



# Novos desafios organizacionais

Mudança incremental

vs.

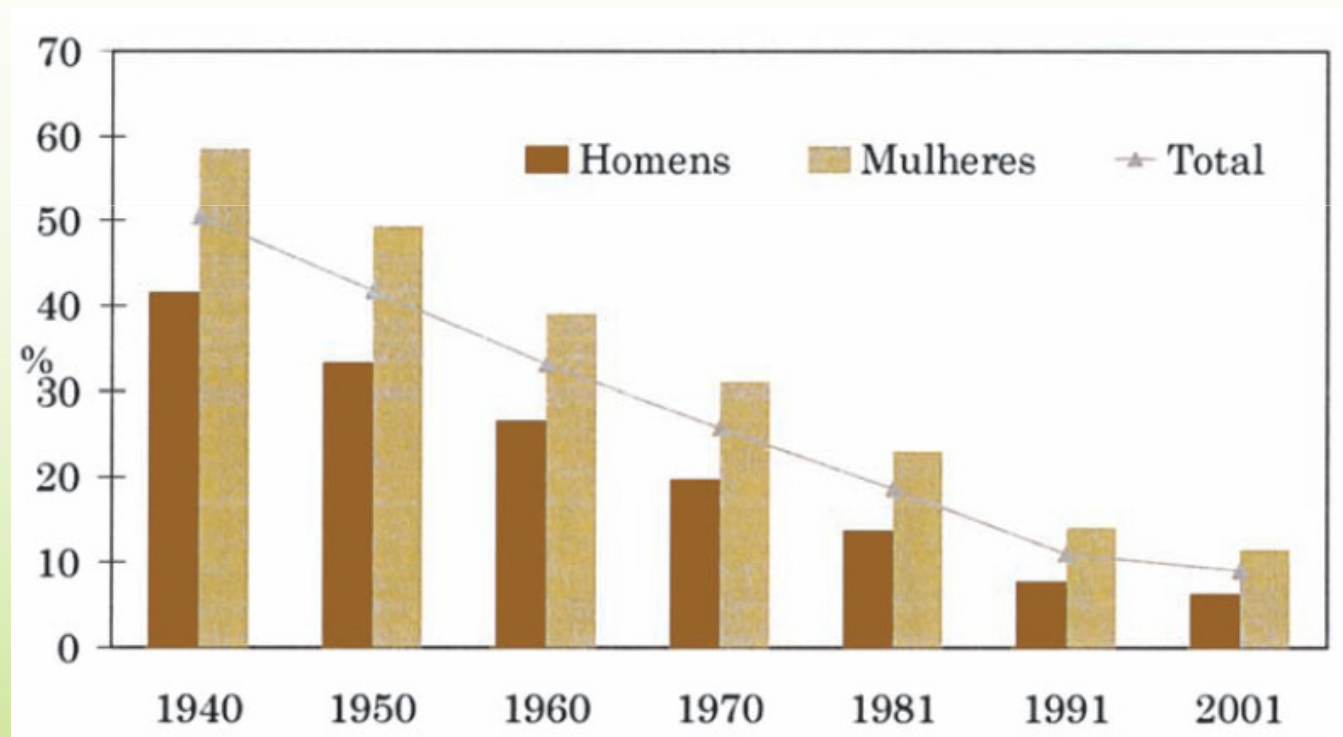
Rutura

De Centro NO para Centro ALV

## A escola tal como foi inventada

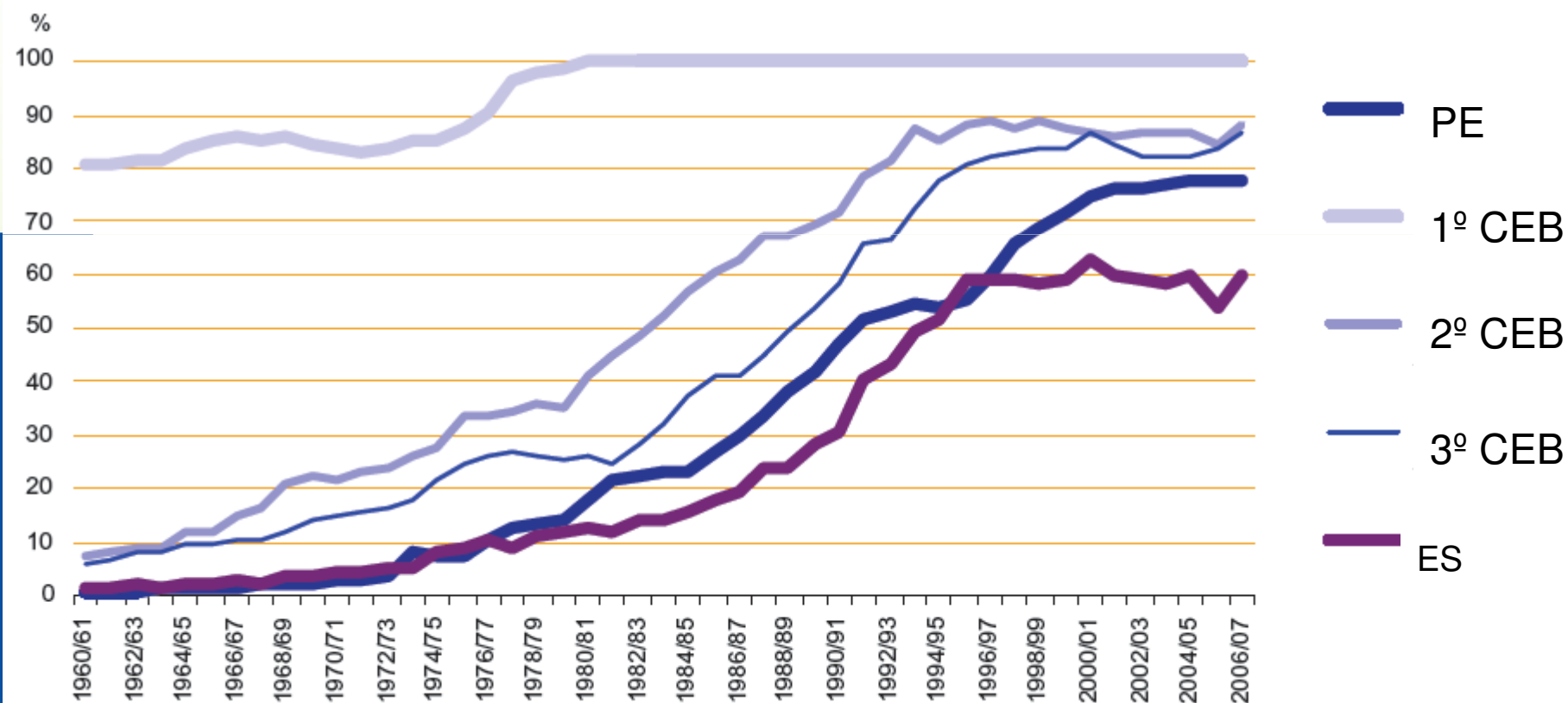


## Contexto: taxa de iliteracia



In: 50 anos estatísticas educação. GEPE/ME

## Contexto: taxa de escolaridade (na idade)



In: 50 anos estatísticas educação. GEPE/ME

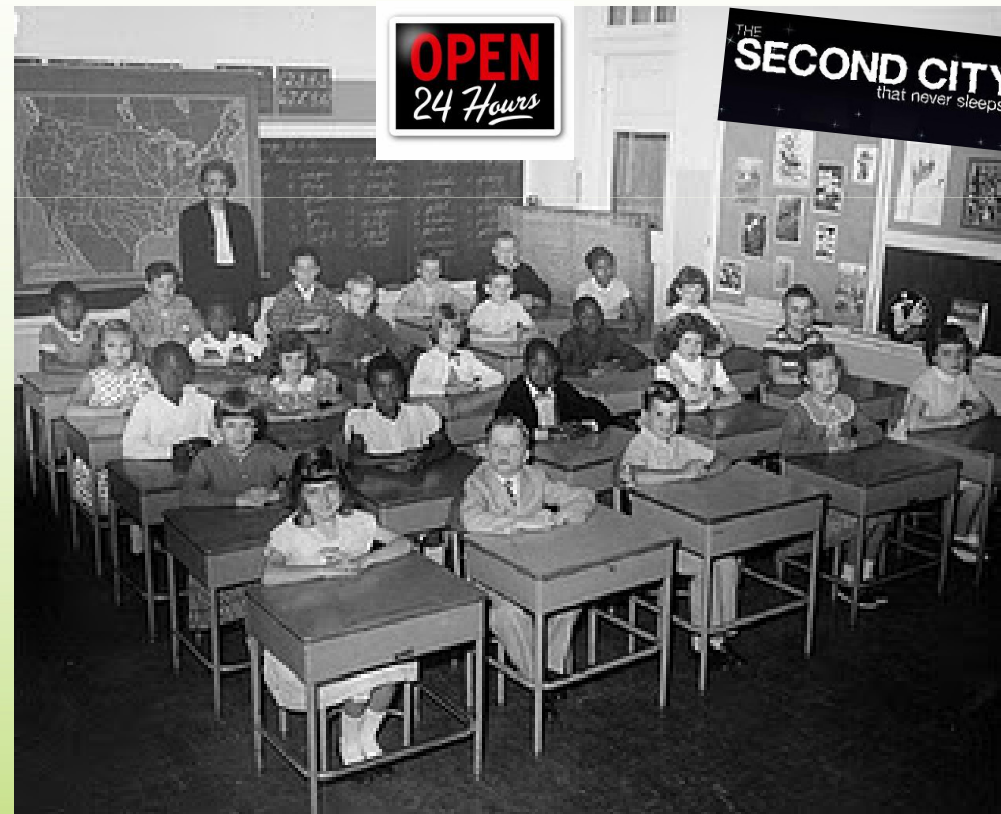
# A escola foi confrontada com novos desafios

## Como reagiu o sistema?

## Escolas / turmas pequenas

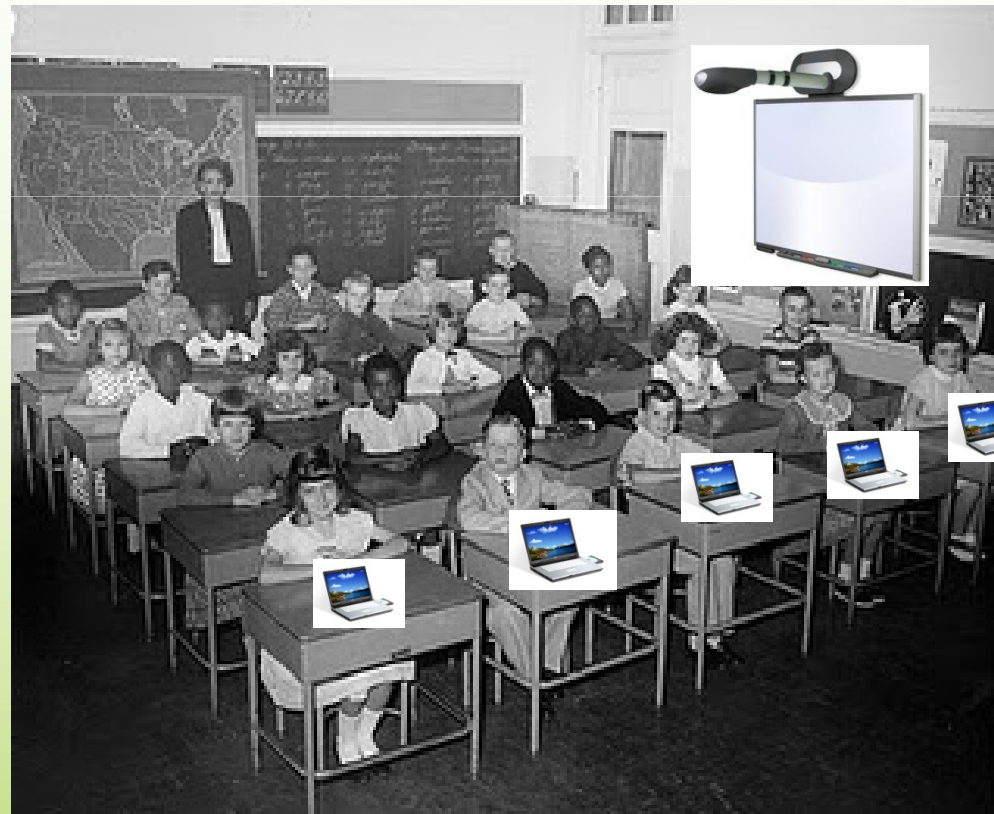


## Escola a tempo inteiro

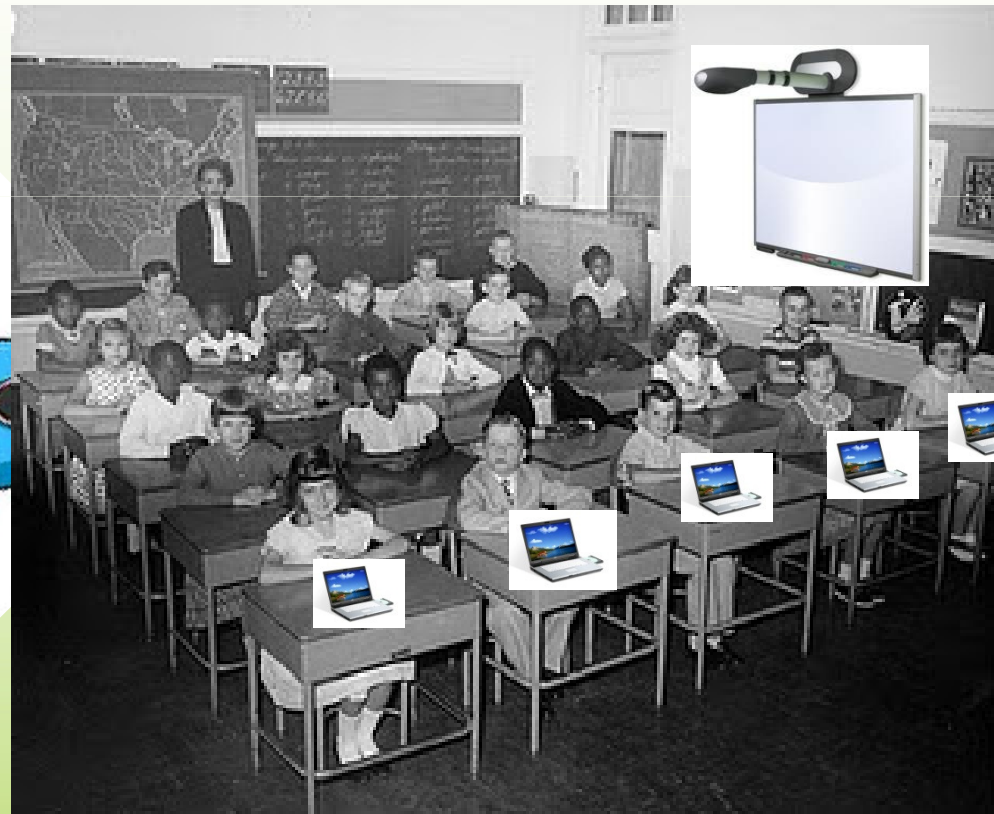
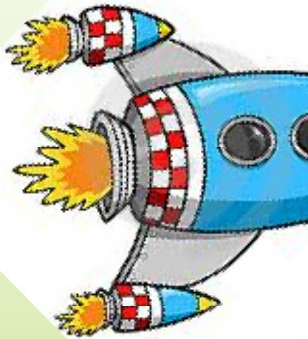




## TIC na escola



# Upgrade das TIC na escola

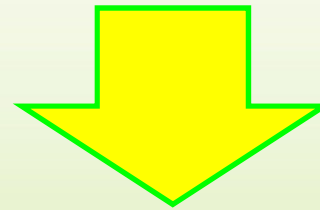




# Tudo mudou... na continuidade



**INO adultos: rutura paradigmática nas estruturas**



**ALV: continuar a aprofundar o novo paradigma**

# Diferenças de percepção: o custo da mudança

## O meu quarto

## Como eu o vejo



Como a minha mãe o vê



Como ela o descreve





*“ALV é um grande chapéu alargado. Remete para a continuidade, para um fluxo, para um percurso contínuo que tem um seguimento e que necessita de se ir alimentando”* (EC CNO IPL)

## Variáveis críticas evolução CNO para CALV

- Segmentação da oferta e da procura;
- Definição do que são atividades de ALV;
- Capilaridade social (local) dos centros;
- Constituição de redes de ALV (WP2);
- Sustentabilidade dos centros;
- Valor da ALV face ao mercado de trabalho.

## Segmentação da oferta e da procura

- **Organizações:** cada CAIv poder ter diferentes estruturas e ofertas, especializando-se em diferentes formas de ALV ou procurando dar resposta a diferentes segmentos de adultos;
- **Adultos:** adultos com baixas qualificações + adultos que terminaram o seu percurso para obtenção da certificação de nível secundário e pretendem manter atividades de ALV + adultos com qualificações escolares de ensino secundário ou superior obtidas no sistema de ensino tradicional (regular ou profissional) e que devem ser trazidos para o contínuo da ALV;



## Atividades de ALV

- Formal;
- Informal;
- Certificação
- Não certificação

## Capilaridade social dos CALV

- Os CALV terão de se incorporar profundamente no tecido social e produtivo local;
- Mobilizar recursos existentes nas comunidades;
- Promoção da coesão da comunidade e fomento do desenvolvimento e criação de sentidos e valores locais;
- colocar os CALV na intersecção da educação e formação de adultos com a pedagogia social.

## Sustentabilidade (financeira) dos CALV

- Novas fontes e instrumentos de financiamento da atividade;
- Custo operacional CALV: custo/investimento público
- Custo das ações de ALV: custo/investimento privado



## Missão dos CALV

Assegurar a todos cidadãos apoio e aconselhamento no seu percurso de aprendizagem ao longo da vida e valorizar, promover e reconhecer, local e socialmente, os processos de aquisição e desenvolvimento de saber e competências.

Promover a procura e o desenvolvimento de novos processos de aprendizagem, de formação e de certificação por parte dos adultos com baixos níveis de qualificação escolar e profissional.

Promover a manutenção no sistema de aprendizagem dos adultos qualificados. Apoiar e orientar os jovens nos seus percursos educativos e formativos.

Criar e desenvolver recursos e dinâmicas locais integradas de aprendizagem ao longo da vida.

## Abertura e flexibilidade

Enquanto “íman” para todos os que procuram oportunidades de aprendizagem ao longo da vida, a equipa e os responsáveis do CALV devem organizar-se para responder a um público diversificado, respeitando e valorizando o perfil, as motivações e as expectativas de cada indivíduo.

## Orientação para resultados

A atividade do CALV orienta-se para a efetiva concretização, em tempo útil, das respostas às necessidades de apoio, aconselhamento, aprendizagem, qualificação e certificação do público. Uma função fundamental na obtenção de resultados é **a função de aconselhamento em ALV (*guidance*)**.

## Responsabilidade e autonomia

A ação do CALV é desenvolvida com larga margem de autonomia estratégica e técnica mas num quadro de responsabilização pela qualidade dos processos e dos resultados. Esta autonomia e responsabilidade estendem-se às redes e parcerias em que o CALV participa e devem nortear a sua cooperação com as estruturas da administração central e regional e outras instituições parceiras, cumprindo os procedimentos definidos para a sua gestão.

**Auto-regulação**

**Monitorização**

## Segmentação da oferta e da procura

Na sua ação, o CALV terá de seguir uma estratégia de **segmentação** quer apresentando-se de forma distintiva para cada segmento da procura, quer adequando o processo aos diversos segmentos de procura aos quais oferece serviços.

## Base comunitária e trabalho em rede

O CALV existe num contexto local e comunitário de que é um nó fundamental. Toda a sua ação deve ser pensada para e apoiada na comunidade, competindo-lhe procurar e promover uma **rede local de aprendizagem ao longo da vida**. Este princípio tem como objetivo não só robustecer a atividade do CALV mas também promover e desenvolver os recursos locais.



# Os passos para a mudança

## 1. Criar uma noção de urgência

*“Ajude os outros a ver a necessidade de mudança e a importância de agir imediatamente” (Kotter, 2009)*

## 2. Definir a equipa líder

*“Certifique-se de que existe um grupo poderoso a orientar a mudança – com competências de liderança, credibilidade, capacidade de comunicação, autoridade, competências analíticas e uma noção de urgência” (Kotter, 2009)*

## 3. Desenvolver a visão e a estratégia da mudança

*“Clarifique de que forma o futuro será diferente do passado e de que forma é possível fazer desse futuro uma realidade” (Kotter, 2009)*

## 4. Comunicar para compreender e persuadir

*“Certifique-se de que o máximo de pessoas possível compreende e aceita a visão e a estratégia” (Kotter, 2009)*

## Os passos para a mudança

### 5. Dar a outros o poder para agir

*“Remova tantas barreiras quanto possível, de modo a que aqueles que quiserem fazer da visão uma realidade o possam fazer” (Kotter, 2009)*

### 6. Proporcionar vitórias de curto prazo

*“Crie alguns sucessos visíveis e inequívocos o mais rapidamente possível” (Kotter, 2009)*

### 7. Não abrandar

*“Insista de forma mais intensa e rápida após os primeiros sucessos. Seja implacável ao iniciar as sucessivas mudanças até que a visão de torne uma realidade” (Kotter, 2009)*

### 8. Crie uma nova cultura

*“Apoie as novas formas de agir e assegure-se de que funcionam até que tenham força suficiente para substituir as antigas tradições” (Kotter, 2009)*

## Conclusões

A função ALV dos centros é um *continuum*

Uma definição ampla do que é o “A” de ALV

Centros ALV com capilaridade social

Aumento do financiamento privado/individual



GOING  
IFELONG  
EARNING