

## Caso prático SARAGOÇA

### **Descrição do estabelecimento de ensino, incluindo os principais elementos de contexto**

Trata-se de uma Escola de Ensino Profissional privada com financiamento do Estado que apresenta duas limitações:

- Está situada numa localidade a 20 km da cidade principal, num polígono, pelo que a escola disponibiliza um autocarro de ida às 8h00 e outro de volta às 14h30. Se o aluno perder o autocarro, poderá apanhar outro, mas que o deixa longe da escola e tem uma frequência de hora em hora. Esta situação faz com que os alunos que perdem o autocarro optem por não ir às aulas.
- O ensino profissional oferecido diz respeito a um setor com pouca receptividade junto das famílias, pois tem fama de ser um trabalho duro (setor da construção).

### **Que problema o líder do estabelecimento de ensino pretendia solucionar?**

O elevado índice de abandono escolar durante o primeiro período do ano letivo, sobretudo nos alunos do primeiro ano. Este abandono resulta não só do facto de a escola estar longe da cidade, mas também da frustração dos alunos, característica comum nos alunos do Ensino Profissional.

### **O que fez o líder do estabelecimento de ensino?**

Oferecer uma ferramenta agradável, útil e gráfica que ajudasse o professor na sua tarefa de tutoria e que permitisse criar um plano de ação adaptado às características de cada aluno.

Intervir na frustração dos alunos para evitar o abandono escolar através do recurso aos seus pontos fortes (são sempre bons em algo). Dar valor a aspetos que não são necessariamente académicos, mas que são essenciais para obter os resultados académicos pretendidos. Coordenar toda a equipa de ciclo através da criação de um espaço de comunicação sobre os seus alunos.

### **Com que barreiras e obstáculos o líder do estabelecimento de ensino se deparou e como os ultrapassou?**

Criar a ferramenta demorou bastante tempo, uma vez que foram feitos vários testes até se escolher a mais adequada.

Como se pretendia implementá-la em toda a escola, alguns dos membros do corpo docente reclamaram que ter de ir preenchendo a informação dos diferentes aspetos de cada aluno implicava mais trabalho para eles.

Criou-se uma equipa de trabalho encarregue de conceber a ferramenta para que o tempo despendido no preenchimento da informação fosse mínimo.

A ferramenta foi implementada progressivamente nos diferentes ciclos.

### Qual foi o impacto? Quais são as evidências?

Impacto e evidências sobre a aprendizagem dos alunos:

- Melhoria no comportamento e nos hábitos, uma vez que têm conhecimento dos aspetos que têm de trabalhar
- Tomam consciência de como os seus professores os veem
- Melhoria do seu aproveitamento; no grupo do 1.º ano do Ensino Profissional não houve abandono escolar e os resultados académicos melhoraram

Impacto e evidências sobre a prática docente:

- Maior envolvimento no resultado final do aluno; há mais conversas informais sobre os alunos
- Melhor comunicação e coordenação; há foco nas reuniões e os incidentes são partilhados
- Maior proximidade com os alunos
- Tutorias estruturadas e com conteúdo, uma vez que facilita a conversa com todos os alunos, independentemente do seu nível, e ajuda a criar um plano de ação e melhoria.

## Caso prático CEIP de Ceuta

### Descrição do estabelecimento de ensino, incluindo os principais elementos de contexto

Escola pública de 2 ciclos, Ensino Pré-escolar e Básico, situada numa boa zona de uma cidade com cerca de 80 000 habitantes. A escola situa-se num bairro com uma população diversificada em termos socioeconómicos. Há uma boa presença de comércio e serviços na zona, e uma boa oferta de atividades culturais e de lazer. Existem nas redondezas duas escolas públicas e duas privadas com financiamento do Estado.

O corpo docente é formado maioritariamente por colaboradores com vínculo definitivo e caracteriza-se por ter metodologias tradicionais e resistência à mudança. Estes professores ensinam cerca de 430 alunos com um nível socioeconómico e cultural médio-baixo e oriundos de um grande número de famílias pouco envolvidas, com baixas expectativas de futuro em relação aos seus filhos e com poucos conhecimentos de espanhol. Com o passar dos anos, o estabelecimento de ensino sofreu uma diminuição significativa do número de matrículas, bem como uma degradação da sua imagem pública, verificando-se a transferência de famílias para escolas da zona com mais prestígio.

### Que problema o líder do estabelecimento de ensino pretendia solucionar?

Os principais problemas da escola eram o baixo nível de resultados académicos, o baixo nível de competências de comunicação em espanhol e a baixa participação e envolvimento das famílias.

Devido à perda de prestígio da escola na zona, as vagas para os 3 anos do Ensino Pré-escolar representavam o dobro da procura.

### O que fez o líder do estabelecimento de ensino?

Elaborou um plano estratégico para os três anos seguintes e um plano operacional para o ano letivo seguinte, que incluiu as seguintes ações:

- Comunicação da situação aos docentes, a fim de os sensibilizar para a necessidade de mudança e de inverter a situação da escola
- Realização de atividades de coesão do corpo docente
- Formação interna aos professores sobre práticas educativas baseadas em evidências com repercussões na melhoria dos resultados académicos
- Atualização da missão, visão e valores da escola, em conjunto com todo o corpo docente
- Investigação interna e externa da escola, para a recolha de dados através de diferentes ferramentas, como inquéritos, formulários, entrevistas, investigação quantitativa, qualitativa, brainstorming, análise dos resultados académicos, etc.
- Realização de uma análise SWOT/FOFA por parte da comunidade educativa (incluindo os docentes, as famílias, a inspeção escolar e o meio envolvente), seguida de uma análise CAME para corrigir as fraquezas internas, adaptar e enfrentar as ameaças externas, manter as forças existentes e explorar as oportunidades de crescimento
- Criação de uma equipa impulsionadora da mudança e de comissões de trabalho mistas

Após a recolha e análise dos dados, foram estabelecidos os seguintes objetivos e ações:

- a) Melhorar os resultados académicos
- b) Aumentar o nível de competência linguística
- c) Aumentar o envolvimento/participação das famílias
- d) Melhorar a visibilidade da escola nas redes sociais, Internet, etc.

**a) Ações para melhorar os resultados académicos.** Com a formação dada na escola, foram iniciadas práticas educativas de sucesso nas aulas, reorganizando-se os recursos humanos para levar a cabo atividades de codocência, desdobramento, mentoria, etc. Graças a acordos com outras associações e instituições, foram ampliados os recursos humanos de apoio aos alunos mais desfavorecidos, tanto no horário da manhã como no horário da tarde, sendo-lhes proporcionadas aulas gratuitas de estimulação da linguagem, de reforço e de apoio.

**b) Ações para aumentar o nível de competência linguística.** O plano de leitura da escola foi melhorado; foi aumentado o número de sessões dedicadas à leitura; foram adquiridos mais livros para a biblioteca; foram organizadas requisições semanais de livros, do Pré-escolar ao 6.º ano; foram realizadas sessões de estimulação oral de espanhol no Ensino Pré-escolar; foram levadas a cabo atividades de sensibilização para a importância da leitura; etc.

**c) Ações para aumentar o envolvimento/participação das famílias.** Foram disponibilizados recursos materiais e workshops de formação; foram disponibilizados horários de tutoria; foi aumentado o número de assembleias; foi escolhido um representante das famílias por turma; foram organizadas atividades complementares gratuitas em horário pós-escolar, criando-se a escola e clube das famílias; etc.

**d) Ações para melhorar a visibilidade da escola nas redes sociais, Internet, etc.** Foram designados recursos humanos e materiais para a gestão da imagem da escola, com um plano de comunicação integral de 360°, onde foi gerida a comunicação interna, externa, digital, offline, etc.

A equipa dinamizadora da mudança e as comissões de trabalho mistas fizeram avaliações trimestrais para adaptar, melhorar, incorporar, anular, etc. ações do plano operacional anual. No final de cada ano letivo, foi feita uma avaliação final, bem como uma planificação do ano letivo seguinte, tudo isto no âmbito do plano estratégico de melhoria.

## **Com que barreiras e obstáculos o líder do estabelecimento de ensino se deparou e como os ultrapassou?**

### **a) Resistência à mudança por parte dos professores:**

Os professores deviam assumir novos desafios, metodologias mais inovadoras e motivadoras. Para ultrapassar estas barreiras, foi elaborado um plano estratégico de formação dos professores em práticas educativas baseadas em evidências e com repercussões nos resultados académicos dos alunos.

Isto foi feito através da liderança distribuída, capacitando os líderes da escola, criando comissões de trabalho mistas, reorganizando recursos humanos e materiais, alterando horários, encaixando horários de formação e implementando novas práticas educativas, como codocência, mentoria, trabalho de cooperação entre docentes, envolvimento das famílias nas atividades da escola, etc.

**b) Fraco envolvimento e/ou participação das famílias na escola:**

As famílias sem conhecimentos de espanhol, com menos estudos e/ou menor nível socioeconómico mostravam renitência em participar em atividades com outras famílias, em comparecer em tutorias, workshops de formação, etc., e a Associação de Pais contava com poucos membros e tinha pouca presença na escola.

Para contrariar esta situação, as famílias foram incitadas a criar uma Associação de Pais mais dinâmica, participativa e que acolhesse mais famílias. Foi nomeada uma família delegada em cada turma para fazer a ligação entre a Associação de Pais e a equipa de direção. Foram criadas atividades de convívio para que se conhecessem num ambiente descontraído.

Foi realizada uma campanha de informação e comunicação através da Internet, do Facebook e de canais do Telegram de todas as turmas para que toda a informação chegasse às famílias; foi feito o acompanhamento das famílias menos participativas e/ou com menos conhecimentos da língua, para as convocar individualmente, conhecer as suas necessidades, disponibilizar-lhes recursos, serviços, etc., bem como para as convidar a participar nas atividades em que se sentissem mais à vontade.

**Qual foi o impacto? Quais são as evidências?****Após o plano estratégico de 3 anos, foi observado o seguinte impacto destas evidências:**

- a) Melhoria dos resultados académicos: nas avaliações de período e provas de diagnóstico externas, os resultados melhoraram em 15% e o número de reprovações diminuiu em 30%.
- b) Melhoria da competência linguística: os testes normalizados trimestrais de velocidade e compreensão da leitura melhoraram em 15% e o número de livros requisitados à biblioteca aumentou em 150%.
- c) Maior visibilidade da escola através do aumento do tráfego na Internet e do alcance das redes sociais.
- d) Melhoria do prestígio da escola: aumento significativo do número de novas matrículas, passando a procura a ser maior do que a oferta; aumento do sentimento de pertença na escola refletido nos inquéritos realizados no início e no fim do ano letivo; a avaliação da escola passou de 7,3 para 9,6.

**Chegou-se agora a outro desafio igualmente difícil: manter o que foi alcançado e fidelizar as famílias!**

## Caso prático

### **Descrição do estabelecimento de ensino, incluindo os principais elementos de contexto**

A escola é uma cooperativa de ensino situada num município de contexto urbano próximo de Valência. Conta com 350 alunos e com um corpo docente de 33 professores. Oferece Ensino Pré-escolar, Básico e Secundário a alunos dos 3 aos 16 anos. O projeto educativo assenta na ligação ao território, na cooperação e no vínculo entre todos os membros da comunidade educativa. É um projeto que visa reforçar o movimento civil e criar uma sociedade valenciana mais justa, mais democrática e mais solidária.

### **Que problema o líder do estabelecimento de ensino pretendia solucionar?**

O líder da escola queria abordar um problema específico que afetava a turma do 2.º ano ESO (Ensino Secundário Obrigatório espanhol). Para o ano letivo em curso, o professor de Matemática, com acordo prévio da Comissão Pedagógica e da equipa de direção, adotou uma mudança de abordagem importante na metodologia da disciplina para um modelo com materiais manipuláveis e com maior domínio de competências. Já durante o mês de setembro, percebeu-se que nem todos os alunos estavam de acordo com esta forma de dar as aulas, uma vez que afirmavam que não estavam a aprender nada. Seguiu-se uma série de críticas por parte dos alunos desta turma (muitos deles com um perfil de liderança, com grande influência na turma) em relação à disciplina e também ao professor.

Esta situação criou um ambiente muito negativo na sala de aula e, em muito pouco tempo, a maioria dos alunos da turma adotou esta atitude negativa. As notas obtidas pelos alunos na pré-avaliação não ajudaram. O aproveitamento geral da turma foi bastante baixo.

Além disso, a preocupação gerada por esta situação levou as famílias a comparecer na escola para pedir explicações à tutora da turma e à equipa de direção.

Portanto, o líder queria abordar esta dinâmica negativa em redor da disciplina de Matemática e do seu professor com o objetivo de melhorar a relação entre os alunos, o professor, as famílias e a disciplina, e avançar para um ambiente de aprendizagem positivo e construtivo.

### **O que fez o líder do estabelecimento de ensino?**

O líder da escola, juntamente com a diretora pedagógica, reuniu cinco docentes com ligação à turma do 2.º ESO (o professor de Matemática, a tutora da turma, o coordenador do Secundário e dois docentes da turma). Durante a conversa, foi possível analisar muito bem a situação e extrair conclusões que serviriam para formalizar um plano de ação para seis semanas, assente nos seguintes pontos:

*1- Aumento da codocência na sala de aula.* Foi iniciada uma série de ações de codocência com o objetivo de dar feedback ao professor de Matemática. Antes de cada sessão, eram acordados os elementos de observação, que depois eram repartidos entre os dois docentes. Estas ações de codocência visavam principalmente encontrar evidências na prática docente para saber que aspetos metodológicos funcionavam bem e quais podiam ser melhorados através da colaboração.

2- *Entrevistas individuais com os alunos.* A tutora iniciou conversas planificadas com os alunos da turma para identificar os seus pontos de vista em relação à matéria. Mais tarde, juntou-se o professor de Matemática. Através da escuta ativa, foi possível compreender muito melhor a situação, para, em seguida, acordar diferentes pontos-chave com os alunos e iniciar uma mudança no sentido da melhoria e da aprendizagem.

3- *Relatório de avaliação.* Tirou-se partido do relatório de avaliação do primeiro período para convocar as famílias e ouvir as suas preocupações. As reuniões foram preparadas pela tutora da turma e pelo coordenador do ESO, e o objetivo era explicar a situação, desanuviar as tensões e tentar que se convencessem através da prática na sala de aula e das evidências da aprendizagem.

4- *Formação sobre avaliação para as famílias.* Foi preparada uma sessão de formação destinada a todas as famílias da escola com o objetivo de explicar detalhadamente como levávamos a cabo a avaliação de competências na escola e os benefícios da mesma para a aprendizagem dos seus filhos.

### **Com que barreiras e obstáculos o líder do estabelecimento de ensino se deparou e como os ultrapassou?**

A maioria das barreiras tinha um componente fortemente relacionado com as crenças e o medo da mudança. A nova abordagem metodológica suscitou muita incerteza. Estes obstáculos foram ultrapassados ao ter em conta as preocupações de todos os intervenientes, para poder estabelecer, a partir daí, o devido plano de ação baseado na escuta ativa, no vínculo e na confiança no projeto.

### **Qual foi o impacto? Quais são as evidências?**

O impacto gerado pelo plano de ação melhorou significativamente o ambiente na sala de aula, a atitude dos alunos e a aprendizagem da Matemática. No que se refere às famílias, aconteceu um pouco o mesmo, uma vez que aumentou consideravelmente o seu nível de satisfação com a disciplina e com o projeto em geral.

*Evidências nos ALUNOS: dados quantitativos no início do plano. Escala de 1 a 10 (29 respostas):*

- Ambiente na sala de aula: 5,6
- Nível de satisfação com a disciplina: 5,2
- Perceção da aprendizagem: 5,1
- Nota média da turma. Pré-avaliação: 5,4

*Evidências nos ALUNOS: dados quantitativos no final do plano. Escala de 1 a 10 (29 respostas):*

- Ambiente na sala de aula: 6,3
- Nível de satisfação com a disciplina: 7,5
- Perceção da aprendizagem: 8,1
- Nota média da turma. 1.º período: 6,9

## CASO PRÁTICO TARRAGONA

### **Descrição do estabelecimento de ensino, incluindo os principais elementos de contexto**

Escola pública de grande complexidade, situada na periferia de uma cidade de 100 000 habitantes na província de Tarragona. Estabelecimento de ensino de 2 ciclos, que acolhe 450 crianças entre os 3 e os 12 anos, com um elevado número de alunos procedentes de famílias com poucos recursos e em risco de exclusão social. Oitenta por cento das crianças pertencem a famílias de origem estrangeira, principalmente de Marrocos.

### **Que problema o líder do estabelecimento de ensino pretendia solucionar?**

Queria melhorar a gestão do processo de mudança em curso na escola a nível pedagógico e exercer uma liderança verdadeiramente distribuída que assegurasse uma estabilidade sustentável.

### **O que fez o líder do estabelecimento de ensino?**

Em primeiro lugar, utilizou um discurso motivador para incutir em todos os docentes a necessidade de mudança.

Em seguida, procurou os líderes catalisadores, partilhou os valores e crenças de forma explícita e colocou em prática a escuta ativa. Também manteve conversas transformadoras e tomou consciência da necessidade de ter uma boa planificação, com objetivos quantificáveis, bem como da importância da inteligência emocional e das evidências.

Além disso, partilhou e acordou com todo o corpo docente os passos a seguir para produzir a transformação, a situação em que a escola se encontrava e o objetivo (visão).

### **Com que barreiras e obstáculos o líder do estabelecimento de ensino se deparou e como os ultrapassou?**

Foi complicado entender que nem todos os membros do corpo docente viam a necessidade da mudança e que não era produtivo gastar toda a energia em mudar a opinião de uma minoria em vez de a usar para acompanhar e motivar aqueles que estavam de acordo.

Outro obstáculo foi a negação tóxica de um membro do corpo docente, que explicitamente criava problemas. Esta situação foi solucionada com uma conversa difícil, mas eficaz, onde se exerceu a escuta ativa e se deu uma responsabilidade concreta a essa pessoa, que a manteve centrada num dos objetivos.

Ao princípio, também foi difícil implementar a prática dos amigos críticos, mas depois de uma sessão de formação de uma hora e da explicação a todo o corpo docente das primeiras observações entre pares, perdeu-se o medo e, atualmente, constitui uma prática da escola.



### Qual foi o impacto? Quais são as evidências?

A melhoria na gestão da mudança acelerou a implementação das novas metodologias e teve um impacto real na sala de aula.

Recolhemos as **evidências** através de inquéritos, entrevistas individuais, reuniões de reflexão, rubricas de avaliação e pautas de observação.

Como evidência do impacto nos alunos, constatámos que o nível de motivação dos alunos e o interesse pela aprendizagem aumentaram e que os conflitos diminuíram. O envolvimento e a intervenção dos docentes nas decisões da escola melhoraram, bem como o ambiente de trabalho. Trabalhamos mais em equipa.

Também aumentaram as boas práticas dos docentes e a participação do corpo docente nos diferentes projetos. Estamos mais motivados para melhorar.