, que, ao contrário da “produção de Manteiga” ou da “exploração de recursos do mar” (altamente regulamentadas), necessitam de aproximações, coordenação e uma visão do mundo que pode ter muito de comum a partir de óticas que não coincidem em todos os pontos, mas que devem ser respeitadas e valorizadas com modalidades de cooperação.

Assim sendo, e nunca esquecendo o motivo que fez nascer este estudo, é de salientar que as primeiras palavras do diretor da Escola CmSelo+ foram no sentido da constatação necessária que, naturalmente, os alunos estrangeiros poderão partir de uma ótica diferente em relação ao funcionamento de uma instituição escolar.

Salienta-se igualmente o papel fundamental do Projeto de Turma num acompanhamento constante e minucioso a estes alunos, integrando-os e valorizando a supracitada ótica interpretativa de cada um.

Esta ideia tende a ser cada vez mais fulcral para a cooperação entre todos os atores do palco que representa o contexto escolar. Repare-se que em Setembro de dois mil e dezasseis, a Unicef afirmou que quase 50 milhões de crianças estão deslocadas no mundo.

A afirmação, com base no relatório sobre "A Crescente Crise de Crianças Refugiadas e Migrantes", da Organização das Nações Unidas (ONU), aponta, ainda, que desse número cerca de 28 milhões de crianças estão deslocadas em função da violência provocada por conflitos e guerras.

Feitas as contas, uma em cada duzentas crianças é refugiada. Este documento diz, também, que os governos devem tentar manter as famílias unidas e fornecer acesso à saúde, à educação e a outros serviços básicos.

Destaca-se, pois, em conformidade com este estudo, a necessidade urgente de responder a esta situação no campo educativo.

As autoridades devem tentar combater a exclusão de migrantes e refugiados e promover ações contra a xenofobia, discriminação e marginalidade.

A valorização da Interculturalidade é, pois, prioritária nas nossas escolas; não só pelas circunstâncias com que nos debatemos, mas porque sempre o foi (como temos vindo a justificar ao longo deste trabalho) e, indubitavelmente, também o será no futuro.

Este relatório afirma que, geralmente, as crianças que fogem dos seus países por causa de conflitos e violência tendem a ficar traumatizadas em consequência dos perigos que enfrentaram.

Só uma integração plena no contexto escolar, e não só neste contexto, mas também no social e familiar, como acima aludimos, possibilita a estes alunos uma verdadeira igualdade de oportunidades.

A educação é um dos fatores que mais preocupa a agência da ONU. Como exemplo, esta organização aponta que uma criança deslocada tem cinco vezes mais possibilidades de ficar fora da escola do que as outras.

Nesse particular, devem ser destacadas as palavras do Diretor e da Coordenadora da Execução do PPA da Escola CmSelo+, que vão ao encontro da importância que o Plano de Turma tem de assegurar todas as condições para que todos os alunos (de diferentes países, religiões, etnias e falantes de diferentes línguas) sejam igualmente integrados e valorizados ao longo do seu percurso escolar.

Segundo o Diretor “o Plano de Turma assegura todas as condições”; por sua vez, a Coordenadora da Execução do PAA, para além de, igualmente, referenciar a importância do Plano de Turma, aponta o Plano Socieducativo e Formativo Individualizado de cada aluno da turma PIEF, da qual já foi diretora de turma e que, habitualmente, acolhe alunos de países estrangeiros e alunos de etnia cigana.

Através da observação de documentos, nomeadamente da listagem de alunos da turma PIEF referente ao ano escolar 2016/17, foi possível conferir que em 15 alunos, quatro são de etnia cigana. Ao mesmo tempo, através do documento regulador da turma PIEF, tornou-se constatável a importância do Plano Sociopedagógico e Formativo Individualizado. Este plano tem por base uma intervenção concreta para cada aluno, é aferido permanentemente pela Equipa Técnico Pedagógica, sendo em si mesmo delineadas e articuladas as estratégias de intervenção nos domínios sociofamiliar, individual, educativo e/ou formativo. Acresce indicar que a Equipa Técnico Pedagógica do Programa Integrado de Educação e Formação (PIEF) é constituída pelo Conselho de Turma e por um Técnico de Intervenção Local. Salienta-se, ainda, que o PIEF é uma medida socioeducativa, apresentada como temporária e excecional, que é adotada depois de esgotadas todas as outras medidas de integração escolar.

Voltando à atual e indelével importância do Plano de Turma, este implica uma verdadeira exposição das principais ideias que vão sustentar e dar corpo às práticas pedagógicas e educativas, entre elas, e no que a este estudo concerne, as medidas de promoção da Interculturalidade e as práticas para a valorização da mesma.

O Plano de Turma é construído com base no levantamento de todas as necessidades dos alunos que compõem uma turma, analisando os recursos disponíveis e delineando as estratégias que permitem que todos alcancem o sucesso educativo.

Na verdade, este documento deve ser exposto e alargado à ação opinativa de pais, famílias e comunidade, de modo à construção de plano educativo verdadeiramente inclusivo, cooperativo, colaborativo e integrado.

Só assim este plano irá envolver todos os alunos e só assim, fechando a correlação com a temática que este documento tem vindo a abordar, poderá ser realizada, de forma plena e coerente, a promoção e valorização da interculturalidade.

A importância do Plano de Turma levá-lo-á a entrelaçar-se, de forma comprometida e influenciadora, quer no Projeto Educativo quer no Plano Anual de Atividades.

Assim sendo, as palavras do Diretor e da Coordenadora de Execução do PAA, através das entrevistas que se realizaram e correlacionadas com a análise destes dois documentos supracitados, mostram-se ferramentas indispensáveis para a procura das questões que se levantaram e estão na base da elaboração deste estudo.

O Diretor da Escola CmSelo+ afirmou que é no PAA “que se espelha melhor este trabalho” (medidas de promoção da Interculturalidade). Por outro lado, de forma ainda mais enfática, a Coordenadora de Execução do PAA salienta que “As atividades do PAA e o PE vão ao encontro da Interculturalidade, uma vez que respondem ao identificado no PT de cada turma”.

A origem cultural e social dos alunos da turma deverá, pois, ser sempre tido em conta e, se assim for, poderá harmonizar os objetivos do Plano de Turma com a sua concretização efetiva e especificamente com a concretização dos objetivos traçados para alunos de países estrangeiros, para alunos de diferentes etnias, para alunos de diversas religiões e para alunos falantes de outra língua materna que não a portuguesa.

Após consulta do modelo de construção do Plano de Turma utilizado na Escola CmSelo+, foi possível analisar que o mesmo se divide nas seguintes partes: Caracterização da Turma; Problemas Reais da Turma/Estratégias a implementar; Objetivos a atingir; Oferta Complementar; Atividades de Enriquecimento Curricular/Clubes Extra Curriculares; Articulação Curricular/Atividades de Turma; Oferta Complementar; Projeto para a Educação Sexual; e Avaliação.

Este guião revelou-se minucioso, singular, explícito e consistente, tendo em conta que as medidas de promoção da Interculturalidade, de acordo com os entrevistados, são, inicialmente, asseguradas nos Planos de Turma.

O plano revelou-se minucioso porque a partir da caracterização dos alunos da turma vai, imediatamente, ao encontro de estratégias para resolver os problemas identificados e ao delineamento dos objetivos a concretizar.

Revelou-se singular porque aborda a Educação Sexual e, através da Oferta Complementar, aborda a Educação para a Interculturalidade e Direitos Humanos (bem como aborda, igualmente, outros aspetos pertinentes, como, por exemplo: saúde e

sexualidade; ambiente e sustentabilidade; consumo; empreendedorismo; segurança; média e problemas da “vida da turma”).

Revelou-se explícito porque espelhou que clubes os alunos dos segundo e terceiro ciclos podem frequentar e de que ofertas de enriquecimento curricular os alunos do primeiro ciclo podem usufruir.

Finalmente, e com suma importância, o facto da avaliação trimestral do plano torná-lo consistente e demonstrar a adequação e capacidade de resposta do Plano de Turma à concretização dos objetivos, bem como a sua contribuição para a obtenção (ou não) dos resultados esperados ao nível curricular.

Como referimos no início deste estudo, citando Rego (1998), cabe à escola formar para o mundo.

Um mundo que, como acompanhamos diariamente, através da comunicação social e das redes sociais, tornou o acesso à informação menos difícil e menos reduzido que em outro qualquer tempo. É indesmentível que temos à disposição mais informação, quer nacional quer internacional, do que nunca.

Contudo, nem sempre essa informação é fidedigna, sendo que, por vezes, também, não desperta interesse à sociedade em que nos envolvemos.

Esta comprovada necessidade de formar para o mundo está patente no Projeto Educativo da Escola CmSelo+: *Temos esperança nos nossos alunos, os adultos de amanhã, para a construção de um mundo melhor, mais exigente, mais sustentável e mais solidário* (p. 2).

Quer o Diretor quer a Coordenadora da Execução do Plano Anual de Atividades, aquando das entrevistas realizadas, focaram que o Projeto Educativo pretende espelhar esta forma de educar para o mundo.

A este propósito, o Diretor da Escola CmSelo+ referiu “Tudo o que podemos aprender com os alunos de diferentes países e etnias e tudo o que eles gostam de trazer para a escola, desde a tradição à cultura” como uma prática educativa de destaque e que contribui para a obtenção do *Selo Escola Intercultural*.

Perante este cenário, julga-se, igualmente, pertinente citar dois daqueles que foram considerados os pontos fortes deste estabelecimento escolar: - *a dinamização de vários projetos de enriquecimento curricular, de índole artística, ambiental e cultural, que promovem a formação pessoal e social da população escolar e a valorização do serviço prestado pelo agrupamento*; - *a igualdade de oportunidades proporcionada a todos os discentes aliada às políticas de inclusão, com reflexos na integração e no sucesso das crianças/alunos*.

Dos cinco pontos fortes reconhecidos na elaboração do Projeto Educativo é interessante, na ótica deste trabalho, que um deles seja de cariz cultural e artístico e outro de cariz de inclusão e de igualdade de oportunidades.

Na tentativa de aqui se deixar uma informação pertinaz acerca dos pontos fortes deste estabelecimento, deve-se indicar que os restantes três estão relacionados com a liderança, com o empenho de professores e funcionários e com o comportamento dos alunos.

Na ótica deste estudo também é pertinente observar a correlação de pontos fortes. Esta correlação será, novamente, abordada na parte das considerações finais deste documento.

Constata-se, pois, que a presença do mundo no quotidiano das nossas escolas é natural e assume uma importância fulcral na opção a tomar para a sociedade que se pretende.

Destaca-se, assim, perante tal constatação a seguinte afirmação da Coordenadora da Execução do Plano Anual de Atividades “Com a Interculturalidade, a comunidade, por um lado, vem à escola; por outro lado, a escola integra-se na comunidade”.

Como foi possível observar nas páginas anteriores deste estudo, a diversidade entre os seres humanos ou entre os seus grupos e a singularidade individual entre os sujeitos é própria da natureza humana.

A gestão dessa diversidade sempre gerou complexidade. A escola, não raras vezes, tende a homogeneizar as suas práticas.

No entanto, essa tentativa de homogeneizar alunos e práticas educativas em contexto de sala de aula, por exemplo, poderá tornar-se ilusória, uma vez que haverá sempre

diversidade como resultado das diferenças culturais e dos ritmos de aprendizagem, entre outras singularidades apresentadas por cada um dos alunos de um estabelecimento escolar.

A plena inclusão de todos os alunos é uma realidade imprescindível para a existência da almejada escola de oportunidades iguais, na certeza, porém, que tal só poderá acontecer quando a gestão de práticas escolares estiver organizada nesta lógica e na convicta aceitação da interculturalidade.

A Coordenadora da Execução do Plano Anual de Atividades, durante a sua entrevista, referiu-se à importância do envolvimento dos professores no sucesso quer nas medidas de promoção da Interculturalidade quer nas práticas educativas.

De facto, é relevante compreender as motivações e os estímulos de todos os alunos. Só agindo a partir desta ambiência é possível implementar uma forma de atuar assertiva.

Procurando uma verdadeira identificação com as palavras da professora supracitada, este ajustamento entre professores e alunos, e restante comunidade, subentenda-se, pode tornar-se na chave que se procura sequencial e constantemente para que possam ser ajustados ou ultrapassados contextos de complexidade cultural.

Também a gestão Intercultural da sala de aula, enquanto espaço de práticas educativas e de relações interpessoais permanentes, poderá navegar ao encontro de uma eficácia superior na obtenção da participação dos alunos e no trabalho cooperativo e colaborativo em que estes se venham a envolver.

Na consequência destas atitudes, sempre efetuadas por todos os atores do palco que é a sala de aula, a indisciplina pode diminuir e a exclusão poderá tender a desaparecer em virtude do espírito de grupo implementado e do trabalho coletivo assinalado.

Fullan & Hargreaves (2001) apontam, com clareza, que para termos a escola que responde de forma positiva a todas estas situações temos que ter uma comunidade educativa a agir em conjunto, com os professores a assumirem metas comuns e a desenvolverem um trabalho cooperativo.

Perante este cenário, de trabalho em conjunto, aprendemos o encontro com o outro, a compreensão e aceitação das diferenças, a valorização da comunicação, a articulação da

diversidade, a mais-valia intercultural, a solidariedade, a partilha, a cooperação e a resolução de conflitos como formas de aprendizagens que, seguramente, terão resultados a prazo na sociedade justa e com igualdade de oportunidades.

No mesmo sentido, Leithwood e Day (2008) realçam a importância da adequação das práticas ao contexto comunitário em que a escola está inserida; professores, alunos e funcionários podem ser motivados e usufruir de boas condições de trabalho, o que é valorizado pelos mesmos.

Neste caso, estamos, desde logo, perante uma situação em que a contextualização do ambiente de trabalho terá relação, como consequência, nos resultados dos alunos.

Cada escola é, também, um conjunto de pessoas em interação num contexto muito particular.

Assim, é necessário promover o direito à aprendizagem de todos e, para isso, a escola necessita de desenvolver uma cultura de colaboração.

No seguimento destas linhas, Ainscow e Booth (2002) apontam, como acima referido, as três dimensões necessárias para o desenvolvimento da inclusão na escola: criar culturas de inclusão; implementar políticas de inclusão; e promover práticas de inclusão.

Cabe, pois, a cada estabelecimento escolar um papel importante no processo de implementação das práticas educativas, uma vez que lhe compete que as mesmas decorram nas suas diferentes variáveis e se concretizaram.

Assim sendo, as interações tornaram-se indispensáveis para a construção de uma escola onde todos os agentes sentem que são elementos valorizados nas metas coletivas, na construção de uma sociedade justa, democrática e que reconhece como fundamental a cooperação e participação de todos no plano de uma cidadania responsável e geradora de igualdade de oportunidades.

Por exemplo, é importante reconhecer de que modo as experiências emocionais estão relacionadas com as práticas de ensino; de como o contexto sociocultural do ensino interage com as emoções dos professores, alunos, funcionários, famílias e comunidade educativa de uma forma geral; de que modo estes agentes gerem as suas emoções, conflitos

e mediações dos mesmos; e de que modo a relação entre as emoções e as experiências da comunidade escolar e da comunidade educativa são narradas e integram o desenvolvimento dos respetivos contextos escolares.

Voltando a Rego (1998), já aqui analisado, constata-se que as diversidades linguísticas e culturais, juntamente com a diversidade étnica, moldam-nos enquanto seres individuais ou inseridos num coletivo.

Esta é a época da globalização, da sociedade da tecnologia da informação, mas, também, dos fluxos migratórios. Nesta linha de pensamento, sabe-se que passar da lógica de ensinar conteúdos para uma lógica de aprendizagem, numa integração de competências de acordo com determinadas especificidades, não é uma realidade fácil.

Como já se constatou, a construção de um Projeto Educativo deve ter em conta que o aluno está integrado e não apenas inserido na realidade escolar.

O direito à educação não deverá ser apenas ir à escola, mas a apropriação de saberes com sentido. Para que um aluno se aproprie dos mencionados saberes a utilização adequada e compreensão do idioma de transmissão é fundamental.

No entanto, para os alunos de Português Língua Não Materna, a aprendizagem das diferentes disciplinas é realizada numa língua não materna.

Esta aprendizagem é sobretudo de conteúdos e feita através de competências básicas necessárias à comunicação contextual. Como destacaram os entrevistados deste estudo, as aulas de PLNM são fundamentais e podem acrescentar o desenvolvimento de outras competências, necessárias para a compreensão do registo técnico e identitário do que envolve o aluno.

A importância das aulas de PLNM é destacada pelos entrevistados e também merece destaque nos Planos de Turma e no Projeto educativo da escola de que aqui se tem vindo a falar. O Diretor salientou a importância das aulas de PLNM, sempre que possível serem

lecionadas pelo professor que acompanha o aluno em contexto de turma ou em contexto de apoio escolar à disciplina de Língua Portuguesa.

Também a Coordenadora da Execução do Plano Anual de Atividades destacou o PLNM como uma prática educativa para a valorização da Interculturalidade, uma vez que permite aos alunos uma integração muito mais adequada e muita cooperativa nas atividades que são desenvolvidas ao longo.

Atente-se nas palavras do Diretor “A principal medida é precisamente recuperar as dificuldades da língua. São acompanhados por um professor. No mesmo ano letivo, voltam a realizar uma avaliação diagnóstica (...) quando atinge o nível de proficiência B2 é que (o aluno) deixa de usufruir do PLNM”.

Ao mesmo tempo, este agrupamento, como à frente será analisado com mais pormenor, dedica muita importância às dinâmicas geradas pelos clubes extracurriculares, nomeadamente, e tendo em conta este trabalho, aos clubes de cariz artístico.

A gestão de forma flexível do currículo e das atividades extra curriculares é, sobretudo, construída nos projetos de cada turma, articulando, no desenvolvimento das mesmas, as diversas áreas e saberes de forma a potenciar a integração do saber e de diversas experiências e atividades.

O currículo fica, desta forma, adequado à diversidade dos alunos e contextualizado com o projeto da instituição escolar.

De volta ao agrupamento estudado, a Interculturalidade é uma das respostas a ter em conta na criação de uma comunidade educativa comprometida com a diversidade curricular.

No seguimento destas linhas, regressando a Ainscow e Booth (2002) apontam-se, agora em correlação, as três dimensões necessárias para o desenvolvimento da inclusão na escola: *criar culturas de inclusão*, dimensão relacionada com o modo como os valores e princípios na escola inclusiva são partilhados pela comunidade escolar e na qual o sucesso de todos tem por base a aceitação e valorização de cada um dos seus elementos (na diversidade curricular do agrupamento até aqui descrito, a inclusão deve ter em conta a

Interculturalidade, as necessidades educativas especiais, a vocação profissionalizante, e, entre outras variáveis, o contexto sócio económico); *implementar políticas de inclusão*; na procura que os valores da inclusão sejam inseridos, de facto, nos projectos e planos da escola (no caso concreto deste agrupamento não devemos esquecer o Projeto Educativo, o Plano Anual de Atividades e os planos curriculares elaborados em sede de conselho de turma); *promover práticas de inclusão*, dimensão relativa à implementação de práticas que evidenciem como as culturas e políticas de inclusão estão presentes na escola (as aulas/apoios devem ser dadas/dados de acordo com a diversidade dos alunos e as atividades curriculares e extra curriculares motivam a participação de todos os alunos).

Moura (2013) salienta que a língua materna, bem como a família, são, desde logo, elementos fundamentais para a integração e identificação cultural; a estes dois factores, juntam-se costumes e tradições.

Segundo o autor, desta integração cultural decorrem consequências que vão ser muito importantes para todos os aspetos da vida em comunidade (política, social e económica). A escola, um espaço privilegiado, pode e deve tentar colmatar o fosso que ainda existe no contexto da diversidade de alunos que estudam nos nossos estabelecimentos escolares.

Desta forma, a conceção de escola como um espaço aberto, em ligação com outras escolas ou instituições, com a comunidade educativa e com a sociedade, de uma forma geral, convoca os professores a refletirem sobre o sentido social do seu trabalho.

Os professores passam a ser profissionais que organizam situações de aprendizagens, mas também funcionam como mediadores culturais, gestores de conflitos e dinamizadores de redes educativas na sua escola e entre várias escolas. Esta mudança de vertente profissional provoca uma maior abertura dos professores e da escola à comunidade

O contexto comunitário foi, na correlação com o acima referido, bastante enfatizado pelos entrevistados neste trabalho.

Nesta ordem de ideias, é bastante importante analisar algumas das ideias que os entrevistados deste trabalho apresentaram. O Diretor salientou as atividades e projetos da

escola como singulares na procura da obtenção da Interculturalidade, referiu que participa em todas as atividades e projetos, de uma forma geral. Destacou também a importância dos projetos internacionais que envolvem a escola e a forma como estes podem ser ensinamentos a recolher e a disseminar: “Os projetos singulares estão ligados com o Comenius desenvolvido (Livros em Palco) e como Erasmus+ a desenvolver (Saúde para a Vida), foi o Intercâmbio de Teatro com a escola francesa da cidade geminada com este concelho (destaque para os clubes extra curriculares do Agrupamento que participam muito em atividades interculturais)”.

O exemplo do programa Erasmus+ é conhecido a nível europeu. De facto, é gerador de um forte investimento na educação e na formação. Permite uma mobilidade estudantil, mas também de professores e outros técnicos ligados à educação, que se torna multiplicadora de conhecimentos adquiridos e de boas práticas. Este efeito multiplicador permite colocar em ação práticas educativas apreendidas em países estrangeiros, depois do regresso às instituições escolares de origem.

Os projetos de cariz internacional constituem-se com ferramentas importantes para a existência de redes de enriquecimento cultural e de cooperação com diferentes organizações de diversos países.

Estes projetos têm, igualmente, a possibilidade de dar a alunos com menos oportunidades novas competências e aptidões. De forma reconhecida, têm a capacidade de desenvolver ações de cidadania, de diálogo intercultural, de inclusão social, de mobilidade de aprendizagem, de multilinguismo e de diversidade cultural.

Como supracitado, a disseminação e multiplicação das boas práticas apreendidas nos países de origem têm um papel fundamental quer na formação dos alunos e professores envolvidos que na promoção e valorização da Interculturalidade.

A estes projetos internacionais, e sempre com a Interculturalidade como foco, o Diretor entrevistado salientou, também, outros dois projetos (Dias Culturais do Agrupamento e Cursos de Formação de PPT – Português Para Todos, para alunos adultos estrangeiros): “Realizam-se uma série de atividades que vão ao encontro da Interculturalidade. Destaco os Dias Culturais do Agrupamento, em que todos os alunos estão presentes. Os alunos

mostram as suas raízes, inclusivamente os alunos estrangeiros adultos. Destaco aqui todas as atividades do PPT, como a participação na Festa de Natal.”.

Quer o Diretor quer a Coordenadora de Execução do Plano Anual de Atividades dão destaque às atividades realizadas como mais uma forma de promover e valorizar a Interculturalidade dentro da instituição escolar. A Coordenadora entrevistada referiu que “Destaco os Dias Culturais do Agrupamento, durante 3 dias são organizadas diversas atividades, propostas e organizadas pelos departamentos, aprovadas em Conselho Pedagógico (CP). Os clubes extra curriculares e a comunidade também participam com muito interesse” e “Nos dias de hoje os valores estão esquecidos, estas atividades chegam aos alunos e fazem-nos perceber que há muitas formas de estar e de viver”. Contudo, no entender da Coordenadora as atividades escolares trespassam o espaço físico da escola: “As famílias envolvem-se e acompanham, as portuguesas e as de origem estrangeira. Vamos continuar a trabalhar para desenvolver atividades deste tipo” e “Com a Interculturalidade, a comunidade, por um lado, vem à escola; por outro lado, a escola integra-se na comunidade. Há trabalho cooperativo e colaborativo. Sem estes projetos os alunos poderiam não valorizar a interculturalidade e a relação com a comunidade era diferente”.

Mais de vinte anos passados sobre a Declaração de Salamanca, conferência promovida pela UNESCO, com a participação de 92 países e diversas associações não-governamentais, aliás, já aqui referida, a Interculturalidade reflete-se no princípio de aprofundamento de uma educação para todos.

A orientação inclusiva daí resultante entrelaça-se com as perspetivas dos entrevistados acerca da contribuição das atividades curriculares e extra curriculares como formas de combater realidades discriminatórias e como ferramenta de ter uma comunidade aberta e solidária.

A escola conhece os seus alunos e o seu contexto vai proporcionar-lhes o tempo e as aprendizagens necessárias para que estes se tornem cidadãos úteis e éticos. As atividades, e aqui pode colocar-se o foco nas atividades extra curriculares, são consideradas imprescindíveis para uma política escolar forte e clara (bem como o currículo, a pedagogia, a avaliação, os espaços, a organização e a filosofia escolar). Entende-se, assim, que as

atividades, por si só, não serão geradoras de uma política escolar forte e clara; como também se entende que sem elas não existe essa mesma política forte e clara.

Ao mesmo tempo, a abertura da escola aos pais e à comunidade, no contexto social que se apresenta ao longo deste estudo, torna-se fulcral para que a escola responda a um conjunto de diversidades existentes nos grupos de alunos de grande parte das entidades escolares do nosso país.

As especificidades dos alunos de minorias devem obter resposta de modo a possibilitar o desenvolvimento de competências definidas para cada disciplina ou ciclo de escolaridade; de volta à Escola CmSelo+, os projetos de turma têm a competência, dentro dos limites impostos pela legislação e pelo currículo nacional, de gerir o processo ensino/aprendizagem e, como até aqui se escreveu sobre a diversidade curricular, diversificar, definir, priorizar e individualizar).

A resposta dada através dos Cursos de Educação e Formação (CEF) ou da turma PIEF são oportunidades para, através de um percurso flexível e ajustado aos seus interesses, prosseguir estudos ou formação que lhe permita uma entrada qualificada no mundo do trabalho.

Os alunos com vocação profissionalizante podem ter um currículo que vai ao encontro dos seus interesses. Independentemente da tipologia, todos os cursos CEF integram quatro componentes de formação: Sociocultural; Científica; Tecnológica; Prática. Estes cursos devem estar contextualizados e, assim sendo, o agrupamento optou por criar uma opção relacionada com a informática, área forte no Algarve, sobretudo no litoral. Tendo em conta as já referidas alterações sociais e económicas registadas com grande ritmo nos nossos dias, a instituição escolar deve estar atenta à diversidade curricular também nesta vertente.

A escola, por vezes, é o único espaço de cultura e deve proporcionar, se possível, através de oferta extra curricular, embora relacionada com o currículo, atividades e clubes (neste caso, existem o de Teatro, de Dança, do Património e o de Música de cariz artístico e cultural, para além de outros clubes de índole diferente e do Desporto Escolar).

Para que todos os alunos possam usufruir de medidas de recuperação das dificuldades curriculares registadas, as aulas de apoio e as tutorias tornam-se momentos indispensáveis,

como é constatável nas palavras dos entrevistados referenciadas nos anexos a este documento, (salienta-se o facto de, neste meio, poucos alunos terem a possibilidade de recorrerem a explicadores ou centros de estudo) e catalisadores de estratégias de remediação na tentativa de alcançar as metas estabelecidas.

Recuperando Fullan&Hargreaves (2001), verifica-se que para termos uma diversidade curricular e extra curricular que responda de forma positiva a todas as especificidades dos alunos temos que ter uma comunidade educativa a agir em conjunto, com os professores a assumirem metas comuns e a desenvolverem um trabalho cooperativo.

Tendo em conta que o agrupamento, para além de alunos portugueses e de alunos oriundos de países da União Europeia, tem alunos nacionais de diversos países terceiros, de vários continentes, a gestão escolar apostou na possibilidade de articular iniciativas de valorização da Interculturalidade através de projetos de carácter internacional próprio (como as candidaturas, umas aprovadas outras não, ao antigo Programa Comenius, agora Erasmus+ e aos intercâmbios com uma cidade francesa geminada com o concelho, por exemplo).

Costa (1996) salienta que a escola inclusiva não é uma utopia; pelo contrário, a autora afirma que existem escolas em Portugal que, desde logo, podemos classificar como escolas verdadeiramente inclusivas.

A escola inclusiva, tendo por padrão a sua génese, deve procurar a integração plena de todos os alunos.

Ao estarem plenamente integrados, os alunos estão em condições de obterem melhores resultados. Estes resultados, por sua vez, são, também eles, catalisadores da integração e estimulação das minorias, do trabalho colaborativo e do envolvimento da comunidade.

A igualdade de oportunidades é essencial à dignidade de cada, na certeza que a escola deve organizar-se na lógica e aceitação de culturas diversas.

Tendo em conta este trabalho, na perspetiva do seu espaço contextual, mas também da correlação entre o que escrevemos sobre a diversidade dos alunos e a escola, a forma como se reage a estímulos, semelhantes ou diferentes, consoante os indivíduos a eles sujeitos, na

pluralidade linguística, étnica ou cultural, o aluno pode aproximar-se ou afastar-se de determinadas atividades.

Capítulo IV - Considerações Finais

Los jóvenes y adolescentes ciertamente tendrán un lugar privilegiado, si conseguimos invertir las relaciones sociales orientadas por la violencia y reconstruir la esperanza de una sociabilidad creativa e no violenta.

(Tavares-Dos-Santos)

1. Considerações

Alguém que testemunhe:

Memórias ligadas a lugares profundos.

(Fernando Esteves Pinto, *Humanidade*)

Neste estudo pretendeu-se analisar a correlação entre a Interculturalidade e a gestão escolar. Estas duas realidades, nos dias de hoje, nunca podem ser dissociadas uma da outra no que concerne ao estudo das práticas educativas dos estabelecimentos escolares.

Após a interpretação dos dados e do estudo realizado, é possível, no decorrer deste trabalho, fazer uma análise que vá ao encontro da questão de partida e dos objectivos inicialmente propostos.

Desta forma, e de acordo com os entrevistados e a pesquisa feita, e com alicerces construídos nas leituras realizadas, convém salientar que o que aqui é apresentado não deve ser generalizado.

Relembra-se a escolha da Escola CmSelo+, baseada nas circunstâncias anteriormente apresentadas.

Nesta escola, com uma população não muito elevada, mas diversificada, foram adoptadas novas práticas educativas, uma vez que essa necessidade se mostrou ser de carácter urgente.

Sendo o Agrupamento de Escolas estudado também possuidor do ensino básico e pré-escolar tanto mais essa necessidade se revelou fundamental para os alunos.

A Interculturalidade no agrupamento, como se constatou, tem vindo a aumentar. Também é verdade que sempre existiu, contudo intensificou-se ao longo dos anos. Tornou-se, inclusivamente, numa reconhecida mais-valia para a comunidade escolar.

A diversidade de alunos exigindo, como é de compreender, práticas educativas específicas e delineadas com a necessária razoabilidade não se tornou num foco de instabilidade nem tão pouco foi ignorada a sua importância.

Ao longo das entrevistas e da pesquisa realizada não foram detetados conflitos provocados por questões étnicas ou raciais, apenas conflitos generalizados como se registavam antes do aumento da diversidade de alunos.

As atividades interculturais desenvolvidas pela escola contribuíram para que essa mais-valia tivesse a promoção, divulgação e reconhecimento da comunidade. Destaca-se

também, a envolvimento da comunidade extra-escolar na inter-relação com o agrupamento aquando destas atividades.

A envolvimento de alunos e famílias, em correlação com associações e instituições, cria uma dinâmica concelhia bastante importante no desenvolvimento intercultural.

Fruto desta correlação de interesses e práticas, foi possível, ao longo deste trabalho, verificar o número elevado de parcerias estabelecidas entre o Agrupamento e associações e instituições concelhias, regionais e locais.

Com estas parcerias a escola conseguiu, ao mesmo tempo, divulgar e promover práticas interculturais e dar a conhecer a mais-valia do mosaico cultural que habita dentro de si.

Também é relevante, e ainda dentro do aspeto de inserção na comunidade, os cursos de Português Para Todos lecionados a alunos adultos estrangeiros.

Estes alunos conseguiram, mais facilmente, competências linguísticas para uma integração plena na sociedade em que se movem.

A sua inscrição nos cursos de proficiência linguística A1/A2 e B1/B2 tornou-os, por inerência, alunos do Agrupamento, o que os levou a participarem em diversas atividades realizadas, com destaque para as Festas de Natal, Dias Culturais e presença na entrega do Selo Escola Intercultural.

Já aqui se salientou a importância da realização de projetos regionais e nacionais, para além dos locais, bem como o interesse elevado para a vida educacional que são os projetos internacionais.

Constatou-se que a interculturalidade e este tipo de projetos surgem correlacionados na preparação e constituição de ferramentas importantes para a existências de redes de enriquecimento cultural e de cooperação com diferentes organizações.

Exemplos desta realidade foram os projetos internacionais em que o Agrupamento se envolveu, nomeadamente: Comenius (um projeto, de 2012 a 2014); Erasmus+ (dois projetos em desenvolvimento, já aprovados); Intercâmbio com a cidade geminada do concelho (em França, em 2013 e 2015); e a receção ao Diretor da escola francesa para uma semana de formação e aprendizagem.

Estes projetos possibilitaram um contacto com diferentes realidades e a inclusão de diferentes tipos de alunos nos mesmos. Em relação aos alunos de países diversos e de etnia cigana do Agrupamento, salienta-se a sua participação nestes projetos internacionais através dos clubes de teatro, dança e música.

Por outro lado, com a focalização em temáticas interculturais, os clubes do Agrupamento são convidados para várias atividades, como, por exemplo, a apresentação de “Racista, eu?”.

A formação de professores, quer ao nível de temáticas relacionadas com a Interculturalidade quer ao nível da lecionação de Português Língua Não Materna, surgiu em destaque como um dos obstáculos ainda a superar no desenvolvimento do reconhecimento da interculturalidade como mais-valia para a comunidade e também na aplicação de práticas educativas em conformidade com o pretendido.

Por fim, indica-se a importância da atribuição de distinções qualitativas a escolas que se destacam na sua ação intercultural e na gestão que coloca em prática essa política adotada. Um desses exemplos a merecer relevância neste trabalho é a atribuição do Selo Escola Intercultural. Este galardão pretende distinguir os estabelecimentos de educação (ensino público, particular ou cooperativo) que, através dos seus projetos educativos e das suas práticas, promovem o reconhecimento e a valorização da diversidade linguística e cultural.

2. Pesquisa Futura

Os que amam não “têm pé”

Afogam-se no seu próprio amor

Felizes sem sabê-lo

Como gotas de eternidade

(Uberto Stabile, *Os Rapazes Rebeldes*)

Este trabalho procurou correlacionar a Interculturalidade com a gestão escolar, um tema que surge na ordem do dia, se tivermos em conta as notícias com que constantemente a nossa sociedade se depara.

Como é fácil constatar, esta correlação foi bastante específica e focada num exemplo escolar, que, com este estudo, se procurou perceber e analisar. Assim, rapidamente é observável que na temática aqui abordada são diversos os assuntos que merecem destaque de estudo aprofundado e coerente.

Nesse sentido, e perante o cenário traçado pelas palavras acima referidas, neste momento do trabalho, apontam-se alguns desafios que, terminada a fase de elaboração deste estudo, parecem ser plausíveis de análise.

Assim, tendo em conta as entrevistas realizadas, foi constatável que os professores indicam lacunas na formação contínua, de um modo geral, e, sobretudo, ao nível da Interculturalidade ou ao nível da correlação da interculturalidade com o ensino de Português Língua Não Materna.

Seria interessante tentar perceber que tipos de formação existem nesta área, de que modo são ministradas, a sua relação com as práticas educativas e até que ponto poderão ou não serem incluídas numa listagem de necessidades das nossas instituições escolares e da sua gestão.

Ainda resultante das entrevistas realizadas, observou-se que há um cuidado com a promoção e valorização das práticas interculturais na escola.

Desta forma, tornar-se-ia motivo de perceção de interesse procurar conhecer os resultados dos alunos de diferentes países e etnias dentro da escola abordada, ou de outra escola em situação similar, bem como os resultados obtidos pelos mesmos alunos na continuação do seu percurso escolar.

Por fim, foi interessante reconhecer a envolvência que os alunos adultos estudantes de Português Para Todos tiveram com a instituição escolar ao longo da sua passagem pelo curso de desenvolvimento linguístico.

Este envolvimento está patenteado nos documentos consultados, mormente no Projeto Educativo e no Plano Anual de Atividades, e bastante enfatizado nas palavras do Diretor entrevistado.

Perante este cenário, julga-se, neste trabalho, interessante o desafio de procurar entender os percursos pessoais e profissionais dos alunos certificados, nesta escola ou noutra em situação similar, nomeadamente no antes e no depois da obtenção da certificação do nível de proficiência linguística que alcançaram.

Terminado este documento textual, salienta-se a aprendizagem conseguida por quem o realizou. E, assim sendo, é intuito do executante continuar a desenvolver trabalho nesta área e continuar na tentativa de procurar as respostas que são desejadas por todos nós perante este cada vez mais complexo desafio.

Referências Bibliográficas

- Ainscow, M. & Booth, T. (2002) *Index for Inclusion: developing learning and participation in schools*. Bristol: CSIE (Centre for Studies on Inclusive Education).
- Alarcão, I. (2001). A escola reflexiva. *Escola reflexiva e nova racionalidade*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Bardin, L. (1994). *Análise de conteúdo*. Lisboa. Edições 70.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Brisk, M. (1999). Diferencias en Estudiantes de Diversidad Linguística e Cultural: Factores Principales. *Pedagogia Diferenciada: Da Exclusão à Inclusão Pedagógica*. (org. Grave-Resende, L.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Bruner, J. (2000). *Cultura e Educação*, Lisboa: Edições 70.
- Cardoso, J. (2013). *O professor do futuro*. Lisboa: Guerra e Paz Editores.
- Carneiro, R. (2008). *A Educação Intercultural*. Portugal: percursos de interculturalidade. Lisboa: ACIDI.
- Charlot, B. (2005). *Relação com o Saber, Formação dos Professores e Globalização. Questões para a educação hoje*. São Paulo: Artmed.
- Chodzkiene, L. & Medvedeva, O. (2014), *Desenvolver o conhecimento sobre a diversidade. A Experiência da Diversidade na Aprendizagem no Ensino Superior - Guia*. Linz: Johannes Kepler Universität .
- Costa, A. (1996). A Escola Inclusiva: do conceito à prática. *Inovação*. nº 9, pp 151-165.
- Delors, J., et al. (1996). *Educação: um tesouro a descobrir*. Porto: Asa.
- Finuras, P. (2011) *Gestão intercultural: pessoas e carreiras na era da globalização*. Lisboa: Sílabo.
- Fullan, M. & Hargreaves, A. (2001). *Por que é que vale a pena lutar? O trabalho de equipa na escola*. Porto: Porto Editora.
- Gil, I. 2008. *Percursos da Interculturalidade: Desafios à Identidade*. Capítulo II - As interculturalidades da multiculturalidade, V.IV.p30-48. Lisboa: Alto-Comissário para a Imigração e Diálogo Intercultural.
- Giménez, C. (2010). *Interculturalidade e Mediação*. Lisboa: ACIDI, IP.

- Grave-Resendes, L. (2008). *Inclusão Educativa*. Universidade Aberta. Grave-Resendes, L. & Soares, J. (2002). *Diferenciação Pedagógica*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Guerra, I. M. P. C. (2008). *A cidade multicultural e multiétnica. Gestão da diversidade e procura da democracia*. Portugal: percursos de interculturalidade. Lisboa: ACIDI.
- Hargreaves, A. (1998). *Os professores em tempos de mudança. O trabalho e a cultura dos professores na idade pós-moderna*. Lisboa: McGraw- Hill.
- Herdeiro, R. & Silva, A.M. (2011). Desenvolvimento Profissional Docente: contextos e oportunidades de aprendizagem na escola. In Lozano, A. et al (orgs.), *Libro de Actas do XI Congresso Internacional Galego- Português de Psicopedagogia*. Coruña: Facultad de Ciências da Educación.
- Leithwood, K., & Day, C. (2008). The impact of school leadership on pupil outcomes. *School Leadership and Management*.
- Leithwood, K., et al. (2006) Seven strong claims about successful school leadership. Nottingham: National College for School Leadership.
- Ludke, M.A. & André, M. (1998). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. S. Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Manizini, E.J. (2004). *Entrevista: definição e classificação*. Marília: Unesp.
- Miranda, F. (2004). *Educação Intercultural e Formação de Professores*. Porto : Porto Editora.
- Moura, V.G. (2013). *A identidade Cultural Europeia*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Nunes, T. (2004). *Colaboração Escola-Família Para uma escola culturalmente heterogénea*. Lisboa: ACIME.
- Ouellet, F. (1991). *L'Education Interculturelle. Éssai sur la Formation des Maîtres*. Paris: L'Harmattan.
- Pais, J. M. (2008). *Culturas de Grupo. Recursos de Interculturalidade. Contextos e Dinâmicas*. Lisboa: Alto-Comissário para a Imigração e Diálogo Intercultural.
- Peres, A. (1999). *Educação intercultural: utopia ou realidade?*. Porto: Profedições.
- Perrenoud, P. (2000). *10 novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artmed Editora.

- Perrenoud, P. (2001). *A Pedagogia na Escola das Diferenças*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações – Teoria e Prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Sales, M.A. & García, R. (1997). *Programas de educación intercultural*. Bilbao: Desclée De Brou Wer.
- Santos, A., A.; Bessa, A. R.; Pereira, D. S.; Mineiro, J. P.; Dinis, L. L. & Silveira, T. (2009). *Escolas e futuro – 130 boas práticas de escolas portuguesas*. Lisboa: EPIS.
- Tavares-Dos-Santos, J. (2009) *Los conflictos sociales en el espacio de la Escuela formas, causas y prácticas de prevención de la violencia escolar*. Porto Alegre: IFCH.
- Teixeira, M. (1995). *O Professor e a Escola. Perspetivas organizacionais*. Lisboa: McGraw-Hill. Thurler, M. (2001). *Inovar no Interior da Escola*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Thurler, M. (2001). *Inovar no Interior da Escola*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Tuckman, B. W. (2000) *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vieira, R. (1995). *Mentalidades, escola e pedagogia intercultural*. Educação, Sociedade & Culturas, nº 4.

Anexos

Anexo I

Guião de questões

Dados Pessoais

- + Há quantos anos trabalham neste Agrupamento?
- + Há quanto tempo exercem os cargos?
- + Qual a formação inicial?
- + Se têm especialização na área da gestão escolar?

Escola Intercultural

1-De que forma o Agrupamento de Escolas organiza a informação acerca da diversidade intercultural existente na comunidade?

2-Considera que o Projeto Educativo e o Plano de Atividades espelham a diversidade de alunos existentes na escola? De que forma

3-Que projetos desenvolve e desenvolveu o Agrupamento para a promoção da interculturalidade? Participou em algum deles?

4 – Que medidas específicas dirigidas para a interculturalidade existem no âmbito do cargo que desempenha?

5- Que aspetos destacaria na preparação da candidatura ao Selo Escola Intercultural?

6- Qual o impacto na escola da atribuição do Selo Escola Intercultural?

7 – Em termos de gestão da escola quais as vantagens do Selo Escola Intercultural?

8-De que forma a integração no Agrupamento de alunos nascidos noutros países ou descendentes de cidadãos nacionais de outros países e das suas famílias repercute a mais-valia da interculturalidade?

9-Como consequência do selo intercultural, tomam-se medidas para que os/as alunos/as tenham em conta o reconhecimento da diversidade cultural da comunidade escolar?

10- Estes alunos são monitorizados e, caso haja evidências de menor sucesso num determinado grupo cultural, que conseqüentes medidas de apoio são tomadas?

11-Reconhecendo-se a mais-valia intercultural, como pode ser gerida a formação de professores nessa área?

12- A escola constitui-se como parte integrante da comunidade e estabelece parcerias com elementos/entidades das diversas culturas representadas na escola?

Anexo II

Entrevista com o Diretor do Agrupamento de Escolas CmSelo+

• Blocos Introdutórios		
Bloco	Objetivos	Procedimentos/Questões
iii. Legitimação/ motivação	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimar a entrevista • Motivar para o seu depoimento 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Informação acerca da entrevista ✚ Criação de um clima agradável ✚ Solicitação para gravação áudio da entrevista <p>(Entrevista realizada ao Diretor do Agrupamento de Escolas CmSelo+, em 06 de julho de 2016)</p>
iv. Conhecimento de dados do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os percursos dos entrevistados 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Há quantos anos trabalha neste Agrupamento? <p>R: Eu trabalho neste Agrupamento há 6 anos. Estou no meu 2º mandato. Não pertenço ao quadro deste Agrupamento. Ou seja, estou neste Agrupamento desde que exerço o cargo de Diretor.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Há quanto tempo exerce o cargo? ✚ R: Há 6 anos. ✚ Qual a formação inicial?

		<p>✚ R: A minha informação inicial é professor do Ensino Básico, Matemática e Ciências, grupo 230.</p> <p>✚ Tem especialização na área da gestão escolar?</p> <p>R: Sim, sim. Tenho o mestrado de Administração e Organização Escolar, pela Universidade Católica.</p>
--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Dados previstos a recolher sobre o estudo 		
Temas	Objetivos	Questões
<p>A</p> <p>Medidas que a direção implementa na escola para promover a interculturalidade</p>	<p>✓ Perceber como a instituição escolar organiza de forma sistemática o conhecimento sobre a interculturalidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A1-De que forma o Agrupamento de Escolas organiza a informação acerca da diversidade intercultural existente na comunidade? <p>R: Portanto... os alunos de outros países, como todos os outros, são inseridos nas turmas e, em função das suas características, o Plano de</p>

		<p>Turma assegura todas as condições para organizar as informações e permitir o adequado acompanhamento curricular. Mediante os seus conhecimentos da Língua Portuguesa, são inscritos ou não em Português Língua Não Materna (PLNM) e nos apoios às diversas disciplinas. Os alunos adultos, que frequentaram o Português Para Todos (PPT), uma aposta de formação para a comunidade do Agrupamento, são dos mais diversos países e existe uma recolha que o professor/formador do curso gere.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A2-Considera que o Projeto Educativo e o Plano Anual de Atividades espelham a diversidade de alunos existentes na escola? De que forma? <p>R:No Projeto Educativo (PE) há referência à interculturalidade. No entanto, é no Plano Anual de Atividades (PAA) que se espelha melhor esse trabalho. Realizam-se uma série de</p>
--	--	--

		<p>atividades que vão ao encontro da interculturalidade. Destaco os Dias Culturais do Agrupamento, em que todos os alunos estão presentes. Os alunos mostram as suas raízes, inclusivamente os alunos estrangeiros adultos. Destaco aqui todas as atividades do PPT, como a participação na Festa de Natal. Destaco ainda outros projetos, como, por exemplo: Comenius, Erasmus +, Intercâmbio com a cidade francesa geminada com este concelho.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que projetos desenvolve e desenvolveu o Agrupamento para a promoção da interculturalidade? Participou em algum deles? <p>R: Sim, participei em todos. Tenho por hábito participar nas atividades do Agrupamento e no que respeita à Interculturalidade é a mesma coisa. Os projetos singulares estão ligados com o Comenius desenvolvido (Livros em Palco) e como Erasmus+ a desenvolver (Saúde para a</p>
--	--	---

		<p>Vida), foi o Intercâmbio de Teatro com a escola francesa da cidade geminada com este concelho (destaque para os clubes extra curriculares do Agrupamento que participam muito em atividades interculturais); o PPT foi também um projeto que formou centenas de alunos estrangeiros adultos em Língua Portuguesa. Foi muito bom porque em algumas atividades foi possível juntar pais e filhos, todos alunos do Agrupamento. A minha participação é positiva, por um lado tento beber o background intercultural, por outro lado luto por novas parcerias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A4 – Que medidas específicas dirigidas para a interculturalidade existem no âmbito do cargo que desempenha? <p>R: Ainda há pouco tempo recebemos o diretor de uma escola da cidade geminada. O mesmo aconteceu com os diretores das escolas parceiras do projeto Comenius e espero</p>
--	--	--

		<p>que seja com os diretores das escolas parceiras do projeto Erasmus+. Tentamos averiguar os aspetos que convergiam e os aspetos que divergiam na forma como as escolas se organizam. Aferimos, também, os sistemas educativos dos vários países. Vamos tentar manter essas parcerias para além dos projetos. Por exemplo, também mantemos parcerias, em França, com escolas profissionais. Mantemos sempre esta troca de conhecimentos. Outro trabalho importante é o intercâmbio ao nível de estágios de alunos.</p>
<p>B O Selo Escola Intercultural é importante para o Agrupamento</p>	<p>✓ Conhecer a perceção do Diretor e da Coordenadora do Plano Anual de Atividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • B1- Que aspetos destacaria na preparação da candidatura ao Selo Escola Intercultural? <p>R: O aspeto que eu mais destaco foi o caminho para a valorização intercultural. Este Agrupamento não é grande, mas tem no seu seio alunos de diferentes países. Só provando que o Agrupamento promovia a</p>

		<p>interculturalidade, sempre comparado com agrupamentos com outra dimensão, maior, que têm uma diversidade maior. A cultura destes alunos tem que estar presente na cultura de escola.</p> <ul style="list-style-type: none"> • B2 - Qual o impacto na escola da atribuição do Selo Escola Intercultural ? <p>R: Eu acho que foi extraordinário. Em primeiro lugar porque os alunos perceberam que se a escola ganhou este prémio também foi graças a eles. Ao mesmo tempo, também se sentiram valorizados. Outro aspeto interessante foi a reação, até de surpresa, da comunidade escolar, uma vez que somos um pequeno Agrupamento. Todos sentimos um grande orgulho em ostentar o selo. Levámos alunos das turmas PPT, compostas 100% por alunos adultos estrangeiros, à gala da entrega do selo. Nesses alunos o impacto foi muito grande, de tal forma foi o seu empenho que quase todos esses alunos</p>
--	--	--

		<p>foram certificados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • B3 – Em termos de gestão da escola quais as vantagens do Selo Escola Intercultural? <p>R: Em primeiro lugar o orgulho de ostentar o Selo Escola Intercultural. Depois, houve uma grande valorização da escola. Sentimos o nosso trabalho reconhecido por outras escolas. No dia-a-dia não trouxe alterações, mas sentimos valorização interna e externa o que facilita algumas parcerias e contactos a estabelecer, também na interculturalidade, mas não só.</p> <ul style="list-style-type: none"> • B4-De que forma a integração no Agrupamento de alunos nascidos noutros países ou descendentes de cidadãos nacionais de outros países e das suas famílias repercute a mais-valia da interculturalidade? <p>R: A mais-valia é os alunos sentirem-se em casa. Os alunos não estão desgarrados da sua casa familiar. Aqui, também está tudo o que podemos</p>
--	--	--

		<p>aprender com os alunos de diferentes países e etnias e tudo o que eles gostam de trazer para a escola, desde a tradição à cultura.</p> <ul style="list-style-type: none"> • B5-Como consequência do selo intercultural, tomam-se medidas para que os/as alunos/as tenham em conta o reconhecimento da diversidade cultural da comunidade escolar? <p>R: A presença do selo nos documentos oficiais do Agrupamento e a presença de temáticas interculturais nos clubes de Teatro, Dança, Música e Património. Ao mesmo tempo, após a obtenção do selo, a Comunicação Social local passou a divulgar mais estas atividades.</p>
<p>C Práticas educativas do Agrupamento que contribuem para a valorização da diversidade cultural</p>	<p>✓ Conhecer exemplos de práticas do Agrupamento e de políticas de parceria que valorizem a</p>	<ul style="list-style-type: none"> • C1 - Estes alunos são monitorizados e, caso haja evidências de menor sucesso num determinado grupo cultural, que consequentes medidas de apoio são tomadas?

	<p>diversidade cultural</p>	<p>R: Não me focando nos alunos do PPT, vou falar mais dos alunos do ensino regular. (pausa) Normalmente, estes alunos, quando chegam à escola, a primeira preocupação é saber a origem da criança e o seu percurso escolar. Depois, faz-se o diagnóstico em relação à Língua Portuguesa. Focando a questão do menor insucesso, a principal medida é precisamente recuperar as dificuldades da língua. São acompanhados por um professor. No mesmo ano letivo, voltam a realizar uma avaliação diagnóstica. Apenas quando atinge o nível de proficiência B2 é que (o aluno) deixa de usufruir do PLNM. No entanto, continuam sempre a usufruir de aulas de apoio de Português, com o professor da disciplina. Têm também as mesmas medidas aplicadas a todos os alunos: aulas de apoio, tutores e acompanhamento do Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família, se for necessário.</p> <ul style="list-style-type: none"> • C2-Reconhecendo-se a mais-
--	-----------------------------	---

		<p>valia intercultural, como pode ser gerida a formação de professores nessa área?</p> <p>R: Aí há um problema... (pausa)... porque na verdade existe pouca formação nesta área. Já tivemos nesta escola uma professora com mestrado de PLNM, mas já não está no Agrupamento. Mas é um problema. As formações estão paradas e estando paradas... Já em condições normais, nesta área, a formação é um problema, quanto mais assim. É um problema... No entanto, incentivamos a participação em atividades que se insiram nesta área. Os casos do Comenius e do Erasmus+ trazem muita experiência, acaba por ser outro tipo de formação, claro, mas são sempre experiências novas. Mas é uma pena que não existam mais formações nesta área.</p> <p>P (fora do guião inicial): Haverá alguma contradição, inclusivamente legislativa, ao reconhecermos (todos) a interculturalidade como uma</p>
--	--	---

		<p>mais-valia e, ao mesmo tempo, a não oferecermos a formação necessária na área?</p> <p>R: Sim, evidentemente que é uma contradição. A própria legislação... para a constituição de turmas de alunos de PLN... é preciso um número de alunos que nós não conseguimos ter. Para agrupamentos pequenos torna-se ainda mais difícil.</p> <ul style="list-style-type: none"> • C3- A escola constitui-se como parte integrante da comunidade e estabelece parcerias com elementos/entidades das diversas culturas representadas na escola? <p>R: A escola está inserida numa comunidade e, portanto, não faz sentido a “escola de porta fechada”. A escola tem que ser um espaço aberto a todo o meio que a rodeia. Nós, aqui na escola, temos os Dias Culturais (no final do 2º período). Esta atividade envolve imensa gente e é subordinada a um tema, selecionado em Conselho Pedagógico, entre várias</p>
--	--	--

		<p>propostas dos departamentos. Depois, são estabelecidas um conjunto de parcerias para a sua concretização. Tenho até dificuldade em enumerá-las porque são imensas. Os Dias Culturais têm a interculturalidade subjacente. Com o passar das edições, já são os parceiros que querem participar e começam logo a perguntar qual o tema e que atividades podem fazer. Aqui o processo faz-se ao contrário, é a comunidade que quer entrar na escola. Isso para mim é muito importante. Envolve desde associações a juntas de freguesia, clubes desportivos, capitania, câmara municipal e particulares; todos eles trazem os seus conhecimentos, os seus hábitos, os seus costumes... que representam sempre uma parte dos nossos alunos...(pausa) o que nos enriquece a todos. A escola é parte da comunidade, também já tem uma série de parcerias para a sua dinâmica. Os clubes extra curriculares, como já referi, assumem sempre</p>
--	--	--

		<p>performances interculturais, fazem saraus, com o apoio da câmara e da biblioteca municipal, enchendo sempre as salas. A convite da autarquia, também participamos no Festival Internacional do Caracol e nos Dias Medievais. Isto era impensável, sermos convidados para atuar em programas com artistas profissionais. A comunidade acompanha sempre estas apresentações. Destaco também o facto dos alunos participarem nestes eventos em período de férias de verão. Somos também convidados para o Carnaval, Páscoa, Natal. Sempre que há eventos culturais somos convidados e divulgamos e promovemos a interculturalidade com a dança, música e teatro. Já há uma comunhão intercultural entre a escola e a comunidade. As parcerias com a autarquia também permitiram lecionarmos o PPT em espaços fora do Agrupamento e formarmos dezenas, mais de uma centena, de alunos adultos</p>
--	--	--

		<p>estrangeiros. Muitos, com o passar do tempo, já pediram a nacionalidade, quase todos estão plenamente integrados na sociedade do concelho e nas suas atividades produtivas. Costumo dizer, em jeito de brincadeira, que fomos o concelho que mais formou por metro quadrado! A aposta nos cursos de PPT levou o nome do Agrupamento para patamares altos, uma vez que tivemos alunos de vários concelhos. Pessoas que desejavam ter esta formação e que faziam distâncias incríveis para virem às aulas, a escola abriu-lhes a porta. Todos eles sentiram que pertenceram a este Agrupamento. Participaram em todas as atividades. Sem os certificados não poderiam estar plenamente envolvidos nesta sociedade. A escola sente-se orgulhosa por tudo isto e julgo que a grande maioria dos alunos também.</p>
--	--	---

Blocos pós recolha de dados previstos sobre o estudo		
Bloco	Objetivos	Procedimentos/Questões
3. Outros dados	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um tempo para possíveis informações livres. 	<p>🚩 Interlocação no sentido da possibilidade de acrescentar algo importante que não tenha sido referido.</p> <p>R: Só acrescentar que queremos sempre que todos participem em tudo, ou quase tudo, à sua maneira e como podem. O empenho e o interesse de todos, mesmo em tempo de férias e em fins-de-semana, para nós, é um bom sinal, um sinal que estamos juntos.</p>
4. Agradecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecer a disponibilidade para a entrevista. 	<p>🚩 Agradecimento aos entrevistados.</p>

Anexo III

Abordagem temática	Diretora Escola CmSelo+
Dados do entrevistado	<p>“Eu trabalho neste Agrupamento há 6 anos. Estou no meu 2º mandato” (não é do QA – é diretor há 6 anos)</p> <p>“A minha informação inicial é professor do Ensino Básico, Matemática e Ciências, grupo 230 ”</p> <p>“Sim, sim. Tenho o mestrado de Administração e Organização Escolar”</p>
Medidas de promoção da interculturalidade	<p>“O Plano de Turma (PT) assegura todas as condições”</p> <p>“Mediante os seus conhecimentos da Língua Portuguesa, são inscritos ou não em Português Língua Não Materna (PLNM)”</p> <p>“Os alunos adultos, que frequentaram o Português Para Todos (PPT)” – para alunos adultos estrangeiros”</p> <p>“No Projeto Educativo (PE) há referência à interculturalidade. No entanto, é no Plano Anual de Atividades (PAA)” que se espelha melhor esse trabalho</p> <p>“Destaco os Dias Culturais do Agrupamento”</p> <p>“Destaco ainda outros projetos, como, por exemplo: Comenius, Erasmus +, Intercâmbio com a cidade francesa geminada com este concelho”</p> <p>“Sim, participei em todos. Tenho por hábito participar nas atividades do Agrupamento e no que respeita à</p>



	<p>Interculturalidade é a mesma coisa”</p> <p>“Os projetos singulares estão ligados com o Comenius desenvolvido (Livros em Palco) e como Erasmus+ a desenvolver (Saúde para a Vida), foi o Intercâmbio de Teatro com a escola francesa da cidade geminada com este concelho (destaque para os clubes extra curriculares do Agrupamento que participam muito em atividades interculturais)”</p> <p>“O PPT foi também um projeto que formou centenas de alunos estrangeiros”</p> <p>“Também mantemos parcerias, em França, com escolas profissionais. Mantemos sempre esta troca de conhecimentos. Outro trabalho importante é o intercâmbio ao nível de estágios de alunos”</p>
<p>Selo Escola Intercultural</p>	<p>”O aspeto que eu mais destaco foi o caminho para a valorização intercultural”</p> <p>“Provando que o Agrupamento promovia a interculturalidade, sempre comparado com agrupamentos com outra dimensão, maior, que têm uma diversidade maior”</p> <p>“Eu acho que foi extraordinário. Em primeiro lugar porque os alunos perceberam que se a escola ganhou este prémio também foi graças a eles”</p> <p>“O orgulho de ostentar o Selo Escola”</p>

	<p>“Houve uma grande valorização da escola. Sentimos o nosso trabalho reconhecido por outras escolas”</p> <p>“Valorização interna e externa o que facilita algumas parcerias e contactos a estabelecer, também na interculturalidade, mas não só”</p> <p>“Tudo o que podemos aprender com os alunos de diferentes países e etnias e tudo o que eles gostam de trazer para a escola, desde a tradição à cultura”</p> <p>“A presença do selo nos documentos oficiais do Agrupamento e a presença de temáticas interculturais nos clubes de Teatro, Dança, Música e Património”</p> <p>“A Comunicação Social local passou a divulgar mais estas atividades”</p>
<p>Práticas educativas para a valorização da interculturalidade</p>	<p>“Saber a origem da criança e o seu percurso escolar. Depois, faz-se o diagnóstico em relação à Língua Portuguesa”</p> <p>“A principal medida é precisamente recuperar as dificuldades da língua. São acompanhados por um professor. No mesmo ano letivo, voltam a realizar uma avaliação diagnóstica (...) quando atinge o nível de proficiência B2 é que (o aluno) deixa de usufruir do PLNM”</p>

Anexo IV

Entrevista com a Coordenadora da Execução do Plano Anual de Atividades do Agrupamento de Escolas CmSelo+

• Blocos Introdutórios		
Bloco	Objetivos	Procedimentos/Questões
v. Legitimação/ motivação	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimar a entrevista • Motivar para o seu depoimento 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Informação acerca da entrevista ✚ Criação de um clima agradável ✚ Solicitação para gravação áudio da entrevista <p>(Entrevista realizada à Coordenadora da Execução do Plano Anual de Atividades do Agrupamento de Escolas Cm Selo+, em 07 de julho de 2016)</p>
vi. Conhecimento de dados do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os percursos dos entrevistados 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Há quantos anos trabalha neste Agrupamento? R:.. Eu trabalho neste Agrupamento há seis anos. ✚ Há quanto tempo exerce o cargo? R: Este cargo é o que exige mais de mim, sou coordenadora da execução das atividades, todas as atividades do Agrupamento, há 3 anos. Também fui Diretora de Turma da turma PIEF, um projeto

		<p>inovador na escola, que integrou desde o 1º ano alunos estrangeiros e alunos de etnia cigana. No próximo ano letivo (2016/17), serei coordenadora de um curso CEF (de operadores de informática).</p> <p> Qual a formação inicial?</p> <p>R: A minha formação inicial é ensino de Informática.</p> <p> Tem especialização na área da gestão escolar?</p> <p>R.: Não. No entanto, todos os anos tento fazer formação que me dê mais armas para o cargo que ocupo. Por exemplo, a formação EN/PAR, Encontro de Partilhas, promovida pela antiga Direção Regional da Educação, atual delegação, onde todas as escolas da região do Algarve são convidadas a mostrar</p>
--	--	---

		algumas das mais significativas atividades desenvolvidas ao longo do ano.
--	--	---

<ul style="list-style-type: none"> • Dados previstos a recolher sobre o estudo 		
Temas	Objetivos	Questões
<p>A</p> <p>Medidas que a direção implementa na escola para promover a interculturalidade</p>	<p>✓ Perceber como a instituição escolar organiza de forma sistemática o conhecimento sobre a interculturalidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A1-De que forma o Agrupamento de Escolas organiza a informação acerca da diversidade intercultural existente na comunidade? <p>R: No início de cada ano letivo, é elaborado o Plano de Turma (PT), onde são lançadas algumas atividades, que, posteriormente, são incluídas no PAA. A turma PIEF também tem o seu plano; tendo em conta esta turma, é um espelho intercultural, uma vez que tem vários alunos estrangeiros e de etnia cigana e cada aluno tem um PSEFI (Plano Socioeducativo e</p>

		<p>Formativo Individualizado) que vai ao encontro de cada aluno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A2-Considera que o Projeto Educativo e o Plano Anual de Atividades espelham a diversidade de alunos existentes na escola? De que forma? <p>R:Sim. Acho que as turmas da escola espelham isso. As atividades do PAA e do PEE vão encontro da interculturalidade, uma vez que respondem ao identificado no PT de cada turma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A3 - Que projetos desenvolve e desenvolveu o Agrupamento para a promoção da interculturalidade? Participou em algum deles? <p>R: Destaco os Dias Culturais do Agrupamento, durante 3 dias são organizadas diversas atividades, propostas e organizadas pelos departamentos, aprovadas em Conselho Pedagógico (CP). Os clubes extra curriculares e a comunidade também</p>
--	--	---

		<p>participam com muito interesse. É nestes 3 Dias Culturais que eu e uma equipa de trabalho não paramos. Geralmente, são nos últimos 3 dias do 2º período. Neste ano (2015/16) também ficou bem espelhada a participação intercultural dos clubes do Agrupamento (teatro, dança, música, europeu e do património). Neste ano, todos os clubes articularam a abertura dos Dias Culturais com uma viagem no tempo, que nos levou a várias culturas e espaços e envolveu todos os alunos. Posso destacar, ainda, outros projetos: as atividades dos clubes, os projetos Comenius/Erasmus, o PPT. Nos dias de hoje os valores estão esquecidos, estas atividades chegam aos alunos e fazem-nos perceber que há muitas formas de estar e de viver.</p> <p>A4 – Que medidas específicas dirigidas para a interculturalidade existem no âmbito do cargo que desempenha?</p> <p>R: Como coordenadora do</p>
--	--	--

		<p>PAA, já aponte os Dias Culturais, a organização das atividades dos PT, as candidaturas ao Erasmus+ e as atividades correlacionadas com os PSEFI da turma PIEF.</p>
<p>B O Selo Escola Intercultural é importante para o Agrupamento</p>	<p>✓ Conhecer a perceção do Diretor e da Coordenadora do Plano Anual de Atividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • B1- Que aspetos destacaria na preparação da candidatura ao Selo Escola Intercultural? <p>R: Não acompanhei diretamente, mas a minha participação esteve relacionada com a recolha de documentação e evidências sobre as atividades interculturais. Destaco a importância da realização e documentação das atividades. Nem sempre registamos tudo aquilo que fazemos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • B2 - Qual o impacto na escola da atribuição do Selo Escola Intercultural ? <p>R: Sim, foi um impacto muito grande e positivo. Na escola e na comunidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> • B3 – Em termos de gestão da

		<p>escola quais as vantagens do Selo Escola Intercultural?</p> <p>(Não aplicável à entrevistada)</p> <p>B4-De que forma a integração no Agrupamento de alunos nascidos noutros países ou descendentes de cidadãos nacionais de outros países e das suas famílias repercute a mais-valia da interculturalidade?</p> <p>R: As atividades vão ao encontro de todos os alunos, das diferentes raízes. Depois, os clubes, mais uma vez, têm um papel muito importante para a divulgação da interculturalidade. As famílias envolvem-se e acompanham, as portuguesas e as de origem estrangeira. Vamos continuar a trabalhar para desenvolver atividades deste tipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • B5-Como consequência do selo intercultural, tomam-se medidas para que os/as alunos/as tenham em conta o reconhecimento da diversidade
--	--	--


		<p>cultural da comunidade escolar?</p> <p>R: Sim, o nosso PAA espelha isso mesmo. O Agrupamento continua a apostar nos projetos de que já falamos, traz a comunidade à escola. Já definimos o tema para os próximos dias culturais (Os Rios – para, a partir do nosso rio, falarmos dos rios do mundo). Com a interculturalidade, a comunidade, por um lado, vem à escola; por outro lado, a escola integra-se na comunidade. Há trabalho cooperativo e colaborativo. Sem estes projetos os alunos poderiam não valorizar a interculturalidade e a relação com a comunidade era diferente. Por exemplo, participamos num festival internacional organizado pela autarquia no dia 1 de Julho! Os alunos dos clubes compareceram em tempo de férias. E cresceram muito, uma vez que participaram em apresentações com artistas</p>
--	--	--

		profissionais de vários países.
C Práticas educativas do Agrupamento que contribuem para a valorização da diversidade cultural	✓ Conhecer exemplos de práticas do Agrupamento e de políticas de parceria que valorizem a diversidade cultural	<ul style="list-style-type: none"> • C1 - Estes alunos são monitorizados e, caso haja evidências de menor sucesso num determinado grupo cultural, que consequentes medidas de apoio são tomadas? <p>R: A escola preocupa-se com o sucesso de todos os alunos. Temos o PLNM. Depois, temos apoios nas várias disciplinas, com os professores da turma, que conhecem bem os alunos. Temos também as tutorias. Para os alunos com menor sucesso, são individuais; para os outros, são em pequenos grupos. Temos também o Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família. Este gabinete tem ajudado muitos alunos estrangeiros e de etnia cigana em consultas de psicologia e no centro de saúde, fazendo a ponte. Os alunos de etnia cigana são alunos que vivem em condições muito precárias. O insucesso nasce logo aí. Vivem sem luz. A escola tenta combater o</p>

		<p>insucesso. Há um professor tutor na turma PIEF para esses alunos. Através das atividades interculturais também despertamos o interesse nesses alunos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • C2-Reconhecendo-se a mais-valia intercultural, como pode ser gerida a formação de professores nessa área? <p>R: Este é o grande problema, em várias áreas. Não há resposta às necessidades dos professores. Tentamos com o nosso trabalho, pesquisa e curiosidade proporcionar aos alunos atividades interculturais e promover a interculturalidade.</p> <p>C3- A escola constitui-se como parte integrante da comunidade e estabelece parcerias com elementos/entidades das diversas culturas representadas na escola?</p> <p>R: Vou destacar algumas, sem elas o PAA não teria a qualidade que julgamos ter. Posso destacar a CPCJ de Castro Marim, a GNR (com</p>
--	--	---

		<p>apoio de segurança e acompanhamento), os Bombeiros, a Câmara Municipal, com transporte, convites para várias atividades, as Juntas de Freguesia, a Santa Casa da Misericórdia, o Centro de Saúde. Com estas entidades chegamos à comunidade toda e conseguimos desenvolver atividades que vão encontro de todos.</p>
--	--	---

Blocos pós recolha de dados previstos sobre o estudo		
Bloco	Objetivos	Procedimentos/Questões
5. Outros dados	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um tempo para possíveis informações livres. 	<p>✚ Interlocação no sentido da possibilidade de acrescentar algo importante que não tenha sido referido.</p> <p>R: Apenas acrescentar que tentei espelhar tudo o que o PAA pode fazer pela</p>

		interculturalidade num Agrupamento de Escolas.
6. Agradecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecer a disponibilidade para a entrevista. 	 Agradecimento aos entrevistados.

Anexo V

Abordagem temática	Coordenadora da Execução do PAA da Escola CmSelo+
Dados do entrevistado	<p>“Eu trabalho neste Agrupamento há seis anos”</p> <p>“Sou coordenadora da execução das atividades há 3 anos”</p> <p>“A minha formação inicial é ensino de Informática”</p> <p>“Não” (não tem formação na área de gestão escolar, anualmente faz formação contínua na área de projetos e atividades escolares)</p>
Medidas de promoção da interculturalidade	<p>“Elaboração do Plano de Turma (PT)”</p> <p>“PSEFI (Plano Socioeducativo e Formativo Individualizado)” – turma PIEF</p> <p>“Atividades a desenvolver no “Plano Anual de Atividades(PAA)”</p> <p>“ As atividades do PAA e do Projeto Educativo (PE) vão encontro da interculturalidade, uma vez que respondem ao identificado no PT de cada turma”</p> <p>“Dias Culturais do Agrupamento”</p> <p>“Clubes extra curriculares”</p> <p>“Comenius/Erasmus+”</p> <p>“Aulas de Português Para Todos (PPT)” – para alunos adultos estrangeiros</p>
Selo Escola Intercultural	<p>“A minha participação esteve relacionada com a recolha de documentação e evidências sobre as atividades interculturais”</p> <p>“Foi um impacto muito grande e positivo. Na escola e na comunidade”</p> <p>“As atividades vão ao encontro de todos os alunos”</p> <p>“Os clubes extra curriculares, mais uma vez, têm um papel muito importante para a divulgação da interculturalidade”</p>

	<p>“ Juntas de Freguesia”</p> <p>“Santa Casa da Misericórdia”</p> <p>“Centro de Saúde”</p>
--	--