

# **ESCOLAS DE FUTURO**

**130 BOAS PRÁTICAS DE ESCOLAS PORTUGUESAS**

**PARA DIRECTORES, PROFESSORES E PAIS**

## É a primeira vez que se concretiza, em Portugal, o desafio de sistematizar boas práticas de gestão escolar de um modo tão ambicioso.

O projecto teve início com um primeiro estudo em parceria com o Ministério da Educação e com a consultora McKinsey & Company, que levou à realização de um aprofundado inquérito de campo a cerca de 500 Escolas e permitiu associar boas práticas de gestão a escolas com resultados superiores. Seguiu-se um trabalho de fundo feito pela EPIS, em colaboração com a McKinsey, a Direcção-Geral de Recursos Humanos da Educação, e o Conselho das Escolas, que consistiu na realização de entrevistas em profundidade aos Presidentes dos Conselhos Executivos de 29 escolas de todo o país. Adicionalmente, em três delas, foi levado a cabo um processo de “imersão” para uma mais completa apreensão da dinâmica de gestão da escola e dos processos desenvolvidos.

### ESCOLAS ENTREVISTADAS

Nome	Concelho
Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos de Regua Grande	Alentejo
Escola Secundária com 3.º Ciclo de Ensino Básico Alentejo	Alentejo
Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos de João Afonso	Aveiro
Escola Secundária com 3.º Ciclo de Ensino Básico de José Estêvão	Aveiro
Escola Básica Integrada de Vila Nova	Bragança
Agrupamento de Lameiras	Bragança
Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos de João de Castro	Castêlho
Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos de Matilde de Freitas	Castêlho
Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos Dna. Maria Ângela Gonçalves	Castêlho
Agrupamento Desportivo Capela	Coimbra
Escola Secundária com 3.º Ciclo de Ensino Básico de Dr. Joaquim de Castilho	Coimbra da Foz
Escola Básica Integrada de Caldas	Coimbra
Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos de Fernando Pinheiro	Lisboa
Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos de Tábua nº 1	Lisboa
Escola Básica Integrada com Jardim de Infância Vasco da Gama	Lisboa
Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos de D. Afonso Costa de Torres	Ourense
Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos Francisco Tomé	Porto
Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos Francisco	Porto
Escola Secundária João Gonçalves Zorro	Porto
Escola Secundária com 3.º Ciclo de Ensino Básico João de Sá da Costa	São João da Madeira
Escola Secundária António Botto de Cruz	Setúbal
Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos D. Pedro IV	Silves
Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos do Manuel Thompson	Trofa, Braga
Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos de Matias	Vila Verde de São
Escola da Foz	Santa Teia
Colégio de São João do Estoril	Lisboa
Colégio Pinheiro	Lisboa
Grupo IPI	Lisboa

Destas etapas resultou um manual que contém mais de 130 boas práticas nas diferentes áreas da gestão escolar - organização e processos de gestão estratégica, gestão da actividade pedagógica e gestão de áreas e actividades de suporte - explicadas através de aplicações reais e ilustradas pelos bons praticos nestas 29 escolas de todo o país e também através de alguns casos de estudo internacionais comprovados.

## **Cinco pilares das Escolas de Futuro**

### **Novos paradigmas de escola e sala de aula**

#### **Liderança forte**

#### **Adequação de «mecânicas de proximidade» por perfil dos alunos**

#### **Inovação nos processos e rotinas**

#### **Ligação escola-empresa.**

### **NOVOS PARADIGMAS DE ESCOLA E SALA DE AULA**

A “Parque Escolar” e muitas Autarquias têm vindo a desenvolver um trabalho notável e notório de renovação das infra-estruturas das escolas, testando novos conceitos de interacção com o ambiente e com a comunidade circundante, alguns visitados por nós e citados no manual.

Mas é necessário chegar a outro patamar, a que correspondam novos paradigmas de escola e de sala de aula. Não ao nível da arquitectura, equipamento, tecnologia, ou conforto – o *hardware*. Mas ao nível da forma como as pessoas interagem e como se processa a transmissão de conhecimentos e de experiências entre professores, alunos, pais e cidadãos – o *software*.

Este novo patamar só pode ser atingido com um enorme patrocínio institucional de investigação & desenvolvimento e teste de novos paradigmas – numa base de “tentativa e erro”. E deve ser um processo descentralizado, realizado por equipas multidisciplinares que representem todos os actores da escola e da sociedade – incluindo, em particular, os “clientes futuros” da escola, que são as universidades e as empresas.

Neste manual, identificámos alguns ingredientes para estes novos paradigmas, embora não seja orientação deste trabalho chegar até eles.

### **LIDERANÇA FORTE**

Os exemplos que constam no manual estabelecem uma relação clara e muito forte entre o desempenho global de uma escola e a qualidade da sua liderança. Esta relação não se prova matematicamente, mas comprova-se quando se visita e trabalha em continuidade e proximidade com escolas: como as que serviram de base a este manual, como muitas das 88 escolas parceiras da EPIS no projecto “Rede de mediadores para o sucesso escolar” e como outras que os leitores deste manual por certo identificarão.

Mas o objectivo deve ser máximo: o de atingir modelos de liderança adequados em todos os agrupamentos e escolas secundárias, de Norte a Sul do país.

No momento em que um novo modelo de gestão está em implementação, o Ministério da Educação deveria investir de modo muito particular na formação, treino e aperfeiçoamento das equipas de gestão das escolas na dimensão de liderança, que comporta muitas competências-chave, desde logo:

- *hard skills* - pensamento estratégico, planeamento, *accountability* e prestação de contas, gestão de projectos, e inovação...
- *soft skills* - gestão e motivação de equipas, influência positiva, gestão de conflitos, comunicação interna e externa, angariação e gestão de parcerias ...

Todas estas competências são necessárias para conseguir gerir e influenciar positivamente os recursos humanos envolvidos na actividade de uma escola, que é parte integrante do tecido social “vivo” de uma comunidade.

## **ADEQUAÇÃO DE “MECÂNICAS DE PROXIMIDADE” POR PERFIL DOS ALUNOS**

O modelo pedagógico actual nas escolas, incluindo as boas práticas, é baseado em duas “mecânicas de proximidade” dominantes: a turma e os pequenos grupos das aulas de recuperação e apoio, que já têm uma franca implementação por todo o país.

Mas o insucesso escolar actual, em particular no 2.º e 3.º ciclos, vai determinando a constituição de um grupo de risco elevado de exclusão escolar e social, que tende a prevalecer e a acentuar-se com o tempo, demonstrando que as duas mecânicas dominantes de trabalho não são suficientes. É um grupo de risco elevado, que parece ter dois segmentos:

- os alunos que “não querem” - e suas famílias - têm de ser acompanhados de um modo transversal, numa nova mecânica de mediação-capacitação, com metodologias do tipo das que a EPIS está a testar no terreno com o projecto “Rede de mediadores para o sucesso escolar” – já com resultados preliminares encorajadores. Assim, o modelo dos Gabinetes de Apoio ao Alunos e/ou Serviços de Psicologia e Orientação poderá evoluir para uma fórmula muito mais potente e mais presente no tecido escolar. Se isto não se verificar, em particular nos 2.º e 3.º ciclos, a obrigatoriedade dos 12 anos de escolaridade poderá correr o risco de não ter efeitos visíveis em prazos inferiores aos de uma geração e de aumentar os custos da Educação em percentagem da riqueza criada no país.
- os alunos que “querem mas não conseguem” - e cujos pais não têm condições para pagar explicações privadas – têm de ter um modelo de recuperação de tipo “explicação individual”, uma vez que a fórmula das aulas de recuperação não é suficiente – até porque, em muitos casos, os atrasos são tais, que os alunos se inibem de o reconhecer em frente aos seus pares e até perante o professor da disciplina. Não sendo a mecânica de «aula individual» natural na cultura de escola actual e no dimensionamento dos recursos humanos da Educação, tratar-se-ia aqui de empreender, desde logo, uma significativa mudança de atitude e de processos nas escolas.

## **INOVAÇÃO NOS PROCESSOS E ROTINAS**

Muitas das escolas que visitámos transmitem, desde o momento inicial, a ideia de uma “casa arrumada”, de uma “casa portuguesa, concerteza”. Isto significa organização, disciplina e ordem. Mas também, afectividade, carinho, alegria – de alunos, professores e corpo não docente.

Esta sensação confortável que verificámos fica-se sempre a dever ao trabalho continuado no tempo de boas equipas de gestão, muitas vezes ao longo de décadas, que vão estabelecendo regras inovadoras em cada momento, que depois se consolidam numa cultura de escola que se vai reforçando e institucionalizando – com partes escritas e partes apenas comumente assumidas e partilhadas com toda a comunidade. Ao longo do manual, são muitos os exemplos deste tipo de boas práticas: na gestão dos órgãos de escola, na organização do trabalho dos alunos e professores, e na gestão da relação com pais, comunidade, empresas, etc.

Estes processos e rotinas, inovadores primeiro e consolidados depois, são o cimento da organização escola e o caminho certo para o sucesso escolar sustentado ao longo do tempo, em que se combinam os objectivos de excelência e de inclusão social.

## **LIGAÇÃO ESCOLA-EMPRESA**

A implementação dos 12 anos de escolaridade obrigatória, que implicará um crescimento dos cursos profissionais ainda maior que o verificado entre 2005 e 2009, transformará a ligação das escolas às empresas - e à sociedade em geral - num vector estratégico no sistema educativo e num factor crítico para o sucesso escolar em cada agrupamento de escolas, cabendo ao

Ministério da Educação unicamente o papel de catalisador destas parcerias, que devem surgir “de baixo para cima”.

Por seu lado, as empresas deverão assumir um papel muito mais activo na orientação estratégica e gestão das escolas, contribuindo para fazer evoluir o sistema educativo de um modelo “push” – que empurra para fora o que tem e sabe -, para um modelo “pull” – que desenvolve os conhecimentos e as competências de que as empresas e a sociedade necessitam. No limite, poderá até fazer sentido considerar a ideia de uma nova rede de escolas em parcerias público-privadas, as escolas-empresa, em que a liderança estratégica seja assumida por empresas ou grupos económicos de referência em Portugal.

Há um longo caminho a percorrer por todos nesta dimensão. Neste manual, merece destaque especial o projecto da Câmara Municipal do Porto, “Porto de Futuro”, por incluir um modelo muito simples de emparelhamento escola-empresa, aplicado de modo sistemático nos 18 agrupamentos de escola do concelho, em parceria com 18 empresas de referência a nível nacional.

## **Três dimensões da Gestão Escolar**

### **Organização e processos estratégicos**

#### **Actividade pedagógica**

#### **Áreas e actividades de suporte**

### **GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS ESTRATÉGICOS**

A escola, tal como qualquer outra organização, precisa de uma liderança forte que determine e ponha em prática um conjunto de valores caracterizadores e distintivos, que lhe confirmam uma identidade e um sentido de pertença a quem nela se encontra.

Um ponto comum nas escolas que mais se distinguem é a existência desta liderança marcante, com uma visão integrada da escola e da comunidade, motivada e motivadora, que promove uma cultura de excelência e de inclusão e os processos de gestão adequados às suas necessidades e desafios concretos.

A essa liderança cabe a tomada de opções relativamente ao modo como a escola se organiza e à forma como os órgãos que a compõem assumem o seu papel, para além do que é definido na lei. Esta prerrogativa assume particular importância nesta fase de aplicação do novo modelo de gestão, previsto no Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de Maio. Este diploma define novas funções e competências, designadamente:

- o director como órgão unipessoal, criando as condições para que este possa efectivamente assumir o papel de líder da escola;
- o conselho geral, composto por um conjunto diversificado de membros da escola e da comunidade, responsável pela eleição do director e pela aprovação das regras fundamentais de funcionamento da escola, das decisões estratégicas e de planeamento, acompanhamento e fiscalização da sua concretização.
- o conselho pedagógico, órgão de gestão escolar responsável pela coordenação, supervisão pedagógica e orientação educativa;
- o conselho administrativo, com responsabilidades de aprovação anual do orçamento e de validação da sua execução;
- as estruturas intermédias de gestão,

Muitas das escolas visitadas procuram potenciar as suas estruturas e órgãos através da escolha criteriosa das pessoas para os cargos, da sua formação nas competências que terão que desempenhar e, muito relevante, através da adaptação do enquadramento organizativo que a lei define ao contexto da escola e às suas exigências específicas.

Como resultado da observação no terreno do funcionamento das escolas, salienta-se a importância central das estruturas intermédias de gestão para a implementação com sucesso dos projectos educativos, particularmente na perspectiva da “proximidade” que nos parece incontornável. Pensando a organização da escola segundo um modelo matricial, o trabalho desenvolvido em cada turma coordenado pelos directores de turma, cruza-se com o esforço transversal a todas as turmas, dos coordenadores dos quatro departamentos que actualmente agregam as disciplinas do curriculum. A articulação entre departamentos e conselhos de turma, é um meio essencial para o acompanhamento de alunos e professores.

Mas a margem de construção prática do projecto da escola, não se esgota ao nível dos órgãos de gestão, e coloca-se também na elaboração dos instrumentos de gestão que a lei estabelece, nomeadamente:

- projecto educativo;

- regulamento interno;
- projectos curricular de escola e turma;
- plano anual de actividades e orçamento.

Em muitas escolas, das quais damos exemplos, estes documentos orientadores são instrumentais de facto e não foram concebidos, nem concretizados, como fins em si mesmos. Na verdade, importa mais ter documentos vivos, partilhados por todos e accionáveis, mesmo que em páginas sucintas, do que documentos extensos, encerrados num “arquivo”, com fraca utilização no quotidiano.

## **GESTÃO DA ACTIVIDADE PEDAGÓGICA**

Neste âmbito, o desafio das Escolas de Futuro, das suas chefias de topo e intermédias, é o de incorporar na matriz de conteúdos e processos na qual a actividade pedagógica assenta, novas geometrias mais adaptadas ao perfil individualizado de cada aluno-família em termos de risco de insucesso escolar – seja modelos de mediação-capacitação, seja modelos de recuperação individuais.

Em primeira instância a escola tem que ser capaz de motivar os seus alunos para o sucesso escolar. Muitas das escolas que referidas no manual procuram levar a cabo este seu propósito base, olhando para além das variáveis tradicionais, ou pelo menos tomando-as de forma inovadora. Atendem ao impacto, por exemplo:

- dos horários;
- da continuidade das turmas;
- da vantagem da continuidade num mesmo agrupamento;
- dos sistemas de tutoria entre pares;
- de mecanismos de reconhecimento do desempenho da turma como um todo;
- da sinalização precoce do risco;
- da prevenção na gestão de conflitos.

Por outro lado, a escola tem que apoiar e entusiasmar os professores, sabendo que a qualidade dos docentes é umas das variáveis que mais afecta o desempenho dos alunos, estando comprovado que professores com melhor desempenho têm um impacto significativo em alunos com capacidades intrinsecamente semelhantes. Este facto evidencia a importância de uma boa gestão dos docentes e a necessidade de potenciar o seu desenvolvimento em profissionais competentes e eficazes.

Este objectivo passa em muitas das escolas visitadas, por criar tempos de trabalho conjunto entre professores da mesma área, ou mesmo ocasiões de partilha de boas práticas entre departamentos. Passa seguramente pela maximização do potencial do professor em ordem ao projecto da escola, pela instituição de processos de trabalho que garantem um acompanhamento nos casos em que pode haver lugar a uma melhoria de desempenho e pelo desenvolvimento de mecanismos de estímulo e visibilidade aos professores com melhor performance.

Como desafio, identificámos a necessidade de dar resposta a um grupo de alunos, com expressão marginal, mas gravosa, cujas dificuldades de aprendizagem são muito profundas. Estes alunos precisam de um cuidado individualizado, num contexto quase de “explicação”, que lhes permita, ao seu ritmo, recuperar o que efectivamente não aprenderam nas suas bases. Será cada vez mais necessário que os horários dos professores incluam a possibilidade deste tipo de acompanhamento.

A escola tem também um papel de mobilização dos pais, que são parte fundamental da equação que rege o sucesso educativo dos seus filhos.

As escolas deste manual procuram assumir este papel de forma criativa, partindo da realidade dos pais que “servem”, e com os quais partilham responsabilidades pela educação dos alunos.

A escola cumpre adicionalmente uma função de dinamização do tecido social local, particularmente relevante na formação de adultos, no qual se incluem os pais dos alunos. Em alguns contextos que visitámos, em que os pais não possuem eles próprios as competências adequadas para poder ajudar os filhos do ponto de vista académico ou em outros aspectos, as escolas desempenham um papel fundamental.

Finalmente, trazemos exemplos da gestão do pessoal não docente, que desempenha um papel muito importante de suporte ao decurso fluido da actividade central da escola. O pessoal não docente é, nestas escolas, englobado numa política de recursos humanos, no sentido da sua motivação, valorização e “rentabilização” de competências, dentro das suas possibilidades e capacidades.

## **GESTÃO DE ÁREAS E ACTIVIDADES DE SUPORTE**

Para além da sua cultura e identidade, das estruturas de gestão e das pessoas, a escola gere uma série de recursos, internos e externos, e tem um conjunto de *stakeholders* que pode ser orientado em favor do projecto educativo e em benefício de toda comunidade.

Desde logo o próprio espaço da escola, que se ambiciona cuidado e atractivo. As estruturas que são disponibilizadas, tanto aos alunos como ao corpo docente e não docente, têm impacto na sua “adesão” à escola e até no seu desempenho.

Neste sentido, são muitas as opções que as escolas visitadas tomaram de modo a tornar o seu espaço num reflexo do seu projecto educativo, fomentando a co-responsabilização e a promoção da segurança.

A dinamização das Associações de Pais é outro dos desafios que as nossas escolas têm sobre a mesa, do qual trazemos exemplos.

Estas associações têm como missão a representação dos legítimos interesses dos pais na escola, aproximando as duas entidades, e constituindo um meio para potenciar a relação escola/comunidade. No entanto, os dados de uma amostra das escolas que trabalham com a EPIS apontam para uma participação média dos pais abaixo dos 5%.

Encontrámos exemplos de profícua relação entre a autarquia e a escola, que fomentam uma aproximação da cultura escolar à cultura do meio e proporcionam a aliança entre a animação e a revitalização do tecido social, pela coordenação de objectivos, iniciativas e recursos.

Na mesma linha, o trabalho da escola na coordenação com a rede social através da instituição de processos de sinalização de alunos em risco e da articulação na intervenção, é desejável e é bem aplicado em algumas das nossas escolas.

Não menos relevante é o já referido desenvolvimento de parcerias com empresas, numa perspectiva *win-win*, em que estas acedem a uma potencial fonte de recrutamento a curto e a médio prazo, através de actividades que contribuem para a motivação e desenvolvimento dos trabalhadores e a efectivação da sua responsabilidade social. Para as escolas, cria-se a ocasião de aprender com a experiência da empresa e pode ajudar-se os estudantes a fazer as suas escolhas de carreira com melhor informação. Adicionalmente, apoia-se a promoção de uma imagem positiva da escola e potencia-se o acesso a recursos que de outra forma a escola não teria.



## **Este manual é apenas o princípio de um desafio de mudança para melhor...**

... que estamos a colocar às 88 escolas dos nossos 10 concelhos-piloto e a todas as escolas das 5 Direcções Regionais de Educação que decidam aderir.

Propomos uma metodologia de implementação muito simples e habitual em processos deste tipo, baseada em duas etapas:

- **Espelho EPIS** - diagnóstico da situação de partida face às boas práticas propostas no manual, com vista à identificação de *gaps* e à elaboração de planos de melhoria do desempenho em áreas concretas.
- **Scorecard EPIS** - construção e calendarização de um programa de acção para a melhoria do desempenho da escola, com indicadores de sucesso, métricas e janelas de controlo periódico de progresso.

A EPIS propõe-se ser apenas o parceiro metodológico das escolas, garantido a formação e o acompanhamento permanente dos recursos humanos das Direcções Regionais e Autarquias alocados a este projecto.

Com este princípio, pretende-se garantir a internalização imediata deste tipo de metodologias e a contribuir para o reforço da cultura de inovação e de desempenho do Ministério da Educação e das escolas de todo o país.

Como em todo o trabalho da EPIS, os resultados do projecto serão medidos e tornados públicos ao longo da sua execução.