Managing for @ School of Success

E-book 1 – Autonomia de Escola
Sumário Executivo

edufor

agência nacional erasmus educação e formação

Erasmus+

Título: Managing for @ School of Success. E-book 1 – Autonomia de Escola. Sumário Executivo
Organizadores: Ana Mouraz, Isabel Serra, José Miguel Sousa
Editor: EduFor
Data: Novembro, 2017
Fonte de Financiamento: Erasmus+ KA2, Project Nº 2015-1-PT01-KA201-013059
Formato: E-book
ISBN number: 978-989-20-6663-9

Este trabalho é licenciado por Licença Creative Commons Atribuição-Não Comercial 4.0 Internacional.

Esta publicação reflete apenas as opiniões dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nela contida.

Com o apoio do
Programa Erasmus +
da União Europeia

Índice

A - Contexto e Objetivos 3
B - Revisitando os Principais Tópicos 4
C - Principais Conclusões 5
D - Principais Recomendações 6

A - Contexto e Objetivos

Este Sumário Executivo diz respeito ao e-book que resultou do material produzido (na versão de trabalho, sem qualquer "tratamento") pelos participantes e convidados nos dois primeiros Eventos de Formação do projeto Managing for @ School of Success (M@SS), com a referência 2015-1-PT01-KA201-013059 e financiado pela chave 2 do programa Erasmus+ da UE.

Nos sistemas educativos europeus, nas áreas de interesse deste projeto, existem cinco clusters, a saber: sistemas centralizados com autonomia escolar limitada, incluindo países como Portugal; sistemas predominantemente centralizados com certificação local, como a Itália; sistemas federais com importância em nível regional, em países como a Espanha; sistemas cooperativos entre governos centrais e locais, em países como a Polónia; sistemas descentralizados com grande autonomia escolar, em países como os Países Baixos e o Reino Unido (destacando-se a Inglaterra como tendo grande autonomia curricular). Esse foi o critério para encontrar parceiros desses países, para fazer parte do projeto.

M@SS está organizado em volta de 4 objetivos:

1. Aprender e partilhar experiências de gestão escolar em diferentes contextos europeus com diferentes atores e tipologias de distribuição de responsabilidades;
2. Identificar experiências desenvolvidas em diferentes níveis de gestão escolar, associadas ao princípio de uma gestão mais transparente e eficaz promovendo o conceito de escola inteligente;
3. Promover a inovação na gestão escolar através da reflexão internacional compartilhada sobre experiências e estratégias inovadoras desenvolvidas a nível local;
4. Produzir e difundir conhecimento sobre as políticas locais, municipais e nacionais sobre gestão escolar, capazes de mudar a perceção das partes interessadas na gestão escolar.

O projeto desafia práticas relacionadas com a gestão escolar, a capacitação de professores líderes e a descentralização educacional de políticas relevantes na área desta parceria internacional e organizadas em torno dos três temas estruturantes que orientam o projeto: Autonomia, Autoavaliação das Escolas e Currículo. O primeiro e-book foi organizado sobre o tema da autonomia escolar.

B - Revisitando os Principais Tópicos

O conceito de autonomia, baseado no modo como isso é interpretado pelos participantes deste projeto, resulta e reflete-se nas questões mais específicas sobre o desempenho da atividade quotidiana como gestores escolares. Foram mencionadas, como sendo de particular interesse, questões relacionadas com a oferta educacional, principais estratégias pedagógicas e gestão de recursos humanos, financeiros e materiais.

Na realização efetiva da autonomia, vivenciada nos seus pontos fortes e nas suas dificuldades, os Diretores escolares presentes viam-se como os "corredores da autonomia" que já existe. No entanto, regulamentações excessivas vindas das estruturas centrais ou regionais foram consideradas um obstáculo à sua realização. Todos anseiam por uma maior descentralização de poderes e responsabilidades.

Outra ideia comummente compartilhada foi a associação entre a clareza de compreensão da ação autónoma e a realização de uma liderança eficaz.

Além disso, os graus de autonomia nas escolas parecem depender também dos resultados escolares. Isso significa que, em momentos como o presente, estimulados por maior pressão social nos indicadores escolares e resultados obtidos pelos alunos na avaliação externa, as escolas com melhor desempenho parecem ser mais confiáveis, do ponto de vista administrativo.

Como referido na introdução, este projeto é a prova viva de que diferentes contextos históricos e culturais influenciam o exercício da autonomia nas escolas.

Nas escolas parceiras com práticas de maior autonomia, há políticas e práticas mais sistemáticas (poderíamos dizer mais naturais) de partilha e cooperação, tanto internamente (entre professores e órgãos próprios da escola) quanto externamente (entre a escola e stakeholders como pais, empresas e outros órgãos locais). Essas práticas colaborativas também são oportunidades de melhoria para toda a comunidade educacional.

Um requisito relevante é que o diretor tenha uma visão estratégica para a escola, abrangendo o tempo real do contexto educacional, que se estende por um período de pelo menos doze anos (lembre-se que as crianças que entrarem no primeiro ano de escola, agora, só terminarão em 2030), sem comprometer as necessidades da comunidade educativa e de uma escola inclusiva.

Também ficou claro para todos os diretores que participam neste projeto que a necessidade de mais autonomia não é um projeto pessoal, mas sim uma condição

intrínseca do desenvolvimento das organizações e de um melhor serviço às comunidades.

C - Principais Conclusões

1. Este e-book é um livro vivo - isto significa que continua a colocar questões e desafios, os mesmos que os diretores e líderes escolares têm de enfrentar. Este seu caráter dinâmico resulta de ser um recurso, um trabalho em construção. A novidade do conteúdo do livro também reside na diversidade de tarefas, textos e autores, sempre conectando teoria e prática, sempre desafiando os leitores a fazerem perguntas, como se fizessem parte da equipe. Além disso, este livro é um produto de um projeto de formação que tem diretores, quer tanto como seus destinatários, quer como seus autores. Essas duplas perspetivas vêm da ideia principal do projeto, que pretende trabalhar com os líderes das escolas sobre assuntos que realmente lhes importa.
2. A segunda grande ideia do livro é que ele é tanto um resultado quanto um processo de formação que reúne professores-diretores de diferentes países europeus. Embora provenham de diferentes tradições educacionais, eles compartilham as mesmas preocupações sobre como contribuir para o desenvolvimento da escola, a sustentabilidade, a qualidade e o desempenho dos alunos.
3. A terceira ideia do livro é a plasticidade do conceito de liderança escolar. As três dimensões da liderança escolar que emergem deste e-book são:

3.1. A autonomia escolar - o tema genérico do e-book, não é separável do conceito de liderança. Até agora, era possível validar a impressão geral sobre a importância da liderança como um fator-chave da autonomia e qualidade das escolas. As perspetivas incluídas no livro mostram a diversidade da equipe, suas experiências de gestão, moldadas pela diversidade de instituições e países representados. É possível argumentar que a equipe resume as principais tendências da gestão escolar europeia.

3.2. A liderança de uma equipe (geralmente heterogénea, como a de uma escola) para desenvolver um projeto educacional que atenda ao triplo objetivo de se adaptar às metas nacionais, às necessidades dos alunos e às características das pessoas e dos recursos disponíveis, não é tarefa simples. Três eixos equilibram a essência da gestão educacional.

3.2.1. O primeiro é a transversalidade. Transversalidade significa a possibilidade da ação educativa poder traduzir e gerir a complexidade que caracteriza a chamada sociedade do conhecimento. Nesse sentido, a liderança educacional gera diferentes formas, níveis e áreas de conhecimento, tornando-a particularmente relevante quanto aos efeitos diferenciadores da sua atuação nas comunidades atendidas.

3.2.2. Um segundo eixo de significado está no estilo de liderança e gestão. Essa dimensão inclui formas mais ou menos compartilhadas de liderança e gestão, e formas mais ecológicas ou mais técnicas de liderança. Um aspeto importante deste eixo é a visibilidade dos líderes intermediários.

3.2.3. Além disso, nos tempos incertos em que vivemos, as escolas enfrentam novos e amplos desafios. Como eles devem garantir um serviço social público, eles têm que lidar com expetativas mais altas e agir de forma mais abrangente e ética Cabe aos dirigentes escolares interpretar esses novos desafios e reconfigurar em cada caso a aprendizagem que deve ser aprimorada, em clara articulação com seus stakeholders.

3.3. A liderança está atualmente relacionada com o conceito de uma escola de aprendizagem que está aberta à inovação. O conceito de escolas de aprendizagem é aplicável àqueles que promovem um ambiente de aprendizagem expansivo, melhoram o desempenho dos alunos, melhoram a consciencialização profissional, promovem práticas inovadoras de ensino e aprendizagem que podem resultar num compromisso de alunos e professores em interligação com a comunidade. O desafio é cumprir com todas essas tarefas através da liderança aberta

D - Principais Recomendações

As três dimensões da liderança escolar que emergem deste livro indicam as tarefas que o projeto ainda tem que enfrentar: como promover processos inteligentes e sofisticados de autoavaliação que possam monitorar a essência do trabalho escolar - organizar currículos significativos para os alunos do século XXI.

Portanto, recomendamos:

1. Fortalecimento das redes nacionais e internacionais que relacionem os diretores.

2. Enfatizar "ver no lugar" como os outros abordam e resolvem problemas semelhantes em relação à direção e à gestão das escolas.
3. Enfatizar a autonomia e a responsabilidade das decisões escolares e suas consequências.

Estes são os caminhos a seguir.