



Universidades Lusíada



observatório de Melhoria
e da **Eficácia da Escola**

Características de Escolas Eficazes

Wisconsin Department of Public Instruction

**Wisconsin Department of Public Instruction
John T. Benson, State Superintendent
Madison, Wisconsin**

Wisconsin Department of Public Instruction
125 South Webster Street
Madison, WI 53707-7841

This document is available for downloading from DPI website:
www.dpi.state.wi.us/

Bulletin No. 01001

© August 2000 by Wisconsin Department of Public Instruction

O *Wisconsin Department of Public Instruction* não faz discriminação com base em sexo, raça, religião, idade, nacionalidade, linhagem, crença, gravidez, estado civil, orientação sexual ou por qualquer déficit físico, mental ou emocional.

Tradução autorizada:
Observatório de Melhoria e da Eficácia da Escola,
Universidades Lusíada
<http://observatorio.por.ulusiada.pt>

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| AGRADECIMENTOS | 5 |
| INTRODUÇÃO | 6 |
| 1. QUAIS SÃO AS CARACTERÍSTICAS DAS ESCOLAS BEM-SUCEDIDAS | |
| Descrição Geral | 12 |
| Visão | 12 |
| Liderança | 15 |
| Elevados Padrões Académicos | 17 |
| Competências Sócio-Emocionais | 19 |
| Parcerias entre Família, Escola e Comunidade | 21 |
| Desenvolvimento Profissional | 23 |
| Monitorização Constante | 25 |
| 2. ONDE ESTAMOS NESTE MOMENTO | |
| Descrição Geral | 27 |
| Visão: Uma Compreensão comum de objectivos, princípios e expectativas para todos os envolvidos na Comunidade de Aprendizagem | 28 |
| Possíveis acções para melhorar a Visão | 29 |
| Liderança: Um grupo de indivíduos que se dedica a ajudar a comunidade educativa a alcançar a visão | 30 |
| Possíveis acções para melhorar a Liderança | 31 |
| Elevados padrões académicos: Descrição do que os alunos precisam de saber e serem capazes de fazer | 32 |
| Possíveis acções para melhorar os Elevados padrões académicos | 33 |
| Competências Sócio-Emocionais: Ajudar todos os membros da comunidade de aprendizagem a serem cidadãos cuidadosos, participativos, produtivos e responsáveis | 35 |
| Possíveis acções para melhorar as Competências Sócio-Emocionais | 36 |
| Parcerias entre Escola, Família e Comunidade: Actividades Planeadas que Melhoram a Aprendizagem dos Alunos | 37 |
| Possíveis acções para melhorar as Parcerias entre Escola, Família e Comunidade | 39 |

| | |
|---|----|
| Desenvolvimento Profissional: Oportunidades Consistentes e Significativas, no cenário escolar, que permitam uma aprendizagem contínua para adultos..... | 40 |
| Possíveis acções para melhorar o Desenvolvimento Profissional..... | 41 |
| Monitorização Constante: Recolher e Analisar dados sobre os Estudantes..... | 42 |
| Possíveis acções para melhorar a Monitorização Constante | 43 |
| 3. COMO PODEMOS INTEGRAR TUDO | |
| Descrição Geral..... | 44 |
| Um processo para criar e manter uma Escola de Sucesso | 45 |
| 4. ANEXOS | |
| Estrutura de Equidade do Wisconsin..... | 49 |

AGRADECIMENTOS

Este guia foi desenvolvido através dos esforços de colaboração dos seguintes membros da equipa do *Department of Public Instruction*:

Bette Achtor, Coordinator
Title VI Programs

Sue Grady, Director
Content and Learning Team

M.J. Best-Louther, Coordinator
Goals 2000

Elaine Granke, Consultant
Title I School Improvement

Barbara Bitters, Director
Equity Mission Team

Jane Grinde, Director
Bright Beginnings/Family-School-
Community Partnerships Team

Gary Cook, Director
Office of Educational Accountability

Maxine Hough, Consultant
Title I Accountability

Steven Dold
Deputy State Superintendent

Scott Jones, Director (ret.)
Title I Team

John Fortier, Assistant State
Superintendent
Division for Learning Support:
Instructional Services

Mary Kleusch, Consultant
Citizenship Initiative

Juanita Pawlisch
Assistente State Superintendent
Division for Learning Support:
Equity and Advocacy

INTRODUÇÃO

Tem vindo a aumentar o consenso acerca da necessidade de os sistemas educativos se envolverem pró-activamente em esforços de melhoria dos processos educativos que resultem no aumento da eficácia das escolas.

Esta tendência tende a ser transversal a vários domínios da sociedade (poder político, educadores, investigadores, comunidade, etc) e a várias sociedades (cada vez mais países e estados têm vindo a eleger a perseguição de maiores níveis de eficácia como uma prioridade).

Em Portugal, a consciência da necessidade de as escolas se envolverem em esforços de melhoria é consistente com que se tem vindo a verificar noutros países. Por essa razão, e com o objectivo de promover a disseminação de recursos de melhoria aos agentes educativos portugueses, o conhecimento de iniciativas que têm vindo a ser realizadas por outros estados e países é de grande utilidade.

Este é um documento organizado pelo Departamento de Educação Pública dos Estados Unidos da América (Wisconsin), com o objectivo de sistematizar evidências e procedimentos de melhoria da escola.

Ainda que a realidade portuguesa apresente especificidades em relação à realidade de Wisconsin, consideramos que a comunidade educativa portuguesa beneficiará do conhecimento de boas-práticas. Esperamos que este documento contribua para a) a familiarização de conceitos que permitam uma melhor compreensão dos factores/elementos envolvidos no processo de melhoria da escola, b) o conhecimento de que dimensões cujo impacto no desempenho académico dos alunos e no aumento da eficácia das escolas têm recebido suporte empírico, e c) que promova a reflexão crítica e discussão acerca da aplicabilidade destas evidências à realidade portuguesa.

O capítulo 1 descreve as sete características que estão presentes numa escola de sucesso que, de forma genérica, são compreendidas ao nível de:

- ✓ **Visão** – ter uma compreensão comum dos objectivos, princípios e expectativas para todos os que pertencem e integram a comunidade educativa;
- ✓ **Liderança** – ter um grupo de indivíduos que se dedicam a apoiar a comunidade educativa e a alcançar essa visão;
- ✓ **Elevados Padrões Académicos** – descrever o que os estudantes precisam de saber e ser capazes de fazer;
- ✓ **Competências Sócio-Emocionais** – ajudar todos os que pertencem à comunidade educativa a tornarem-se solidários, participativos, produtivos e cidadãos responsáveis;
- ✓ **Parcerias entre Família, Escola e Comunidade** – incentivar todos os envolvidos na educação de uma criança para que participem de forma activa, colaborativa, como iguais e como parceiros;
- ✓ **Desenvolvimento Profissional** – promover oportunidades consistentes e significativas para os adultos envolvidos no contexto escolar, de modo a que se comprometam com a aprendizagem contínua.
- ✓ **Monitorização Constante** – recolher e analisar os dados acerca dos estudantes, dos programas e do pessoal escolar.

São várias as características de escolas de sucesso que foram apontadas com base na investigação sobre a reforma e melhoria da escola. Propositadamente, o Departamento não considerou a equidade, diversidade, justiça e inclusão como características individuais. Os responsáveis pelo Departamento acreditam que as características de uma escola de sucesso, anteriormente mencionadas, devem já incluir e respeitar estes princípios e compromissos que correspondem a práticas responsivas. A dinâmica que se pretende é a de que tanto a equidade como a diversidade devem fazer parte de todos os aspectos da educação. Isto inclui todos os programas e planos de melhoria escolar, todas as actividades patrocinadas pela escola, todas as decisões de atribuição de recursos, todos os ambientes das salas de aula, os *curriculuns*, os planos de ensino e todas as políticas e procedimentos da escola.

A prática de uma educação equitativa deve englobar tudo o que acontece dentro da escola.

O quadro daí resultante enfatiza os elementos essenciais das escolas que são: por um lado, serem bem sucedidas na ajuda que prestam aos alunos, tanto ao nível da sua realização académica; como ao nível do desenvolvimento de competências sócio-emocionais.

Esta dupla missão de educar as emoções e educar os pensamentos dos jovens assumem a mesma importância na busca de uma escola de sucesso.

Cada elemento não é independente, mas, sim, interdependente e fazem parte de um processo dinâmico. Cada elemento deve ser revisto várias vezes para que a comunidade escolar possa recolher e analisar os dados relevantes, desenvolver e refinar a visão comum, utilizar os recursos mais adequados para a promoção da liderança, elevar os padrões académicos e comportamentais e, ainda implementar o desenvolvimento profissional contínuo.

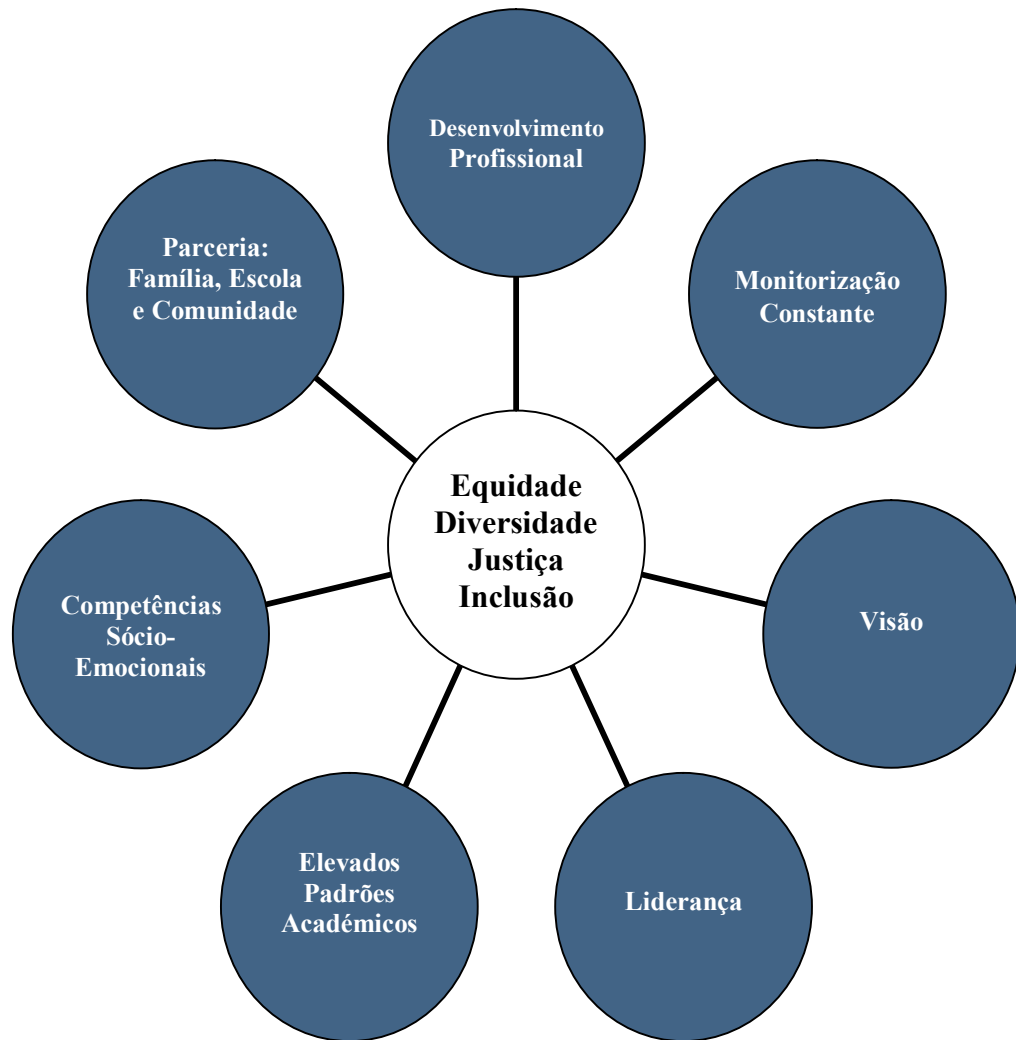


Fig. 1 – As características de Escolas Bem-Sucedidas

O capítulo 2 fornece uma ferramenta de auto-avaliação que apoia as equipas escolares a reflectir acerca das suas realizações e futuro em cada um dos sete elementos. Esta ferramenta não pretende ser apenas uma lista completa de questões essenciais, mas fornece um ponto de partida para o diálogo escolar acerca do seu estado actual e de uma visão futura.

O capítulo 3 dá uma (breve) visão geral do processo de obtenção dos dados resultantes da auto-avaliação e outras possíveis fontes para criar ou manter uma escola de sucesso. Neste, são colocadas cinco questões para a comunidade educativa utilizar num plano de melhoria ou para tornar prioritários os esforços actuais.

As cinco questões em que o processo de melhoria da escola do Wisconsin se baseia, são os seguintes:

1. Onde estamos agora?

Para responder a esta questão, a equipa deve recolher uma imagem clara do sucesso actual e as necessidades associadas ao esforço para educar as emoções e os pensamentos de todos os estudantes.

2. Qual é o nosso objectivo?

Responder a esta questão, fornece um guia para criar e reconhecer o sucesso.

3. Como podemos lá chegar?

A equipa da comunidade de aprendizagem deve desenvolver um plano abrangente, onde são estabelecidas tarefas, prazos e responsabilidades para todos os envolvidos.

4. Como sabemos que atingimos o objectivo? O que fazer se não o atingirmos?

Responder a esta questão, estabelece metas a curto prazo para a comunidade educativa.

5. Como continuaremos a focar e a manter os nossos esforços de melhoria da escola?

Indicar a melhor experiência educativa para todos os estudantes não é um projecto que se dê por terminado. É um processo contínuo, de avanços e recuos, de planeamento, de entrega, de reflexão e refinamento dos serviços escolares para com todas as crianças. A comunidade educativa deve estar atenta ao controlo dos esforços indefinidos, bem como desenvolver esforços para documentar e preservar a memória institucional desta experiência.

Em resumo, esta publicação fornece um ponto de partida para pensar sobre o que é preciso fazer para educar com sucesso os alunos. Este recurso, combinado com pessoal especializado, subsídios, ajudas a projectos e guias disponíveis nas escolas do Wisconsin, através do Departamento de Educação Pública, constitui-se como uma

espécie de roteiro para o desenvolvimento de iniciativas que visam a melhoria na educação pública.

O Departamento defende a articulação, de uma forma simples, dos elementos essenciais e passos necessários, para proporcionar uma educação que resulte em altas realizações e bons cidadãos.

CAPÍTULO 1

QUAIS SÃO AS CARACTERÍSTICAS DA ESCOLAS BEM-SUCEDIDAS?

Descrição geral

Este capítulo fornece a descrição das sete características de uma escola bem-sucedida. Estas características descrevem o ambiente escolar, objectivos e gestão da escola. A medida de sucesso final é a constituição de uma comunidade educativa que apoia todos os estudantes, independentemente das suas características ou capacidades, a alcançarem elevados níveis de escolarização e cidadania.

Para cada uma das características referidas neste capítulo constam:

- ✓ Uma definição;
- ✓ A razão sobre a sua importância;
- ✓ Ideias-Chave a reter;
- ✓ Exemplo dos resultados que a “característica” poderá fornecer.

VISÃO

Definição

Esta representa, de modo claro e articulado, os objectivos, os princípios e as expectativas de toda a comunidade educativa. Esta visão comum é alcançada quando a administração escolar, os professores, o pessoal auxiliar, os alunos, as famílias e os restantes membros da comunidade conseguem transmitir e aplicar, na sua rotina diária, esses objectivos, princípios e expectativas. Desta forma, a visão transforma-se numa força orientadora, quando todas as decisões educativas são baseadas na sua estrutura e objectivos.

Racional

Uma visão clara é como um bom mapa. Sem um bom mapa é difícil determinar para onde vamos e é impossível saber quando se chega. Uma visão dinâmica envolve e é representativa de toda a comunidade, para além de sugerir um caminho a seguir. Esta possibilita aos dirigentes escolares a criação de uma perspectiva orientadora que envolve e estimula outros a participarem na jornada educativa.

Ideias-Chave:

1. Escolas eficazes possuem uma visão clara e definida sobre como melhorar a aprendizagem de cada um e de todos os estudantes;
2. A ênfase encontra-se na obtenção de um conjunto alargado de indicadores que incluem o conhecimento académico, as habilidades, o desenvolvimento e os padrões emocionais;
3. Os objectivos são estabelecidos de modo a que possam ser implementados durante o ano lectivo e avaliados/medidos no final do ano lectivo. O progresso é arquivado e utilizado nos esforços de melhoria;
4. A comunicação dos objectivos, bem como a evolução do seu progresso, é parte integrante das actividades da escola e de todos aqueles que a compõem;

Escolas de Sucesso têm uma Visão que:

1. É acompanhada por um *planeamento estratégico*. Um planeamento estratégico é um processo suportado não só nos dados que orientam a tomada de decisão, como também orientam os programas de implementação relativamente a:
 - ✓ Indicadores dos objectivos;
 - ✓ Meios para cumprir os objectivos;
 - ✓ Prazos.
2. Associa os padrões de instrução às expectativas do professor e ao desempenho do estudante;
3. Promove as expectativas e experiências de todo o município escolar, o que resulta em padrões de proficiência desafiantes por parte de todos os estudantes ou acima dos níveis;
4. Envolve a responsabilização de toda comunidade educativa sobre a aprendizagem de todos os estudantes;
5. Inclui termos cuidadosamente definidos que são conhecidos e apoiados por todos;

6. É desenvolvida com a representação de uma variedade alargada de públicos de todos os grupos demográficos;
7. Conduz à atribuição de recursos à aprendizagem numa comunidade mais alargada;
8. Permite que os componentes sociais, académicos e organizacionais da educação operem de forma harmoniosa;
9. Articula o compromisso de formação da comunidade com a excelência e equidade da organização;
10. Abarca a dupla missão de criar, em cada estudante não só uma realização académica e cívica rigorosas, como também uma responsabilidade solidária.

LIDERANÇA

Definição

Uma liderança forte incrementa a excelência e igualdade, o que implica projectar, promover e sustentar uma visão firme; recolher e agrupar recursos; comunicar progressos e apoiar as pessoas, os programas e as actividades, implementando uma visão de sucesso escolar.

Racional

A liderança eficaz é aquela que é essencial para o desenvolvimento e continuidade do processo de melhoria de qualquer organização. O líder educativo necessitará de focalizar esforços numa educação de excelência e equidade.

Ideias-Chave:

1. Os papéis da liderança são assumidos por uma variedade de pessoas, como directores e ministros; incluindo, professores, pais, estudantes e líderes comunitários;
2. Os líderes demonstram conhecimento, respeito e receptividade aos contributos e experiências das diferentes culturas que fazem parte da escola e da sociedade.
3. Os líderes educativos estão preparados mantendo pessoal responsável e disponível para desafiar todos os alunos (com um currículo culturalmente relevante e rigoroso) abrindo-lhes grandes expectativas;
4. Os líderes educativos asseguram que cada escola possua os recursos financeiros, materiais e programáticos adequados, de forma a fornecer a cada aluno uma oportunidade equitativa de aprendizagem;

As escolas de sucesso têm uma liderança que:

1. Demonstra flexibilidade em lidar com mudanças e uma vontade de experimentar;
2. Toma decisões, baseando-se na obtenção de resultados mais positivos para os estudantes, em vez de aderir ou manter o sistema estabelecido;

3. Analisa, a partir de múltiplas fontes os dados obtidos e utiliza-os para tomar decisões correctas;
4. Utiliza tecnologia, de forma eficaz, para diminuir o volume de tarefas rotineiras e proporcionar uma comunicação mais eficaz;
5. Reconhece as diferenças individuais quer nos professores e auxiliares de educação quer nos estudantes e, proporciona oportunidades para conhecer as suas necessidades;
6. Facilita e constrói consensos que orientam e não imponham;
7. Utiliza uma mistura de processos de decisão de “cima para baixo” e de “baixo para cima”;
8. Inspira, convence e influencia os outros, através das suas próprias acções e atitudes;
9. Mantém-se actualizado relativamente às tendências de investigação, na área da educação e disponibiliza essa informação aos interessados;
10. Responde às necessidades culturais e linguísticas dos estudantes e das suas famílias;
11. Mantém o foco nas possibilidades e oportunidades, em vez de se centrar nas barreiras;
12. Cultiva o apoio para a escola numa missão que promove entre todos os corpos de decisão da comunidade, quadro escolar e outros indivíduos e grupos envolvidos.

ELEVADOS PADRÕES ACADÉMICOS

Definição

Elevados Padrões Académicos descrevem aquilo que é esperado que os estudantes aprendam e sejam capazes de fazer. Elevados padrões para todos os assuntos são o alicerce para o sucesso académico.

Racional

Os padrões académicos fornecem uma definição clara das expectativas para todos os alunos. Os padrões servem como um objectivo comum para estudantes, professores, funcionários escolares, auxiliares de educação e pais.

Ideias-Chave:

1. Os padrões académicos identificam claramente o que todos os estudantes devem conhecer e ser capazes de fazer em todo o currículo;
2. Os parâmetros fornecem a evidência do progresso à medida que se vão adquirindo os padrões;
3. Tanto o currículo como o ensino e o clima devem estar de acordo com os padrões de forma a possibilitar aos estudantes a oportunidade de adquirirem os conhecimentos, as habilidades e os processos, identificados nos padrões;
4. Além do sistema de avaliação do estudante de Wisconsin, o desempenho dos alunos é avaliado ao nível do município, da escola e da sala de aula com recurso a uma grande variedade de formas, tais como projectos, apresentações e *portfolios*.

As escolas de sucesso têm Elevados Padrões Académicos que:

1. Esperam que todos os estudantes alcancem níveis mais elevados;
2. Relacionam-se com os padrões locais, estaduais e nacionais;
3. Estabelecem indicadores de desempenho e parâmetros mensuráveis para todos os alunos;
4. Enfatizam a compreensão conceptual e a aplicação de conhecimentos, de habilidades e de processos;

5. Comunicam as expectativas de aprendizagem aos estudantes e aos pais;
6. Servem de base para um currículo cultural inclusivo, para recursos de metodologia de ensino e para medidas de apreciação de critérios de avaliação;
7. São utilizados pelos professores para orientarem o planeamento e execução da instrução dos diversos alunos;
8. Conduzem as estratégias de avaliação que fornecem informações aos estudantes, pais e outros membros da comunidade acerca do sucesso escolar;

COMPETÊNCIAS SÓCIO-EMOCIONAIS

Definição

Numa escola, os padrões emocionais ajudam os estudantes a tornarem-se participativos, produtivos e membros responsáveis da sociedade. Isto inclui:

- ✓ Promover para a equidade, diversidade, justiça e inclusão;
- ✓ Tomar decisões responsáveis;
- ✓ Preocupar-se com os outros;
- ✓ Ser um membro participativo e respeitado da comunidade e da sociedade em geral;
- ✓ Desenvolver competências pessoais e interpessoais;
- ✓ Desenvolver e aderir a um conjunto básico de valores.

As escolas que promovem, deliberadamente, traços de temperamento positivos, nos seus estudantes podem ser descritas de várias formas. Os estudantes, os professores, os auxiliares de educação e os funcionários da escola podem afirmar que a escola tem um clima positivo; os pais podem dizer que é uma escola justa onde a diversidade é valorizada e os estereótipos e o assédio não são tolerados. A comunidade pode observar que os estudantes e todo o corpo escolar estão envolvidos, frequentemente, no serviço ao próximo. Na realidade, os padrões emocionais são todas estas questões e adicionam desta forma uma nova dimensão ao conceito de realização.

Racional

Desde sempre que os alicerces do ensino público dos EUA incluíram a preparação de estudantes no sentido de terem um papel activo e responsável na defesa do país. É uma visão que valoriza a capacidade dos alunos para o reconhecimento das diferenças individuais, as obrigações comuns e o contributo para um bem maior. O mundo do trabalho requer pessoas que sejam capazes de gerir a sua própria saúde e bem-estar; que tenham as competências necessárias para resolver problemas e, também, auto-orientação, auto-motivação, auto-reflexão, aprendizagem ao longo da vida, relações humanas, resolução de conflitos e relações saudáveis.

Ideias-Chave:

1. As famílias, com o apoio das escolas, ajudam as crianças a ultrapassarem os desafios da vida e a tornarem-se cidadãos saudáveis, cuidadosos e produtivos;
2. As escolas são locais onde os jovens têm acesso a muitos adultos de grande mérito que os ajudam a sentirem-se valorizados individual e colectivamente;
3. Elevadas expectativas para os professores e auxiliares de educação incluem comportamentos expectantes que conduzem a um ambiente escolar positivo e seguro;
4. As escolas são locais onde as crianças podem aprender e praticar competências interpessoais, inter-culturais e de cidadania;

As escolas de sucesso têm padrões emocionais que:

1. Ajudam os alunos a aprender e a seguir um conjunto de valores como o respeito, a honestidade, a coragem e a responsabilidade;
2. Criam um clima escolar positivo(livre de estereótipos, de assédio de perseguições, de ódio, de violência) preenchido com uma preocupação de justiça e equidade;
3. Valorizam as tradições e as contribuições de todos os seus membros na comunidade educativa;
4. Encorajam os jovens e os adultos a utilizar os seus talentos para resolverem, de modo positivo, problemas sociais, como parte integrante da cidadania democrática;
5. Promovem relacionamentos saudáveis e positivos entre os estudantes e entre estes e os adultos;
6. Fornecem uma variedade de programas de relevância curricular e multicultural envolvendo todos os estudantes na experiência da escolaridade;
7. Estabelecem elevadas expectativas no que diz respeito ao comportamento dos estudantes, dos professores e dos auxiliares de educação na sala de aula, nos eventos relativos à escola e à comunidade.

PARCERIAS ENTRE FAMÍLIA, ESCOLA E COMUNIDADE

Definição

A participação da família e da comunidade, nas escolas, demonstra o papel importante que a família, comunidade e escola têm no contributo para o sucesso das crianças, tanto na escola como na vida. Enquanto parceiros, todos contribuem com os seus pontos fortes, competências, perspectivas e conhecimento para o progresso do processo educativo e, todos devem ser bem acolhidos, integrados e as suas contribuições respeitadas.

Racional

Os pais são os primeiros e mais influentes professores. A investigação mostra, claramente, que as famílias são fundamentais para a aprendizagem das crianças, para o seu desenvolvimento saudável e sucesso escolar. Quando as famílias participam de forma activa e conjunta, as crianças adquirem melhores resultados e a escola torna-se num lugar melhor para todos. A investigação mostra que as escolas são mais eficazes a assegurar uma boa realização escolar, quando desenvolvem esforços para trabalharem com as famílias das crianças.

Ideias-Chave:

1. Quando pais, professores, estudantes e outros se vêem mutuamente, na educação, como iguais, forma-se uma comunidade solidária em torno dos estudantes;
2. As parcerias devem ser uma parte integrante do trabalho normal da escola;
3. Os estudantes aprendem e crescem em casa, na escola e na sua comunidade;
4. O melhor predictor da realização académica de um aluno, não é o seu estatuto económico ou social, mas sim até que ponto a família do estudante é capaz de (1) criar um ambiente familiar que fomente a aprendizagem; (2) comunicar altas expectativas, embora razoáveis, em relação à realização e futuras carreiras das suas crianças; e (3) de se envolver na educação das suas crianças em casa, na escola e na Comunidade.

Escolas de Sucesso têm Parcerias com as Famílias e Comunidade que:

1. Incluem liderança administrativa e apoio a parcerias entre Família-Escola-Comunidade;
2. Fornecem actividades bem desenhadas (orientadas para objectivos e culturalmente relevantes) desenvolvidas por professores, pais, administradores e outros líderes de opinião;
3. São orientadas para as diversas necessidades das famílias e das suas crianças e têm em conta as condições específicas de cada escola;
4. Promovem formas variadas e imaginativas de comunicação nos dois sentidos (entre casa e escola), focam as capacidades da família, preparam os pais e os membros da comunidade para o voluntariado, fornecem oportunidades de aprendizagem em casa e na comunidade, incluem os pais na gestão e tomadas de decisão, e promovem a colaboração com a comunidade;
5. Constroem laços estáveis e seguros junto das famílias, da escola e da comunidade
6. Reconhecem que nem todos os pais viveram relacionamentos afirmativos e respeitosos com escolas e educadores.

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Definição

O Desenvolvimento Profissional é um processo contínuo de aprendizagem a todos os níveis de educação e que diz respeito a toda a comunidade educativa. A qualidade de desenvolvimento profissional aumenta a capacidade para perceber o que se pretende e atingir assim os seus objectivos.

Racional

O Desenvolvimento Profissional assegura que a equipa de funcionários da escola possua os conteúdos, procedimentos, conhecimentos, competências, disposições e responsabilidade para ajudar todos os estudantes a conseguirem atingir os padrões elevados. Para a equipa de funcionários, o desenvolvimento profissional ajuda a melhorar as suas competências, para além de facilitar a mudança organizacional.

Ideias-Chave:

1. Um desenvolvimento profissional eficaz está ligado à visão da escola, ao plano estratégico e às preocupações "reais", específicas do processo de ensino – aprendizagem;
2. O objectivo do desenvolvimento profissional é promover uma aprendizagem contínua (em todos os níveis da educação) à comunidade educativa e assegurar que essa aprendizagem é incorporada no processo de ensino e aprendizagem;
3. O desenvolvimento profissional dos professores e auxiliares de educação é eficaz, quando é contínuo no tempo, baseado na investigação, culturalmente relevante e conectado à prática profissional pessoal;
4. Os líderes escolares devem ter recursos adequados e disponíveis para um desenvolvimento profissional contínuo, apoio à mudança e a responsabilidade pelos resultados.

As escolas de sucesso têm um desenvolvimento profissional que:

1. Se foca no desenvolvimento individual e organizacional, relacionados com a melhoria aluno;
2. Desenvolve peritos tanto no conteúdo como no processo;

3. Se centra no ensino e aprendizagem para todos os alunos;
4. É relevante e baseado na investigação;
5. É sustentado e suportado por modelagem, treino e resolução de problemas específicos;
6. Ajuda os professores e auxiliares de educação a conhecerem as necessidades da diversificada população estudantil;
7. Se baseia no conhecimento mais recente sobre como as pessoas aprendem;
8. Incluem medidas de responsabilidade para mudar práticas baseadas no desenvolvimento profissional.

MONITORIZAÇÃO CONSTANTE

Definição

A monitorização constante incide sobre os dados relativos ao desempenho do estudante, programas comportamentais e demográficos e às percepções de professores e auxiliares de educação. Facilita a tomada de decisões conducentes à melhoria do ensino e da aprendizagem.

Racional

As escolas de sucesso recolhem e usam uma variedade de informação para melhorar o ensino e a aprendizagem. Os dados recolhidos tornam-se numa base que serve para identificar áreas de excelência e défice.

Ideias-Chave:

1. A monitorização tanto molda as metas de uma escola como documenta o progresso;
2. Uma monitorização de qualidade utiliza múltiplos indicadores para identificar aspectos fortes ou necessidades dentro da escola;
3. Avalia a qualidade da monitorização, de acordo com padrões reconhecidos: fidelidade, validade e generalização;
4. Embora mantendo elevados padrões para todos os alunos, deve ser um objectivo primordial, monitorizar as lacunas, historicamente, entendidas, apenas na realização dos estudantes. Essa diferença deve diminuir, significativamente, ano após ano. É fundamental uma monitorização próxima dos dados e das análises, para reduzir as lacunas de sucesso dos alunos.

As escolas de sucesso têm uma monitorização constante que:

1. Está directamente relacionada com as metas e objectivos predefinidos;
2. É recente e relevante;
3. Inclui relatórios académicos, assim como outros relatórios de informação de comportamento do aluno (como por exemplo: absentismo, assiduidade, taxas de abandono escolar e referências de disciplina);

4. É obtida a partir de múltiplas fontes;
5. Comunica resultados de melhoria de realização para todos os alunos;
6. É comunicada de uma forma facilmente compreensível à comunidade educativa;
7. É desagregada e identifica lacunas na realização relativas ao género, raça, etnia, deficiência ou rendimentos.

CAPÍTULO 2

ONDE RESTAMOS NESTE MOMENTO?

Descrição Geral

Este Inventário de Escolas Bem-Sucedidas irá ajudar a identificar os pontos positivos da escola em cada uma das sete características. Cada vez mais, as escolas têm vindo a implementar muitos destes componentes. A auto-avaliação pode ajudar a identificar outras áreas que sejam apontadas para a melhoria, ao longo dos anos seguintes.

É importante incentivar os estudantes, professores, funcionários escolares e membros da comunidade, para completarem a avaliação. Cada grupo irá, provavelmente, ter uma perspectiva diferente dos programas escolares. Completar a Auto-Avaliação, irá ajudar a equipa escolar a desenvolver um Plano de Melhoria.

Visão: Compreensão comum de objectivos, princípios e expectativas para todos os envolvidos na Comunidade de Aprendizagem

| Considerações | Pontuação | O que sabemos? | Ação Recomendada |
|--|-----------|----------------|------------------|
| O distrito e a comunidade partilham da mesma visão e dos objectivos sobre a educação | | | |
| Os objectivos relacionados com a visão são desenvolvidos com clareza, a partir de uma ampla e diversificada participação e envolvimento representativo da comunidade educativa | | | |
| Os objectivos de Melhoria da Escola, relacionados com a visão e missão, são monitorizados, regularmente, avaliados e melhorados, com vista a manter a sua relevância | | | |
| A visão define os objectivos para a igualdade e excelência na aprendizagem dos alunos. | | | |
| São fornecidos aos professores e auxiliares de educação, estudantes e famílias os recursos necessários para atingir a visão. | | | |
| A Administração proporciona liderança para múltiplas medidas de avaliação e os resultados obtidos são utilizados para orientar as decisões educacionais e para aumentarem a aprendizagem do aluno. | | | |

Possíveis acções para melhorar a Visão:

1. **Construir** uma aliança demograficamente representativa dentro da comunidade;
2. **Seleccionar** um membro da comunidade educativa para ser o elo de ligação no processo de visão;
3. **Investigar** os desafios e oportunidades que todos os alunos enfrentam;
4. **Desenvolver** a visão e os objectivos baseando-se no sucesso dos estudantes e na cidadania;
5. **Desenvolver** e clarificar crenças relativas ao:
 - ✓ Ensino e aprendizagem;
 - ✓ Pontos fortes e necessidades da comunidade;
 - ✓ Sucesso para todos os estudantes;
 - ✓ Funções da liderança escolar, responsabilização e recursos escolares;
 - ✓ Equidade, diversidade, justiça e inclusão;
6. **Rever ou modificar** os manuais de emprego do município, os procedimentos e as expectativas baseados na visão;
7. **Actualizar** a visão durante todo o processo de melhoria.

Liderança: Um grupo de indivíduos que se dedica a ajudar a comunidade educativa a alcançar a visão:

| Considerações | Pontuação | O que sabemos? | Ação Recomendada |
|--|-----------|----------------|------------------|
| Os Líderes da escola analisam dados de várias fontes. | | | |
| Os Líderes da escola usam os dados obtidos para tomarem decisões correctas. | | | |
| Os Líderes da escola adaptam-se com eficácia às necessidades das diferentes populações estudantil e comunitária. | | | |
| Os Líderes da escola concentram-se nas possibilidades e oportunidades, em vez de se focarem nas dificuldades. | | | |
| Os Líderes da escola asseguram eficazmente um apoio equitativo à escola e seus programas. | | | |
| Os Líderes da escola estão atentos a todos os resultados dos estudantes | | | |
| Os Líderes da escola mantêm uma forte atenção na visão da escola. | | | |
| Os Líderes da escola promovem e têm em conta o apoio equitativo, a diversidade, a justiça e a inclusão nas políticas, procedimentos e processos da escola. | | | |
| Os líderes da escola criam um clima de altas expectativas e respeito para todos os estudantes, famílias e membros da comunidade. | | | |
| Os Líderes da escola reconhecem e reforçam os sucessos alcançados. | | | |

Possíveis acções para melhorar a Liderança:

1. **Fornecer** pessoal qualificado para se garantir uma aprendizagem de sucesso;
2. **Colaborar** com os administradores superiores do município e funcionários, bem como com vários professores, auxiliares de educação e pais, para definir objectivos concretos, relacionados com padrões elevados de realização para professores e escola, assim como oportunidades significativas de aprendizagem;
3. **Identificar** necessidades dos professores, auxiliares de educação e das escolas, com base nos resultados e líderes de opinião;
4. **Procurar e utilizar**, no plano estratégico da escola, os resultados dos inquéritos a pais e comunidade;
5. **Incluir** todos os professores e auxiliares de educação no processo de mudança e esperar que façam um ajustamento apropriado das suas práticas, melhorando a aprendizagem, ensino e resultados;
6. **Procurar** modelos, programas e actividades, baseados na investigação, para orientar a selecção de reformas;
7. **Incorporar** o planeamento do professor, e o tempo para o desenvolver, no calendário normal, de modo que os professores e auxiliares de educação possam planificar, discutir, definir objectivos e celebrar juntos o progresso;
8. **Desenvolver** parcerias diversas e representativas com grupos cívicos e económicos, comunidade e organizações, prestadores de serviços humanos, instituições de ensino superior, entre outros;
9. **Estabelecer** instalações adequadas e equilibradas, incluindo o espaço das salas de aula, o equipamento e materiais, o recreio, as bibliotecas, os laboratórios e as instalações específicas para artes;
10. **Monitorizar e avaliar** o processo de melhoria da escola;
11. **Reconhecer e festejar** os sucessos da escola;
12. **Criar** uma cultura e ambiente acessíveis, seguros e acolhedores para todos. Tais ambientes irão reflectir a diversidade cultural e a inclusão.

Elevados Padrões Acadêmicos: Descrição do que os alunos precisam de saber e serem capazes de fazer

| Considerações | Pontuação | O que sabemos? | Ação Recomendada |
|---|-----------|----------------|------------------|
| Existência de padrões para o conteúdo de todas as disciplinas. | | | |
| Os padrões são claros e mensuráveis. | | | |
| O currículo está de acordo com os padrões. | | | |
| O currículo e as instruções são linguisticamente e culturalmente relevantes. | | | |
| Os professores são conhecedores das suas áreas específicas. | | | |
| Os professores são competentes e utilizam uma variedade de métodos de instrução para conhecer as necessidades específicas de todos os alunos. | | | |
| O plano curricular estabelece, para todos os níveis de ensino, padrões mensuráveis de desempenho e pontos de referência que permitem comparações. | | | |
| O currículo está enquadrado com a sala de aula, o município e as avaliações do Estado. | | | |
| As práticas de instrução são baseadas na investigação, sendo identificadas, discutidas, ensinadas e partilhadas. | | | |
| O currículo e os métodos de instrução preparam os alunos para a diversidade, justiça, cidadania e múltiplas perspectivas. | | | |

Possíveis acções para melhorar os Elevados Padrões Académicos:

1. **Formar** um currículo escolar e uma equipa de instrução que avalie o currículo e a instrução, tendo por base os diferentes desempenhos dos estudantes, os padrões académicos atingidos, as múltiplas perspectivas e a inclusão;
2. **Implementar** um processo para definir o currículo, de forma a determinar o que é ensinado, quando e a quem;
3. **Focalizar** um currículo e ensino equitativos e culturalmente relevantes no desenvolvimento profissional de professores e auxiliares de educação e nas reuniões de planificação;
4. **Identificar** formas de apoiar todos os alunos que, actualmente, não atingem os padrões académicos;
5. **Investigar** práticas pedagógicas que afectem positivamente o desempenho dos estudantes, tais como o pequeno tamanho da turma, tutoria, a evolução da escrita, unidades temáticas, aceleração da aprendizagem, currículo e matérias multiculturais, aprendizagem cooperativa e círculos de estudo;
6. **Analisar os** dados obtidos: do registo e do desempenho, utilizando esses dados para tomar decisões educacionais;
7. **Assegurar** que todos os cursos e programas educacionais sejam orientados pelos mesmos elevados padrões académicos para todos os estudantes. Evitar o rastreio e a capacidade de agrupamento;
8. **Oferecer** oportunidades de aprendizagem ao longo do dia escolar ou do ano lectivo;
9. **Fornecer** instrução de qualidade multicultural e linguística e materiais de suporte;
10. **Monitorizar, regularmente,** a aprendizagem de todos os estudantes e fornecer exemplos de bons trabalhos;
11. **Conduzir** análises equitativas de áreas específicas para assegurar tratamento equitativo para todos os estudantes;

12. **Substituir** os programas de apoio correctivos ou compensatórios por aqueles que promovam e reforçam os mesmos elevados padrões académicos para todos os estudantes;
13. **Empregar** práticas instrutivas equitativas, culturalmente relevantes, inclusivas e justas;

Competências Sócio-Emocionais: Ajudar todos os membros da comunidade de aprendizagem a serem cidadãos cuidadosos, participativos, produtivos e responsáveis

| Considerações | Pontuação | O que sabemos? | Ação Recomendada |
|---|-----------|----------------|------------------|
| Os objectivos da escola centram-se nas capacidades de desenvolvimento pessoais, interpessoais e de cidadania. | | | |
| A interacção dos professores e auxiliares de educação da escola com os alunos, pais e entre eles próprios, veicula a preocupação com a justiça social e aceitação dos indivíduos, independentemente da raça, etnia, país de origem, orientação sexual, estado civil, crença, género, deficiência, idade, religião ou estatuto socioeconómico. | | | |
| A tutoria/supervisão dos programas é utilizada para promover relações positivas entre os diversos alunos e adultos. | | | |
| As salas de aula são bem geridas, seguras, fisicamente acolhedoras e reflectem a diversidade da comunidade, região, país ou mundo. | | | |
| Os estudantes acreditam que os seus professores se preocupam com eles. | | | |
| Os alunos são reconhecidos por mostrarem, de forma consistente, as suas capacidades pessoais e interpessoais. | | | |
| Comportamentos como assédio, <i>bullying</i> , exclusão e violência verbal não são tolerados. | | | |
| Todos os alunos são incluídos na experiência escolar, inclusive nas actividades extracurriculares. | | | |
| A avaliação dos comportamentos e atitudes dos alunos, relacionados com a prevenção da saúde e prevenção de riscos, mostra resultados positivos. | | | |
| A percepção dos estudantes sobre o clima da escola indica resultados positivos. | | | |
| As taxas de expulsão e suspensão são baixas. | | | |

Possíveis acções para melhorar as Competências Sócio-Emocionais:

1. **Ter como prioridade** o desenvolvimento da personalidade como medida válida de sucesso na escola;
2. **Avaliar** as percepções dos estudantes, professores, auxiliares de educação e família sobre o actual clima da escola, para identificar pontos fortes e necessidades;
3. **Estabelecer** um plano compreensivo para promover a saúde e reduzir os comportamentos de risco, entre todos os estudantes dos vários níveis;
4. **Selecionar e treinar** adultos da comunidade, para servirem como mentores para as crianças;
5. **Identificar** estratégias de ensino que possam ser implementadas para ajudar as crianças a tornarem-se cidadãos cuidadosos, participativos, produtivos e responsáveis;
6. **Desenvolver** políticas que incluam alternativas de apoio, de forma a ajudar os estudantes a superarem as suas dificuldades pessoais e académicas;
7. **Implementar** “tolerância zero” aos comportamentos que ameacem a segurança dos estudantes, professores e auxiliares de educação;
8. **Avaliar** em que medida são valorizadas as questões de nível social e de saúde nos programas curriculares, co-curriculares e nos serviços estudantis;
9. **Fornecer** uma variedade de programas extracurriculares, para assegurar que todos os estudantes têm oportunidades semelhantes, para participarem e desenvolverem as suas capacidades de liderança;
10. **Fornecer** oportunidades de desenvolvimento aos professores e auxiliares de educação que lhes permitam melhor realizar a sua missão que é a de educar os estudantes a serem cuidadosos, participativos, produtivos e responsáveis;
11. **Estabelecer** métodos que permitam reconhecer, através de diferentes possibilidades, que todos os estudantes atingiram ou excederam as expectativas;
12. **Fornecer** suporte social adicional aos novos estudantes.

Parcerias entre Escola, Família e Comunidade: Actividades Planeadas que Melhoram a Aprendizagem dos Alunos

| Considerações | Pontuação | O que sabemos? | Ação Recomendada |
|--|-----------|----------------|------------------|
| As famílias são ajudadas e apoiadas no desenvolvimento das suas competências parentais e na definição das condições de casa que melhor lhes permitam orientar as crianças enquanto aprendizes. | | | |
| A comunicação entre casa e escola é normal, recíproca e significativa. | | | |
| Participação de pais e de outros membros significativos da comunidade na implementação e desenvolvimento de estratégias de ensino, para ser utilizadas em casa e na comunidade, para todos os estudantes e para a comunidade em geral. | | | |
| Os pareceres dos membros das famílias, sobre como gostariam de participar, enquanto voluntários na escola e na comunidade, são analisados de forma a ajudar na aprendizagem de todas as crianças. | | | |
| Os pais são incentivados a frequentar as reuniões do conselho escolar e a participarem nas comissões escolares, conselhos municipais de educação e outros corpos de tomada de decisão. | | | |
| São utilizadas diversas estratégias para atingir os vários membros da comunidade: organizações, adultos, famílias e crianças de todas as idades, raças e de origens socioeconómicas variadas. | | | |
| Os pais têm informação clara, actualizada e completa sobre a escola e o progresso dos seus filhos. | | | |
| Os pais têm uma compreensão clara de como podem aceder aos diferentes gabinetes escolares; como podem participar no processo de tomada de decisão e como podem levantar questões pertinentes relativamente aos seus filhos. | | | |
| Os Pais e outros membros da comunidade sentem-se bem-vindos nas escolas. | | | |

Parcerias entre Escola, Família e Comunidade: Actividades Planeadas que Melhoram a Aprendizagem dos Alunos (*Continuação*)

| Considerações | Pontuação | O que sabemos? | Ação Recomendada |
|---|-----------|----------------|------------------|
| Os recursos da comunidade são utilizados para fortalecer as escolas, as famílias e a aprendizagem das crianças. | | | |

Possíveis acções para melhorar as parcerias entre Família, Escola e Comunidade:

1. **Criar** uma equipa de acção para estabelecer parcerias e integrá-las na equipa de melhoria escolar;
2. **Obter** fundos e apoio oficial;
3. **Formar, treinar e estabelecer** guias de acção para os membros das equipas de acção, incluindo pais, professores, directores e funcionários da escola e, também, os estudantes;
4. **Identificar** pontos de partida, apresentando os aspectos positivos e as necessidades;
5. **Desenvolver** um esquema a três anos;
6. **Redigir** um plano de acção de um ano;
7. **Recrutar** pessoal da escola, pais, estudantes e membros da comunidade, para ajudar na realização das actividades;
8. **Avaliar a** implementação e os resultados;
9. **Realizar** anualmente celebrações e transmitir o progresso a todos os participantes;
10. **Trabalhar continuamente** face a um programa positivo e compreensivo das parcerias em curso.

Desenvolvimento Profissional: Oportunidades Consistentes e Significativas, no cenário escolar, que permitam uma aprendizagem contínua para adultos

| Considerações | Pontuação | O que sabemos? | Ação Recomendada |
|---|-----------|----------------|------------------|
| O programa de desenvolvimento profissional foca-se nas melhorias individuais, escolares e organizacionais. | | | |
| As actividades de desenvolvimento profissional utilizam os conhecimentos de professores, directores, funcionários escolares, pais e outros membros da comunidade. | | | |
| A estrutura de desenvolvimento profissional é baseada na investigação recente disponível. | | | |
| A estrutura de desenvolvimento profissional promove o inquérito contínuo em toda a comunidade escolar. | | | |
| Existem recursos suficientes para apoiar os esforços de desenvolvimento profissional. | | | |
| O programa de desenvolvimento profissional é avaliado com base nos seus efeitos e nos resultados de todos os estudantes. | | | |

Possíveis acções para melhorar o Desenvolvimento Profissional:

1. **Avaliar** as necessidades de desenvolvimento profissional relacionadas com a realização dos estudantes e cidadania;
2. **Alinhar e Tornar Prioritário** o desenvolvimento profissional para atingir a visão e os objectivos da escola;
3. **Identificar** as necessidades de desenvolvimento profissional a curto e longo prazo, para todos na comunidade educativa;
4. **Atribuir** recursos apropriados como tempo, funcionários e recursos fiscais, para apoiar o desenvolvimento profissional;
5. **Reestruturar** o calendário escolar, ano ou dia escolar, para um uso eficaz do tempo e para a promoção do desenvolvimento profissional;
6. **Avaliar** continuamente o desenvolvimento profissional, para determinar se as necessidades da escola, funcionários, pais e estudantes estão a ser superadas;
7. **Fornecer** desenvolvimento profissional através, não de workshops do tipo “sentar e ouvir”, mas através da tutoria, modelagem, treino, reflexão e diálogo profissional;
8. **Fornecer** equidade e diversidade em todas as oportunidades de desenvolvimento profissional.

Monitorização Constante: Recolher e Analisar dados sobre os Estudantes

| Considerações | Pontuação | O que sabemos? | Ação Recomendada |
|--|-----------|----------------|------------------|
| São utilizadas, de forma consistente, ferramentas correctas e apropriadas para avaliar os objectivos da escola. | | | |
| São obtidos dados acerca de cada uma das dimensões da escola (clima, desempenho académico, qualidade de ensino, envolvimento parental). | | | |
| A realização académica de estudantes observados anteriormente (ex: educação especial) é revista com frequência e utilizada para o plano de melhoria. | | | |
| As matrículas nas disciplinas são revistas, todos os anos, para determinar um acesso equitativo a todos os estudantes. | | | |
| São utilizadas múltiplas formas de avaliação dos estudantes para fornecer feedback à comunidade educativa. | | | |
| A prova de qualidade inclui informações académicas e do comportamento dos estudantes (ex: taxas de abandono, assistência e disciplina). | | | |
| Os dados obtidos e recolhidos permite a identificação de áreas fortes e áreas com necessidades. | | | |
| São utilizados dados da realização académica de forma a melhorar o programa. | | | |
| O desenvolvimento profissional aborda a forma de assegurar a justiça nos testes e nas avaliações. | | | |
| As lacunas na realização diminuem ao longo do tempo. | | | |

Possíveis acções para melhorar a Monitorização Constante

1. **Avaliar** as ferramentas de avaliação de acordo com a consistência, validade, fidelidade, justiça e generalização;
2. **Rever** as evidências recolhidas e **identificar** onde a escola ou grupo de estudantes (1) atingiu ou excedeu os objectivos de desempenho esperados e (2) não atingiu esses objectivos;
3. **Utilizar** múltiplas formas de avaliação dos estudantes, livres de enviesamentos de género, raça, cultura e língua;
4. **Recolher** e **Analisar os** dados que medem as oportunidades para os estudantes aprenderem (participação, qualidade das ofertas curriculares, qualidade dos métodos e materiais pedagógicos, assistência, taxas de aprovação, testes e avaliação de resultados);
5. **Estabelecer** objectivos e limites temporais para a melhoria do desempenho e progresso dos estudantes e, **atribuir** recursos para superar as necessidades de melhoria;
6. **Inquirir** com regularidade estudantes, funcionários da escola (professores, auxiliares de educação) e pais relativamente ao clima escolar, equidade e outros assuntos;
7. **Avaliar**, com regularidade, a eficácia dos programas escolares e os serviços para os estudantes;
8. **Determinar** os factores que contribuem para um desempenho excepcional e o que contribui para um desempenho menor que o esperado;
9. **Partilhar** com a comunidade educativa os resultados obtidos da realização dos alunos.

CAPÍTULO 3

COMO PODEMOS INTEGRAR TUDO?

Descrição Geral

Tendo por base as características das escolas de sucesso, incluídas nos primeiros dois capítulos deste guia, esta parte oferece um exemplo de um processo que permite reunir as diferentes peças da reforma escolar. Depois de construídas e compreendidas as características das escolas de sucesso e, depois de realizada uma avaliação para determinar as condições actuais; como devemos proceder? O processo aqui apresentado é baseado numa série de questões e apoiado no trabalho de Larry Lezotte e Barbara Jacoby no seu *Guide to the School Improvement Process Based on Effective Schools Research*. Este, por sua vez, foi baseado no trabalho de Edy Holcomb, no seu livro, *Asking the Right Questions: Tools and Techniques for Teamwork* (1997).

É importante perceber que a reforma da escola e as características de escolas bem-sucedidas não são lineares. O processo de melhoria da escola é complexo e os resultados não ocorrem em passos definidos ou numa ordem sequencial; portanto, os envolvidos na comunidade educativa são desafiados pelos esforços para melhorar a escola. O *Departamento de Educação Pública do Wisconsin* tem desenvolvido estas características, e este exemplo de processo, de forma a construir uma estrutura comum que permitirá auxiliar as escolas a melhorar os resultados de todos os seus estudantes e a todos os níveis.

Este processo inicia-se, então, com cinco questões que se colocam às equipas escolares. Estas questões relacionam-se com as sete características de escolas de sucesso. Algumas destas questões direccionam-se para mais do que uma característica. Por exemplo, a questão: “*Como atingimos o nosso objectivo?*”, corresponde tanto a Indicadores Académicos, como a Indicadores Emocionais. Para além disso, para fornecer elevados padrões académicos a todos os estudantes, somos responsáveis por ajudar os mesmos a tornarem-se cidadãos mais produtivos. Uma vez que a reforma da escola é um processo circular, as questões e as características podem orientar toda a escola nos seus esforços de melhoria escolar.

No final deste capítulo, encontraremos o método que reúne as características de escolas de sucesso. Utilizando as sete características e adaptando-as ao formato de cinco questões, contribui – se para a elaboração de um processo que permite incrementar os esforços de melhoria da escola.

Um processo para criar e manter uma Escola de Sucesso

As cinco questões em que o processo de melhoria da escola do Wisconsin se baseia, são as seguintes:

- ✓ Onde estamos agora?
- ✓ Qual é o nosso alvo?
- ✓ Como podemos lá chegar?
- ✓ Como sabemos que atingimos o objectivo? O que fazemos se não o atingirmos?
- ✓ Como continuaremos a focar e a manter os nossos esforços de melhoria da escola?

Onde estamos neste momento?

Antes de qualquer mudança realizada na melhoria da escola, é imperativo determinar os sucessos e necessidades da mesma. Por outras palavras, é necessário ter uma imagem clara da escola, antes de fazer qualquer intervenção. Isto irá ajudar a determinar a avaliação do progresso e ajudará nos ajustamentos ao longo do percurso. Mais uma vez, é importante lembrar que a melhoria da escola não é um processo linear.

A finalidade da Melhoria da Escola é analisar os resultados dos estudantes e, de seguida, conseguir melhorar a sua realização. Para estabelecer uma resposta à primeira questão: “Onde estamos neste momento?”, é necessário começar com dados e com visão.

A informação contida nos primeiros dois capítulos deste guia, bem como os diversos dados do local respeitantes à evidência de sucesso, irão ajudar a formar a imagem do estado actual da escola. Os dados a considerar são:

- ✓ Dados da realização dos estudantes
 - ✓ *Wisconsin Knowledge and Concepts Examinations (grades 4, 8 and 10).*
 - ✓ *Wisconsin Reading Comprehension Test (3rd grade).*
 - ✓ Avaliações e Resultados do desempenho.
 - ✓ Sumários do *Portfólio*.

- ✓ Dados Demográficos
 - ✓ Relatórios de presenças.
 - ✓ Relatórios do absentismo.
 - ✓ Taxas de migração.
 - ✓ Taxas de suspensão e expulsão.

- ✓ Dados do Programa Educativo
 - ✓ Matrículas e manutenção no curso.
 - ✓ Taxas de graduação.
 - ✓ Rácio professores / alunos.
 - ✓ Voluntariado de pais e comunidade.

- ✓ Dados das Percepções
 - ✓ Questionários para Pais.
 - ✓ Questionários para alunos.
 - ✓ Questionários para a comunidade.
 - ✓ Dados de escola segura.
 - ✓ Dados do clima da escola.

Qual é o nosso Alvo?

Este momento apela ao desenvolvimento de um objectivo claro para a melhoria. Quando as pessoas compreendem, com clareza, para onde se dirigem e têm um bom mapa para lá chegar, a viagem transforma-se numa agradável e valiosa experiência de aprendizagem. É importante mencionar que o objectivo tem por base a resposta à pergunta: “Onde estamos neste momento?”.

É importante envolver diversas pessoas neste processo de definição de objectivos de sucesso. Quanto mais pessoas souberem qual o objectivo e o quiserem alcançar, melhores são as hipóteses de manter o ímpeto para mudança e o sucesso.

Criar uma visão da escola faz parte da definição dos objectivos de melhoria da mesma. A Liderança nas escolas permite que os recursos sejam utilizados, para atingir o objectivo e trazer pessoas, ao longo da viagem.

Como vamos lá chegar?

Todas as viagens começam com um único passo em frente. A Melhoria da Escola implica a definição de um objectivo e a existência de um plano para o atingir. O plano irá determinar como atingir o objectivo, orientado pelos dados.

O processo de planeamento requer o estabelecimento claro de responsabilidades para todos os envolvidos. Este passo necessita de parcerias entre a escola e o que a rodeia, como é o caso da comunidade. Quanto mais pessoas encontrarem o seu lugar no plano, maior será o impulso para a mudança. Os indicadores académicos fornecem objectivos pedagógicos a professores, estudantes e pais, enquanto que os indicadores emocionais transmitem, com clareza, as expectativas sobre como as pessoas e a comunidade educativa se devem tratar mutuamente. Os esforços para parcerias com a família e comunidade criam uma transição suave de expectativas e apoio aos estudantes, da escola para casa.

Como sabemos que atingimos o objectivo? O que faremos se ainda não o atingimos?

Um plano bem desenvolvido e um bom mapa da estrada são as chaves para descrever o sucesso e identificar necessidades ao longo do percurso. Quando os

objectivos são determinados, são-no, usualmente, a longo prazo. As melhorias da escola raramente se concluem num único ano lectivo. Assim sendo, é importante estabelecer parâmetros, como guias, que ajudem as escolas a enfrentar os seus objectivos de educar os corações e mentes dos estudantes.

Ocasionalmente, as equipas da melhoria da escola precisam de fazer uma pausa para verificar o impacto dos seus esforços. Ao actualizar, regularmente, a visão, a liderança, os indicadores académicos, os indicadores emocionais, a família e o envolvimento da comunidade, permite à equipa reavaliar os esforços para a melhoria.

Como continuaremos a focar e a manter os nossos esforços de melhoria da escola?

A Educação lida com diversos problemas durante o curso de um dia, período e ano escolar. A Educação não é um processo fluído: não se pode enviar as crianças para casa, enquanto nos apetrechamos para a melhoria escolar. As mudanças educacionais são como tentar estabilizar um avião descontrolado. Desde logo, uma vez que o nosso objectivo é abrangente, é preponderante permanecer focalizado no alvo e manter as pessoas motivadas para o atingir.

O desenvolvimento profissional e a liderança contínua são os meios principais para manter o impulso.

ANEXOS

ESTRUTURA DE EQUIDADE DO WISCONSIN

Equidade Educativa e Melhoria da Escola

A equidade educativa e a melhoria da escola são objectivos mutuamente inclusivos. A excelência não pode existir sem experiências de equidade e de resultados para todos os estudantes. Enquanto os educadores fazem esforços para atingir um patamar de igualdade para todos os estudantes, sabemos que alguns grupos de estudantes não experienciam as mesmas oportunidades de aprendizagem e não atingem os níveis académicos e de cidadania necessários. Esses grupos de estudantes incluem crianças e jovens, do sexo masculinos ou femininos (dependendo do assunto académico), imigrantes, minorias étnicas, Índios Americanos, migrantes ou sem-abrigo, negligenciados ou delinquentes, limitados na proficiência da língua inglesa, indivíduos com deficiências, crianças e jovens que vivem em áreas de extrema pobreza.

A “Excelência educacional” descreve a condição que existe, quando os programas educativos desafiam os aprendizes – independentemente da sua raça, nacionalidade, género, orientação sexual, deficiências, ou estatuto socio-económico – a realizar no limite das suas capacidades individuais, a testar e alargar os limites na escola, em casa, no trabalho e como cidadãos. Esta condição reflecte justiça e elevadas expectativas para todos os aprendizes e fornece, também, alternativas de apoio para todos as atingirem.

A “Equidade educacional” diz respeito às políticas, práticas e programas educativos necessários para: (a) eliminar as barreiras educativas baseadas no género, raça/etnia, nacionalidade, deficiências, idade ou outras características; (b) fornecer oportunidades educativas iguais e assegurar que as populações historicamente menos observadas e menos representadas tenham os mesmos padrões académicos rigorosos e esperados para todas as outras crianças e jovens. O conhecimento e prática sobre a equidade educativa em escolas públicas têm evoluído e necessitam de uma abordagem compreensiva. As estratégias equitativas são planeadas e, sistematicamente, focalizadas no núcleo do processo de ensino/aprendizagem (currículo, instrução, e clima/cultura escolar). As estratégias educativas equitativas promovem a possibilidade real de

equidade dos resultados educacionais para cada estudante e entre diversos grupos de estudantes.

AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE IGUALDADE EDUCACIONAL INCLUEM:

1. Recolher, analisar e utilizar os dados obtidos pela avaliação, para tomar decisões educativas e estabelecer esforços de melhoria escolar;
2. Analisar as interações de género, raça, cultura, deficiência, classe e orientação que colidem com influência no ensino e aprendizagem;
3. Envolver pais e cidadãos representantes de toda a diversidade da comunidade, afirmando assim que existe um pluralismo crescente;
4. Desenvolver e aplicar currículos, actividades extra-curriculares e serviços para estudantes equilibrados e inclusivos;
5. Praticar uma pedagogia equilibrada e inclusiva como a aprendizagem acelerada, cooperativa, recíproca, activa, reduzindo as diferenças em termos de expectativas ou tratamento em relação aos estudantes;
6. Assegurar ambientes de igualdade na escola e sala de aula, nos quais todos os estudantes vejam as suas e outras culturas retratadas de uma forma autêntica e positiva;
7. Fornecer oportunidades significativas de desenvolvimento profissional com vista à implementação da igualdade e diversidade (sensibilidade para um nível avançado de construção);
8. Melhorar as práticas de liderança e administrativas que aumentam e tomam responsabilidade pelo avanço contínuo de ideais de igualdade e diversidade;
9. Fornecer aconselhamento e orientação ou outros serviços para estudantes e experiências de cidadania equitativas que apoiem a igualdade e diversidade, expandam o planeamento educacional e opções de carreira, promovam a

resiliência, reduzam o prejuízo e aumentem a auto-compreensão e desenvolvimento de uma identidade positiva para todos os jovens;

10. Reestruturar as organizações escolares para atingir uma maior igualdade educacional, alterando os papéis, normas e relacionamentos que influenciam a forma como as pessoas trabalham, aprendem e como interagem. Desenvolver princípios democráticos, inclusivos e de paz;
11. Criar colaborações entre escolas, empregadores e comunidade que ofereçam oportunidades de redução de prejuízos, celebração da diversidade e cidadania. É essencial um envolvimento significativo, permanente e partilhado com os diversos membros da comunidade;
12. Promover a igualdade e consolidar a diversidade, através de informação pública, organizações e actividades escolares.

UMA ESTRUTURA PARA MONITORIZAR A IGUALDADE E O ACESSO

O que torna especialmente complexa a questão da igualdade de oportunidades educativas é o facto desta resultar da combinação de vários factores na escola e não apenas de um. Muitas vezes, estes factores operam a um nível invisível e indetectável. O primeiro passo é reconhecer todas as áreas de ensino que influenciam a igualdade educativa. Uma escola deve lutar por um padrão de acesso e igualdade em todos os aspectos da educação dos estudantes. As Ferramentas para o Projecto de Responsabilização (Instituto de Annenberg para a Reforma Escolar) permitiram identificar sete áreas que influenciam o grau de acesso e igualdade numa escola. A recolha de dados e a reflexão sobre estas sete áreas deve ser incluído em todos os esforços de melhoria da escola. Assim:

1. *Igualdade de acesso*
(oportunidade para aprender as normas; igualdade de acesso para as turmas, programas e escolas);
2. *Igualdade Fiscal e Orçamental*
(investimento por aluno; serviços de apoio por aluno, financiamento de programas especiais; investimento por professor);

3. *Igualdade Pedagógica*
(técnicas de ensino, gestão da sala de aula, expectativas dos educadores);
4. *Igualdade do **input***
(tamanho das turmas, qualidade das instalações, recursos, incluindo computadores e livros);
5. *Igualdade de **output***
(realização dos estudantes, resultados dos testes, cidadania, ganhos depois da escola e outros indicadores de bem-estar);
6. *Igualdade Curricular*
(Lições de inclusão cultural e responsividade, avaliação liberta de enviesamentos);
7. *Atitudes e considerações sobre igualdade; diversidade; justiça e inclusão*
(aprendizagem de estudantes e professores e auxiliares de educação sobre diversidade; uma compreensão partilhada acerca das dinâmicas e experiências de diferença; compreensão de como a cultura (amplamente definida) afecta a aprendizagem; um clima acolhedor e positivo para todos (estudantes, famílias e comunidades); capacidades comunicativas transculturais; aplicação evidente de novos conhecimentos adquiridos, através de estudos étnicos, estudos sobre o género e por aí em diante).