EDUGest

Gestão escolar e melhoria das escolas

EDULOG

FUNDAÇÃO BELMIRO DE AZEVEDO

IDENTIFICAÇÃO

Título

EDUGest - Gestão escolar e melhoria das escolas

Identificação dos proponentes

Maria Ilídia de Meireles Cabral da Rocha
Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa | Professora Auxiliar | Membro integrado no Centro de Estudos em Desenvolvimento Humano da Universidade Católica Portuguesa (Investigadora Principal e Co-cordenadora do Projeto)

José Joaquim Ferreira Matias Alves
Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa | Professor Associado Convidado | Diretor-adjunto para a área da Educação | Membro integrado no Centro de Estudos em Desenvolvimento Humano da Universidade Católica Portuguesa (Co-cordenador do Projeto)

SUMÁRIO DO PROJETO

O projeto propõe-se estudar a gestão escolar em 3 dimensões chave:

I. *órgãos de gestão e estruturas pedagógicas*
(Conselho Geral, Diretor, Conselho Pedagógico, Conselho Administrativo, Departamentos curriculares, Grupo Disciplinar, Coordenação de Ciclo e Conselho de Turma) – focalização no plano das orientações para a ação e no plano da ação concreta;

II. *práticas organizacionais*
modelos de organização escolar em ação (gestão dos tempos e espaços de aprendizagem, gestão curricular, agrupamento dos alunos e alocação de professores a grupos específicos de alunos) – descrição e impactos na melhoria da qualidade dos processos e dos resultados educativos;

III. *gestão de sala de aula*
modelos pedagógicos em ação (estratégias de ensino, avaliação e aprendizagem) – descrição e impactos na melhoria da qualidade dos processos e dos resultados educativos.

Recorre-se a uma metodologia de investigação quali-quanti que permita a compreensão global e heurística da forma como são geridas as escolas.

REVISÃO CRÍTICA DA LITERATURA

A escola é uma organização complexa na qual se cruzam múltiplas lógicas de ação que influenciam os processos e os resultados escolares (Cabral, 2014) e que possui características específicas que a distinguem de outras organizações. De entre estas, destacam-se as múltiplas metas, por vezes contraditórias, que se propõem alcançar devido à diversidade de atividades que se realizam no seu interior e o facto de a sua estrutura de funcionamento interno ser "debilmente articulada" (Weick, 2009) e se encontrar bastante disseminada por departamentos, grupos disciplinares, turmas, órgãos diretivos, tendo estes componentes um alto grau de autonomia (Díaz, 2002) e operando segundo a lógica perniciosa do "currículo pronto a vestir de tamanho único" (Formosinho, 1988).

Neste cenário de ambiguidade e complexidade, os modos de gestão e liderança assumem uma dimensão ainda mais relevante, apresentando-se como uma variável central no funcionamento das organizações escolares. Efetivamente, desde há várias décadas que a investigação tem vindo a demonstrar a centralidade dos processos de gestão e liderança escolar na melhoria da eficácia das escolas (cf. Mortimore et al, 1988; Sammons, Hillman & Mortimore, 1995; MacBeth, 1999; Marzano, 2005; Hopkins, 2007; Bolívar, 2003, 2012). A melhoria eficaz das escolas parece passar pelo caráter estratégico, sistemático, abrangente e integrador dos projetos de melhoria a desenvolver, alicerçado numa cultura colaborativa orientada para a capacitação interna da organização escola.

O caráter estratégico da gestão escolar implica a sua focalização em todas as dimensões da organização que se revelam centrais para a implementação de melhorias sustentáveis. Hopkins (2007) apresenta quatro elementos chave com o potencial para fazer de cada escola uma boa escola: aprendizagem personalizada, ensino profissionalizado, redes e colaboração e prestação de contas inteligente. Os processos de gestão e liderança escolar são colocados pelo autor no cerne dos quatro eixos apresentados para fazer de cada escola uma boa escola, enquanto catalisadores para uma mudança sistémica.

Esta perspetiva sistémica e holística da melhoria das organizações tem vindo a ser corroborada pela investigação, salientando-se que a mudança educacional deverá centrar-se simultaneamente nas condições organizacionais da escola e na organização do ensino e da aprendizagem (Bolívar, 2012; Cabral, 2014). Assim sendo, é importante que os processos de melhoria se direcionem simultaneamente para mudanças ao nível da sala de aula e da escola, tendo em conta os três níveis de organização escolar que regulam o exercício das funções e do poder no interior das escolas, nomeadamente nível institucional (formulação de políticas educativas do estabelecimento de ensino); nível intermédio (planeamento e coordenação de

programas e estruturas administrativas e pedagógicas) e nível operacional (planeamento e execução das funções educativas) (Alves, 2003).

PLANO DE INVESTIGAÇÃO

Objetivos gerais do estudo e sua articulação com o *design* metodológico:

1. Estratégia da direção dos agrupamentos escolares.
   - Identificar a leitura e ação estratégica dos agrupamentos escolares.
     Estudo de âmbito macro em ±70 agrupamentos.

2. Capacidade de aprendizagem do/no agrupamento
   - Diagnosticar capacidade de aprendizagem dos/nos agrupamentos.
     Estudo de âmbito micro em 2 agrupamentos – Estudo de Caso 1, etapas 1 e 2.
   - Construir uma teoria para avaliar e desenvolver competências de reflexão nas equipas de gestão escolares.
     Estudo de âmbito micro em 4 equipas de 2 agrupamentos – Estudo de Caso 1, etapas 3 e 4.

3. Mudança e liderança da mudança para o sucesso escolar
   - Verificar a eficácia de uma mudança organizacional suportada num modelo integrado de promoção do sucesso escolar.
     Estudo de âmbito micro num agrupamento com base em equipas educativas - Estudo de caso 2.

4. Gestão da inovação pedagógica
   - Verificar o impacto da gestão de uma inovação pedagógica na qualidade e no significado da educação e da aprendizagem.
     Estudo de âmbito micro numa unidade curricular de um agrupamento com base na equipa de biologia do departamento de ciências – Estudo de caso 3.

Plano e instrumentos de recolha e tratamento de dados:

O presente estudo desenvolver-se-á em dois níveis:

a) Um nível mais macro e transversal, que pressupõe a aplicação de questionários a diretores e docentes de um número representativo de escolas públicas do território nacional continental e na análise de conteúdo dos Planos de Ação Estratégica elaborados por no âmbito do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar;

b) Um nível mais micro, que implica o desenvolvimento de 3 estudos de caso, a serem desenvolvidos nomeadamente:

Estudo de caso nº 1: Reflexividade e aprendizagem em equipas de gestão escolar:

Objetivos: Diagnosticar a capacidade de aprendizagem em equipa do/no agrupamento escolar (orientação cultural para aprendizagem em grupo – OCAG, comportamentos de aprendizagem grupal – CAG, segurança psicológica – SEP, adequação do contexto à reflexividade e aprendizagem em equipa – ACRA). Construir teoria para avaliar e desenvolver competências de regulação dos processos de reflexão em equipa – RPRE.

Estudo de caso nº 2: Implementação e monitorização de um modelo de promoção do sucesso escolar com base em Equipas Educativas:

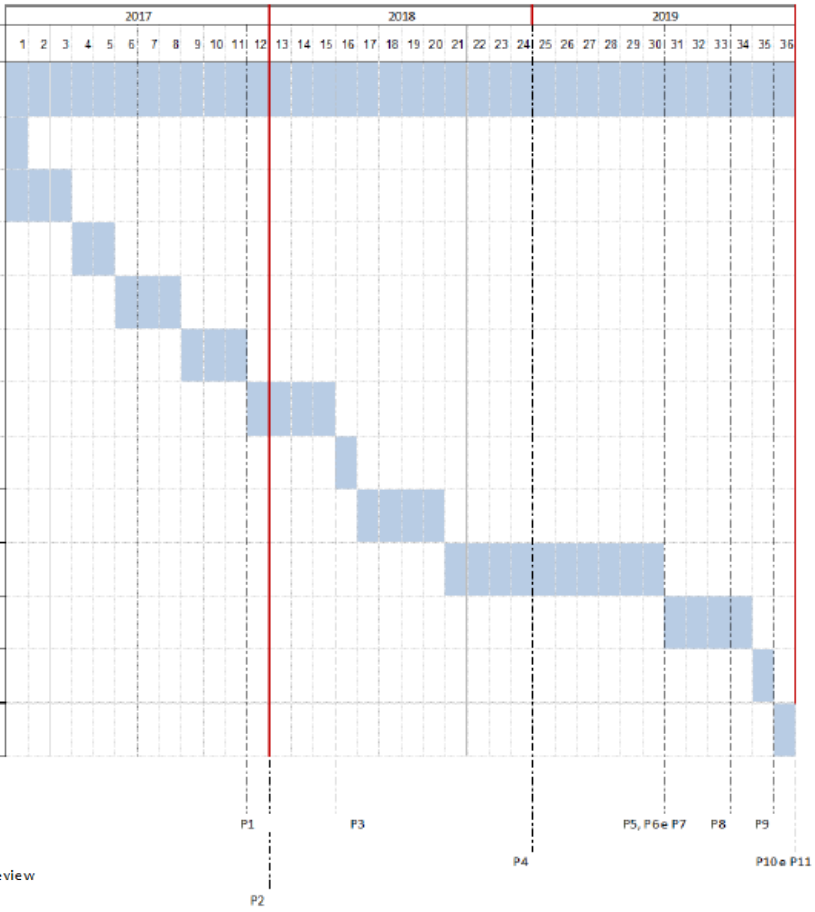
Objetivo: estudar o processo de implementação de um modelo de organização escolar com base em equipas educativas numagrupamentode escolas, com focalização específica na ação das lideranças intermédias.

Estudo de caso nº 3: Gestão de sala de aula, inovação pedagógica e melhoria do ensino e das aprendizagens:

Objetivo: estudar a relação entre a inovação ao nível dos processos de gestão da sala de aula e a melhoria da qualidade do ensino e das aprendizagens. O estudo focaliza-se na conceção e no desenvolvimento de um projeto de intervenção em contexto escolar (Projeto Aprendizagem Visível – PAV). Este projeto conjetura um modelo didático inovador, com enfoque em metodologias ativas, que compelem ao (re)pensar das formas de gestão da sala de aula e à adoção de estratégias de ensino mais eficazes.

CALENDARIZAÇÃO E GESTÃO DO PROJETO

Tarefa Nº	Designação da tarefa	Investigadores responsáveis pela tarefa
0	T0 - Monitorização e supervisão do Projeto	Ilídia Cabral José Matias Alves
1	T1 - Constituição da amostra do estudo	Ilídia Cabral
2	T2 - Revisão geral de literatura e construção de um referencial teórico	Joaquim Machado
3	T3 - Construção e validação dos questionários	Rui Lourenço
4	T4- Aplicação dos questionários	Ilídia Cabral
5	T5 - Análise dos dados recolhidos	Rui Lourenço
6	T6 - Análise de conteúdo dos Planos Estratégicos de Promoção do Sucesso Escolar	Ilídia Cabral
7	T7- Realização de workshops para a presentação e discussão de resultados intermédios	Maria do Céu Roldão
8	T8 - Preparação dos estudos de caso	Rui Lourenço Hélder Martins Ilídia Cabral
9	T9 - Desenvolvimento dos estudos de caso	Rui Lourenço Hélder Martins Ilídia Cabral
10	T10 - Síntese e meta análise	Maria do Céu Roldão
11	T11 - Seminário Internacional	Joaquim Machado
12	T13 - Recomendações para o desenvolvimento de políticas educativas	José Matias Alves



P1 - Artigo para submissão a revista internacional com peer review
P2 - 1º relatório intermédio
P3 - Artigo para submissão a revista nacional com peer review
P4 - 2º relatório intermédio
P5, P6 e P7 - 3 artigos para submissão a revistas nacionais com peer review
P8 - Referencial para uma gestão escolar eficaz
P9 - Livro com resultados da investigação realizada
P10 - Recomendações para o desenvolvimento de políticas educativas
P11- Relatório Final

O projeto de investigação é global e transversalmente gerido pelos investigadores Ilídia Cabral e José Matias Alves.

EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO

A Faculdade de Educação e Psicologia (FEP) destina-se ao ensino graduado e pós-graduado, à investigação, à prestação de serviços à comunidade e à difusão de conhecimento, nas áreas da Educação e da Psicologia.

A proposta formativa da FEP ao nível da Educação contempla os 2º e 3º ciclos. O 2º ciclo inclui o Mestrado em Ciências da Educação, com as especializações de Administração e Organização Curricular, Avaliação Educacional, Pedagogia Social, Supervisão Pedagógica e Avaliação Docente. O 3º ciclo integra o Doutoramento em Ciências da Educação. A oferta formativa da Educação inclui, também, pós-graduações e cursos de formação avançada.

A área de investigação da FEP inscreve-se no *Centro de Investigação para o Desenvolvimento Humano* (CEDH).

A área da Educação presta ainda serviços à comunidade no âmbito do Serviço de Apoio à Melhoria da Educação (SAME), coordenado pela investigadora principal deste projeto e recentemente alargado aos Municípios Portugueses. O número de protocolos tem-se mantido tendencialmente constante, ultrapassando, já, as 7 dezenas.

Equipa de investigação permanente

- Ana Lourenço | Professora Auxiliar da Católica Porto *Business School*
- Cristina Palmeirão | Professora Auxiliar da FEP-UCP
- Hélder Martins | Doutorando em Ciências da Educação | FEP-UCP
- Ilídia Cabral | Investigadora principal | Professora Auxiliar da FEP-UCP
- João Formosinho | Professor Catedrático da Universidade do Minho
- Joaquim Machado | Professor Auxiliar Convidado da FEP-UCP
- José Matias Alves | Professor Associado Convidado e Diretor Adjunto da FEP-UCP para a área da Educação
- Luísa Mota Ribeiro | Professora Auxiliar da FEP-UCP
- Maria da Conceição Silva | Professora Associada com Agregação da Católica Porto *Business School*
- Maria do Céu Roldão | Professora Associada Convidada da FEP-UCP
- Marisa Carvalho | Professora Auxiliar Convidada da FEP-UCP
- Mireia Tintoré | Universitat Internacional de Catalunya
- Ricardo Morais | Professor Auxiliar da Católica Porto *Business School*
- Ricardo Ribeiro | Professor Auxiliar Convidado da Católica Porto *Business School*
- Rui Lourenço | Professor Auxiliar Convidado da Católica Porto *Business School*
- Rosário Serrão Cunha | Bolseira de Investigação
- Sílvia Amorim | Doutoranda em Ciências da Educação FEP-UCP

Perito internacional

António Bolívar | Universidade de Granada