



Co-funded by
the European Union



The Well
Project

Metodologia de Liderança Eficaz na Educação Compêndio de boas práticas



O Projeto Ambiente Acolhedor para Liderar e Aprender

2024

Metodologia de Liderança Eficaz na Educação: Compêndio de boas práticas

Foto: Freepik

Metodologia de Liderança Eficaz na Educação: Compêndio de Boas Práticas na Irlanda é o resultado do projeto "The Welcoming Environment for Leading and Learning" apoiado pelo programa Erasmus+.

Esta versão consiste em contribuições individuais de todos os países parceiros e foi criada com o objetivo de carregar o principal resultado do projeto na Plataforma de Resultados do Projeto Erasmus+. Se necessitar de informação de uma forma mais amigável, por favor, visite o website do projeto www.erasmus-thewell.eu



**Co-funded by
the European Union**

Financiado pela União Europeia. No entanto, os pontos de vista e opiniões expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não reflectem necessariamente os da União Europeia ou da Agência de Execução relativa à Educação, ao Audiovisual e à Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser responsabilizadas pelas mesmas.

PREFÁCIO

Numa época em que a liderança educacional enfrenta desafios e oportunidades sem precedentes, a necessidade de orientação prática e baseada em evidências nunca foi tão crucial. Esta Metodologia de Liderança Eficaz na Educação emerge de um esforço de colaboração entre líderes escolares, educadores e especialistas de países parceiros, unidos no projeto Erasmus+ intitulado Ambiente Acolhedor para Liderar e Aprender.

O principal objetivo da nossa parceria tem sido capacitar os dirigentes escolares com as ferramentas e estratégias necessárias para cultivar climas escolares acolhedores e colaborativos que beneficiem todas as partes interessadas. Esta metodologia serve de ponte entre os objetivos de liderança ambiciosos e a sua implementação prática no dia a dia das escolas.

O conteúdo foi estruturado para abordar os desafios mais prementes enfrentados pelos líderes educativos modernos. Quer esteja à procura de orientação para o planeamento estratégico, a tentar melhorar as suas capacidades de tomada de decisões com base em dados ou a trabalhar para construir relações mais fortes com a comunidade, encontrará soluções práticas e testadas nestas páginas. A inclusão de estratégias de gestão do stress e de técnicas de autocuidado reconhece que uma liderança eficaz começa com o bem-estar pessoal.

Esta metodologia não pretende ser um quadro rígido, mas sim um documento vivo que pode ser adaptado a vários contextos e culturas educativas. Representa o nosso compromisso coletivo com a melhoria contínua da liderança educativa e a nossa visão comum das escolas como comunidades de aprendizagem dinâmicas e inclusivas.

Ao explorar este recurso, encorajamo-lo a abordá-lo com uma mente aberta e um olhar crítico. Adapte estas estratégias ao seu contexto específico, partilhe as suas experiências com os colegas e continue a contribuir para o diálogo em evolução sobre liderança educativa. Lembre-se, uma liderança eficaz não significa ter todas as respostas, mas sim fazer as perguntas certas e promover um ambiente onde todos possam contribuir para encontrar soluções.

Estamos confiantes de que esta metodologia será um companheiro inestimável no seu percurso de liderança, ajudando-o a criar e a manter o tipo de ambiente educativo em que tanto os alunos como o pessoal podem prosperar.

A equipa do projeto Well



Co-funded by
the European Union



The Well
Project

Metodologia de Liderança Eficaz na Educação Compêndio de boas práticas na Croácia



O Projeto Ambiente Acolhedor para Liderar e Aprender

2024

**Metodologia de Liderança Eficaz na Educação:
Compêndio de boas práticas na Croácia**

Autores: Marina Mavrek, Sofija Fruk, Dijana Gašparac

Foto: Pixabay

Metodologia de Liderança Eficaz na Educação: Compêndio de Boas Práticas na Croácia é o resultado do projeto "The Welcoming Environment for Leading and Learning" apoiado pelo programa Erasmus+.



**Co-funded by
the European Union**

Financiado pela União Europeia. No entanto, os pontos de vista e opiniões expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não reflectem necessariamente os da União Europeia ou da Agência de Execução relativa à Educação, ao Audiovisual e à Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser responsabilizadas pelas mesmas.

CONTEÚDO

1 VISÃO, PLANO E ESTRATÉGIA	8
2 UTILIZAÇÃO DE DADOS E RECURSOS PARA A TOMADA DE DECISÕES	21
3 CAPACITAR OS PROFESSORES E CULTIVAR COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	28
4 A ESCOLA COMO PARTE DA COMUNIDADE	38
5 CRIAR AMBIENTES DE APRENDIZAGEM COLABORATIVOS E INCLUSIVOS	45
6 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO STRESS E TÉCNICAS DE AUTOCUIDADO	51

1 VISÃO, PLANO E ESTRATÉGIA

Qualquer organização séria deve ter uma estratégia bem desenvolvida. Os diretores, gestores e líderes devem ter uma visão a longo prazo do futuro da escola. Sem planos de qualidade, a gestão escolar não tem um futuro brilhante.

O passo inicial do planeamento estratégico é a análise do estado atual da escola. Isto inclui a avaliação dos pontos fortes, dos pontos fracos e das oportunidades (análise SWOT), bem como a avaliação dos recursos disponíveis, dos resultados dos alunos, da satisfação dos pais e do pessoal e das tendências actuais em matéria de educação.

O planeamento estratégico nas escolas, ou seja, a gestão estratégica, tem como objectivos e finalidades a determinação de metas e missões, sem descurar os recursos humanos, materiais e técnicos necessários ao seu sucesso.

ETAPA 1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ACTUAL DA ESCOLA:

A análise da situação atual da escola é uma etapa crucial no processo de planeamento estratégico porque fornece informações fundamentais sobre a posição atual da escola, os seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Eis várias actividades que englobam a análise da situação atual:

1. **Inventário dos recursos:** Os comités de inventário devem realizar um inventário pormenorizado de todos os recursos de que a escola dispõe atualmente. Isto inclui recursos humanos (professores, pessoal), recursos materiais (material didático, equipamento, biblioteca), recursos tecnológicos (computadores, software), recursos financeiros (orçamento) e outros recursos.
2. **Avaliação do desempenho dos alunos:** Analisar os resultados dos alunos através de notas, testes padronizados, pesquisas e outros indicadores relevantes. Identificar as áreas em que os alunos estão a progredir bem e aquelas em que podem ser necessárias melhorias. Isto inclui a revisão dos resultados dos exames, notas, avaliações de conhecimentos e resultados dos alunos em várias áreas. É necessário identificar tendências de desempenho, bem como identificar áreas onde os alunos são particularmente bem sucedidos ou enfrentam desafios.
3. **Avaliação da qualidade do ensino:** Verificar como é conduzido o ensino, que abordagens e metodologias pedagógicas são utilizadas e como os professores se adaptam às necessidades individuais dos alunos. Além disso, é importante analisar os recursos e os materiais utilizados no ensino. A opinião dos professores, dos alunos e dos pais sobre a qualidade do ensino pode ser obtida através de questionários ou inquéritos.
4. **Pesquisa de satisfação das partes interessadas:** Verificar a satisfação dos alunos, pais, professores e outras partes interessadas com o trabalho da escola. Isto pode ser feito através de inquéritos, entrevistas ou grupos de discussão.
5. **Monitorizar a satisfação, o desenvolvimento e a saúde mental dos professores:** Realizar pesquisas ou inquéritos junto dos professores para conhecer a sua satisfação no trabalho, a percepção da cultura organizacional e as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Esta análise ajuda a identificar os aspectos que apoiam ou limitam os professores no seu trabalho.

Medir a saúde mental dos professores na escola como parte do planeamento estratégico pode ser um desafio, mas é crucial para garantir o bem-estar do pessoal e processos educativos eficazes.

Seguem-se vários passos e estratégias que uma escola pode implementar:

Inquéritos e questionários: A escola pode utilizar inquéritos ou questionários anónimos para avaliar a saúde mental dos professores. Estes instrumentos podem conter perguntas relacionadas com o stress, a exaustão emocional, a perceção do apoio no ambiente de trabalho e a satisfação profissional.

Entrevistas e grupos de discussão: A organização de entrevistas individuais ou grupos de discussão com professores pode fornecer uma visão mais profunda da sua saúde mental. Estas conversas podem permitir que os professores expressem livremente os seus sentimentos, preocupações e necessidades, e identifiquem potenciais desafios que enfrentam.

Análise da taxa de absentismo: A monitorização da taxa de absentismo dos professores devido a doença pode ser um indicador de saúde mental. Uma taxa de absentismo elevada pode indicar problemas como o stress, a ansiedade ou a depressão.

Avaliação do ambiente de trabalho: A escola pode efetuar uma avaliação do ambiente de trabalho para avaliar o nível de apoio, colaboração e relações interpessoais entre o pessoal. Um ambiente de trabalho positivo pode contribuir para uma melhor saúde mental dos professores.

Educação para a saúde mental: A organização de programas educativos e workshops sobre saúde mental pode ajudar os professores a reconhecer os sinais e sintomas de problemas de saúde mental e incentivá-los a procurar ajuda e apoio quando necessário. Mindfulness, Brain Gym, fractais, caminhadas, formação de equipas

Colaboração com especialistas: A escola pode colaborar com psicólogos, conselheiros ou outros especialistas em saúde mental para prestar apoio aos professores. Estes profissionais podem efetuar aconselhamento individual, terapia de grupo ou outras formas de apoio.

É importante sublinhar que a abordagem da saúde mental dos professores é uma parte importante de uma estratégia global de gestão dos recursos humanos na escola. O acompanhamento e os cuidados regulares com a saúde mental do pessoal não só contribuem para o seu bem-estar, como também melhoram a qualidade do ensino que prestam aos alunos.

6. **Envolvimento dos pais e da comunidade:** Examinar o nível de envolvimento dos pais e da comunidade na escola. Analise em que medida os pais participam nas actividades escolares, assistem a reuniões de pais, fazem voluntariado e acompanham os progressos dos seus filhos. Avalie também a forma como a escola colabora com a comunidade local.

7. **Análise SWOT:** Esta análise identifica os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças que afectam a escola. Os pontos fortes e fracos estão relacionados com as características internas da escola, enquanto as oportunidades e ameaças provêm do ambiente externo.

8. **Avaliação dos recursos:** É necessário analisar os recursos materiais, humanos e financeiros disponíveis na escola. Isto inclui a revisão do orçamento, das infra-estruturas, do equipamento, do pessoal e de outros recursos cruciais para proporcionar um ensino de qualidade.

9. Avaliação do ambiente físico da escola: Examinar o ambiente físico da escola, incluindo o estado das salas de aula, instalações desportivas, biblioteca, refeitório e outros espaços. A avaliação da segurança, acessibilidade e manutenção geral ajuda a identificar as necessidades de melhoria das infra-estruturas.

10. Análise financeira: Examinar a situação financeira da escola através da análise do orçamento, das despesas, das receitas e da afetação de fundos. Identificar as áreas prioritárias que necessitam de fundos adicionais, bem como as potenciais fontes de recursos financeiros adicionais, tais como subvenções ou colaboração com a comunidade local.

11. Identificação de tendências no domínio da educação: Acompanhar as tendências contemporâneas no domínio da educação, incluindo novos métodos de ensino, inovações tecnológicas, alterações nas abordagens curriculares, etc. Isto ajudará a escola a manter-se relevante e a preparar os alunos para os desafios futuros.

12. Análise dos factores demográficos e socioeconómicos: É importante compreender a composição demográfica dos alunos, as condições socioeconómicas das suas famílias e quaisquer outros factores que possam afetar os resultados escolares.

Estes dados são recolhidos pelo departamento pedagógico profissional da escola e pelo professor da turma. Os alunos com estatuto socioeconómico especial são particularmente acompanhados, sendo-lhes prestado apoio na escola, bem como em colaboração com o Instituto Croata de Saúde Pública, o Centro de Assistência Social e instituições similares.

14. Análise das tendências actuais em matéria de educação: É necessário acompanhar as tendências actuais, as reformas e as inovações no domínio da educação para garantir que a escola se mantenha relevante e se adapte às mudanças na sociedade e no ambiente.

A análise da situação atual proporciona à escola uma compreensão mais profunda dos seus factores internos e externos e serve de base para identificar prioridades e desenvolver estratégias para o futuro. Esta atividade é crucial para conduzir com êxito o processo de planeamento estratégico e atingir os objectivos desejados.

ETAPA 2 DEFINIÇÃO DA VISÃO E DA MISSÃO

Com base na análise da situação atual, a escola precisa de definir a sua visão - o objetivo a longo prazo ou o estado ideal que pretende alcançar. É igualmente importante formular uma missão que descreva claramente o objetivo e os valores da escola, bem como a forma como esses valores serão concretizados na prática.

A visão e a missão são elementos-chave do planeamento e da gestão de uma instituição de ensino.

A Visão é uma imagem do futuro idealmente imaginado para a escola, uma representação clara de como a escola quer ser no futuro.

A visão oferece uma perspetiva dos resultados desejados a longo prazo e orienta a escola para a consecução dos seus objectivos.

Representa uma imagem inspiradora do futuro que motiva os funcionários e orienta a instituição escolar.

As visões bem definidas contêm uma ideologia fundamental e futuros previsíveis.

A ideologia fundamental da visão da escola representa as crenças ou valores fundamentais que definem a finalidade e os objectivos básicos da escola. Representa o quadro filosófico em que a escola funciona e molda a sua estratégia para alcançar a sua visão. *Eis alguns elementos-chave da ideologia fundamental da visão da escola:*

1. **Objetivo e valores:** A ideologia fundamental engloba a definição do objetivo e dos valores da escola. O objetivo da escola pode ser a sua missão fundamental que reflecte a sua contribuição para a sociedade e a educação dos alunos. Os valores representam princípios morais e éticos que orientam o trabalho da escola e moldam a sua cultura.

2. **Abordagem pedagógica:** A ideologia da visão da escola pode englobar princípios e abordagens pedagógicas aplicadas no ensino e na educação dos alunos. Isto inclui filosofias educativas, métodos de ensino, avaliações de aprendizagem e abordagens para individualizar a educação.

3. **Inovação e adaptabilidade:** A escola pode enfatizar a importância da inovação e da adaptabilidade para responder às mudanças na sociedade e na educação. Isto pode incluir a promoção da criatividade, inovações tecnológicas, currículos flexíveis e práticas de ensino adaptáveis.

4. **Inclusão e diversidade:** A ideologia da escola pode enfatizar a importância da inclusão e do respeito pela diversidade. Isto inclui a criação de um ambiente inclusivo que apoie todos os alunos, independentemente das suas características pessoais, capacidades ou antecedentes culturais.

5. **Parceria com a comunidade:** A escola pode acreditar na importância da parceria com a comunidade local para melhorar o apoio aos alunos e conseguir uma melhor integração da escola no meio ambiente. Isto pode incluir a colaboração com os pais, organizações locais, o sector empresarial e outras partes interessadas.

A ideologia fundamental da visão da escola fornece orientação e inspiração para o desenvolvimento de estratégias, políticas e práticas que permitirão a realização da visão. Funciona como um quadro fundamental que informa todos os aspectos do trabalho da escola e molda a sua identidade e sucesso na consecução dos objectivos educativos.

O futuro previsível como parte da visão da escola refere-se à criação de um ambiente em que a escola tem uma visão clara do seu objetivo e da forma como se adaptará às mudanças e desafios futuros. Eis alguns elementos-chave de um futuro previsível como parte da visão da escola: **Planeamento estratégico:** A escola desenvolve planos e estratégias a longo prazo para antecipar as necessidades e os desafios futuros. Isto inclui a identificação de objectivos-chave, o desenvolvimento de planos de ação e a avaliação regular dos progressos no sentido de atingir as metas estabelecidas.

1. **Flexibilidade e adaptabilidade:** A escola promove uma cultura de flexibilidade e adaptabilidade para poder responder rapidamente às mudanças no ambiente. Isto pode implicar currículos adaptáveis, diferentes métodos de ensino, inovações tecnológicas e outras práticas que permitam um ajustamento rápido.

2. **Aprendizagem sistemática:** A escola promove a aprendizagem contínua e o desenvolvimento profissional para que o pessoal esteja preparado para lidar com as mudanças e melhorar as práticas. Isto inclui formação regular, workshops, tutoria e outras formas de apoio.

3. **Colaboração com as partes interessadas:** A escola estabelece relações de colaboração com os pais, a comunidade local, o sector empresarial e outras partes interessadas, a fim de trabalhar em conjunto para atingir objectivos comuns e antecipar necessidades futuras.

4. **Acompanhamento das tendências educativas:** A escola monitoriza as tendências actuais, a investigação e as inovações no domínio da educação para se manter informada sobre as futuras orientações e práticas educativas. Isto pode envolver a observação de inovações tecnológicas, novas abordagens pedagógicas e mudanças na legislação.

5. **Cultura de melhoria contínua:** A escola desenvolve uma cultura de melhoria contínua em que a reflexão, a avaliação e a adaptação são valorizadas. Isto inclui a abertura ao feedback, a análise dos resultados e a procura contínua de formas de melhorar a prática.

Um futuro previsível, como parte da visão da escola, garante que a escola é proactiva na resposta às mudanças e reforça as suas capacidades para se manter relevante e bem sucedida no futuro. Trata-se de um elemento-chave para garantir a sustentabilidade a longo prazo e o êxito da escola num ambiente educativo em mutação.

*As visões são mais bem definidas utilizando os **três modelos** seguintes:*

Modelo de auto-exame

"Modelo "Think Tank

Modelo de auto-exame individual do pessoal

Modelos de definição da visão:

Modelo de autoanálise: Este modelo implica que a organização defina a sua visão através de um processo interno de autoanálise. Isto significa que a organização analisa os seus recursos internos, valores, objectivos e identidade para dar forma a uma visão que reflecta a sua essência e os resultados futuros desejados.

Modelo "Think Tank": Este modelo envolve a criação de uma equipa ou de um grupo de pessoas dentro da organização que têm a tarefa de definir a visão. Este "Think Tank" é normalmente constituído por indivíduos com diversas perspectivas e competências para desenvolver, em colaboração, uma visão inspiradora que reflecta os vários interesses e necessidades da organização.

Modelo de autoanálise individual do pessoal: Este modelo implica o envolvimento de cada colaborador no processo de definição da visão. Cada colaborador pode exprimir a sua visão do futuro da organização e contribuir para moldar a visão a partir da sua perspectiva. Este modelo promove uma abordagem participativa e assegura que a visão reflecte diversos pontos de vista e ideias dentro da organização.

Através destes modelos, as organizações podem abordar a definição da visão de diferentes formas, incluindo a análise interna, o trabalho em equipa e a participação dos colaboradores, para criar uma visão inspiradora que as guie para o sucesso e para a concretização dos seus objectivos.

A MISSÃO é uma declaração que descreve a finalidade da existência da instituição de ensino, o seu objetivo central, metas, valores e a forma como a escola contribui para a sociedade. A missão estabelece as bases para o funcionamento da instituição de ensino, identifica os seus principais objectivos e valores e define o seu papel na sociedade.

A missão determina para quem a escola trabalha, o que faz e como o faz. A visão e a missão constituem, em conjunto, o nível mais elevado do plano estratégico da instituição de ensino.

Criação prática da visão e da missão: Organização de uma reunião introdutória

O primeiro passo para desenvolver a visão e a missão da escola consiste em organizar uma reunião introdutória com os membros da equipa de qualidade, o diretor, os professores e outras partes interessadas relevantes.

O objetivo desta reunião é lançar as bases para o processo de desenvolvimento da visão e da missão, alcançar um entendimento comum da importância destes elementos e motivar todas as partes interessadas a participar no processo.

Educação sobre a importância da visão e da missão:

Educar os funcionários sobre a importância da visão e da missão ajuda os membros da equipa a compreender o papel destes elementos na orientação da escola para objetivos comuns. Estas reuniões de trabalho podem incluir apresentações sobre exemplos bem sucedidos de visões e missões de outras escolas e explorar os efeitos positivos que têm na motivação dos professores, na motivação dos alunos e no ambiente geral da escola.

Conversas com funcionários da escola:

Durante esta etapa, é importante realizar debates individuais e em grupo com vários intervenientes na escola, incluindo diretores, professores, pais, alunos e representantes da comunidade local. Estas discussões têm como objetivo reunir diferentes perspectivas, expectativas e valores para criar um processo inclusivo de desenvolvimento da visão e da missão.

Análise da situação atual:

A equipa de qualidade tem de realizar uma análise da situação atual da escola, incluindo os recursos, os resultados dos alunos, a qualidade do ensino, o envolvimento dos pais e outros factores relevantes. Esta análise ajuda a equipa a identificar os pontos fortes e fracos da escola e as áreas que requerem uma atenção especial ao formular a visão e a missão.

Definir valores fundamentais:

Determinar os valores fundamentais que servirão de base à visão e à missão é também um passo importante. A equipa deve colaborar com as partes interessadas para identificar os valores-chave que a comunidade considera importantes no contexto da educação e do trabalho escolar.

Estabelecer bons métodos de comunicação:

É importante estabelecer métodos de comunicação bons e eficientes entre os membros da equipa de qualidade, o pessoal da escola e outros participantes relevantes para desenvolver com sucesso visões e missões. Isto pode incluir reuniões regulares, plataformas de discussão em linha, inquéritos e outros métodos de comunicação.

Partilhar a visão, a missão e os objectivos com todos os empregados é crucial para o sucesso da organização por várias razões:

Esta etapa assegura que todos os intervenientes têm um entendimento comum da importância da visão e da missão, estabelece a base para a colaboração e define a direcção e os objectivos do processo de desenvolvimento da visão e da missão da escola.

Partilhar a visão, a missão e os objectivos com todos os empregados é crucial para o sucesso da organização por várias razões:

Motivação e envolvimento: Quando os empregados compreendem claramente a visão, a missão e os objectivos da organização, sentem-se ligados ao seu trabalho e conscientes da importância dos seus contributos. Isto motiva-os a dar o seu melhor e a empenharem-se na realização dos objectivos comuns.

Consistência e coerência: A partilha da visão, da missão e dos objectivos ajuda a alinhar as actividades de todos os empregados por objectivos comuns. Isto garante a coerência no trabalho e reduz a possibilidade de confusão ou conflito na organização.

Orientação para os objectivos: Quando os empregados estão familiarizados com a visão e a missão da organização, são mais capazes de se orientar para os objectivos estabelecidos. Compreender o contexto mais alargado do seu trabalho ajuda-os a compreender melhor o seu papel e contributo.

Aumento da produtividade: Os funcionários que estão informados sobre a visão, missão e objectivos da organização são frequentemente mais produtivos porque têm um propósito e uma direcção claros para o seu trabalho. Isto pode resultar numa maior eficiência e em melhores resultados.

Trabalho de equipa: A partilha da visão, da missão e dos objectivos incentiva o trabalho de equipa e a colaboração entre os funcionários. Quando todos sabem o que pretendem, é mais fácil trabalhar em conjunto para atingir objectivos comuns.

Identificação com a instituição de ensino: Compreender a visão e a missão da escola ajuda os empregados a identificarem-se com os valores e objectivos da escola. Isto pode resultar numa maior lealdade para com a instituição, num maior empenhamento e em melhores relações interpessoais.

Workshops para o desenvolvimento da visão

Esta etapa é crucial para a criação de um quadro inclusivo e colaborativo para o desenvolvimento da visão da escola, assegurando que os participantes moldam coletivamente uma visão que reflecte os seus valores e objectivos.

Preparação do workshop:

Com base nas informações recolhidas nas etapas anteriores, preparar a estrutura dos workshops para o desenvolvimento da visão. Determinar os tópicos a serem abordados, bem como os métodos a serem utilizados para incentivar a criatividade e a colaboração entre os participantes.

Negociar elementos-chave:

Nos workshops, encoraje os participantes a negociar e a identificar os elementos chave que constituirão a visão da escola. Estes podem incluir valores partilhados, objectivos, resultados educativos desejados, características específicas da escola e outros elementos que as partes interessadas considerem importantes.

Técnicas criativas de brainstorming:

Utilizar técnicas criativas de brainstorming para estimular a diversidade de ideias. Isto inclui a partilha livre de ideias, o mapeamento mental, a análise SWOT ou outros métodos para gerar propostas inovadoras e inspiradoras.

Trabalho de grupo e colaboração em equipa:

Incentivar o trabalho de grupo e a colaboração em equipa durante os workshops. Dividir os participantes em grupos mais pequenos para trabalharem em conjunto em diferentes aspectos da visão. Isto irá permitir um melhor envolvimento, troca de ideias e uma modelação colaborativa da visão.

Liderança do Facilitador:

Contrate um facilitador experiente para dirigir os workshops. O facilitador deve ter habilidades de liderança de grupo, incentivar a comunicação aberta e garantir que todos os participantes se sintam incluídos. A liderança do facilitador é crucial para alcançar resultados bem-sucedidos nos workshops.

Avaliação e adaptação:

Durante os seminários, efetuar avaliações para recolher as reacções dos participantes. Se necessário, adapte a abordagem dos seminários para garantir que os objectivos desejados são alcançados e que é desenvolvida uma visão que reflecta valores partilhados.

Definição de temas comuns:

Após os workshops, analise os resultados e identifique os temas e elementos comuns que surgiram durante as negociações e as actividades criativas. Estes elementos comuns constituem a base para a definição da visão da escola.

Formulação de um projeto de visão:

Com base em temas e elementos comuns, formular versões preliminares da visão da escola. Estas versões devem ser objeto de negociações e aperfeiçoamentos posteriores, mas servirão de ponto de partida para trabalhos futuros.

Envolvimento das principais partes interessadas:

Assegurar o envolvimento das principais partes interessadas na negociação e definição da visão. Isto inclui diretores, professores, pais, alunos e membros da comunidade local. O seu envolvimento ativo garante que a visão é representativa de todos os interessados.

Planear as etapas seguintes:

No final dos workshops, desenvolver um plano para as etapas seguintes. Este plano deve incluir workshops adicionais, negociações e passos para definir a versão final da visão a ser adoptada pela comunidade escolar.

Ao definir a missão de uma instituição de ensino, podem ser utilizados vários métodos e abordagens para formular de forma clara e precisa o objetivo e a visão do mundo da organização.

Alguns dos métodos que podem ser utilizados para definir a missão incluem:

1. **Workshops e sessões de brainstorming:** Organização de workshops e sessões de brainstorming com as partes interessadas relevantes da organização para considerar coletivamente os valores, a finalidade e os objectivos da organização e formular uma missão que reflecta a identidade e a finalidade da organização.
2. **Análise das missões de outros estabelecimentos de ensino:** Estudar as missões e os valores de outras instituições de ensino para conhecer as tendências, identificar os pontos fortes e os pontos fracos e definir uma missão que contribua para a prosperidade da escola.
3. **Análise SWOT:** A análise dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades e das ameaças da instituição de ensino pode ajudar a identificar os elementos-chave que devem ser incluídos na missão para a alinhar com o ambiente interno e externo.
4. **Análise das partes interessadas:** As discussões com as partes interessadas da organização, incluindo funcionários, diretores, pais, alunos e outros grupos relevantes, podem fornecer diferentes perspectivas e contribuir para uma melhor compreensão das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas.
5. **Análise da história e da tradição:** O estudo da história, da tradição e dos valores da instituição de ensino pode ajudar a identificar elementos fundamentais que devem ser incluídos na missão para preservar a continuidade e a autenticidade da organização.
6. **Consulta de peritos externos:** O envolvimento de peritos ou consultores externos pode proporcionar uma perspectiva e conhecimentos adicionais na definição da missão da organização.

Trabalhar com os pais:

Realizar reuniões com os pais para os informar sobre o processo de desenvolvimento da visão e da missão. Faça perguntas para obter as suas perspectivas e saber o que consideram crucial para o sucesso dos seus filhos e da escola em geral. Também pode organizar inquéritos para recolher feedback adicional.

Trabalhar com os alunos:

Envolver os alunos no processo de desenvolvimento da visão e da missão através de workshops, debates ou eventos especiais. Pergunte-lhes o que consideram importante na educação, que valores apreciam e que tipo de escola desejam. Esta perspetiva contribui para uma abordagem holística do desenvolvimento da visão e da missão.

Colaboração com a comunidade local:

Colaborar com a comunidade local através de reuniões, fóruns públicos ou parcerias com organizações locais. Recolha as suas sugestões e ideias sobre a forma como a escola pode melhor satisfazer as necessidades da comunidade e como podem trabalhar em conjunto para atingir objectivos comuns.

Plataformas e inquéritos em linha:

Utilizar plataformas e inquéritos em linha para permitir que todas as partes interessadas expressem as suas opiniões, mesmo que não possam participar em reuniões ou workshops. Os inquéritos em linha podem fornecer uma perspetiva mais ampla e complementar as informações recolhidas através de outros canais.

Mentoria e consultas:

Proporcionar oportunidades de orientação e consulta às partes interessadas que queiram contribuir para o desenvolvimento da visão e da missão. A abertura a consultas individuais contribui para um sentimento de inclusão e para a importância de cada participante no processo.

Análise das informações recolhidas:

Analisar toda a informação recolhida em seminários, reuniões, inquéritos e outras fontes para identificar temas, valores e sugestões comuns que serão úteis para moldar a visão e a missão da escola.

Esta etapa é crucial para incorporar diferentes perspectivas e as necessidades das partes interessadas, a fim de garantir que a visão e a missão reflectam os valores e objectivos partilhados pela comunidade educativa em geral.

Desenvolvimento da missão da escola

Análise da visão desenvolvida:

Depois de criar uma versão preliminar da visão, assegure-se de que está alinhada com os valores, objectivos e expectativas identificados das partes interessadas. Analisar a forma como a visão

desenvolvida reflecte as aspirações da comunidade escolar e se é suficientemente inspiradora para incentivar o envolvimento.

Identificação de elementos-chave:

Identificar os elementos-chave da visão desenvolvida que constituirão a base da missão da escola. Isto inclui a definição da finalidade da escola, dos seus valores fundamentais, dos seus principais objectivos e das formas como a escola contribuirá para o desenvolvimento dos alunos e da comunidade.

Workshops de desenvolvimento da missão:

Esta etapa garante que a missão da escola é bem elaborada, aceite pelos principais interessados e integrada nas operações diárias para servir de princípio orientador de todas as actividades e decisões da escola.

Organizar seminários com as principais partes interessadas para moldar, em colaboração, a missão da escola. Estes workshops podem envolver debates sobre a definição de palavras e frases-chave que englobem a missão, considerando prioridades e estabelecendo objectivos concretos.

Negociação da linguagem da missão:

Incentivar os participantes a negociar a linguagem da missão, seleccionando palavras que comuniquem claramente o objetivo da escola. É importante que a linguagem seja inspiradora, clara e compreensível para todas as partes interessadas, incluindo professores, pais, alunos e a comunidade local.

Formulação da missão:

Com base na análise da visão e dos elementos-chave identificados, formular a versão final da missão da escola. A missão deve refletir claramente a finalidade da escola, os seus valores e objectivos, servindo de princípio orientador para todas as actividades da escola.

Revisão e aprovação:

Depois de formular a missão, reveja-a para garantir o alinhamento com a visão desenvolvida e a sua aceitabilidade pela comunidade em geral. Rever a missão com os principais interessados, incluindo diretores, professores, pais e alunos, para garantir que todos apoiam a missão formulada.

Comunicação da missão:

Desenvolver uma estratégia de comunicação para apresentar a missão da escola à comunidade em geral. Isto pode incluir a organização de reuniões, a criação de materiais informativos, a publicação da missão no sítio Web da escola e outras actividades para garantir que todos estão informados sobre a nova missão.

Integração da missão nas operações quotidianas:

Incentivar todos os membros da comunidade escolar a integrar a missão no seu trabalho quotidiano. Isto pode implicar o alinhamento do currículo com a missão, a organização de eventos em

conformidade com a missão e a reflexão contínua sobre a forma como as actividades diárias contribuem para a realização da missão.

Feedback e ajustes:

Recolher feedback sobre a implementação da missão e realizar avaliações regulares para ver como a missão se reflecte no trabalho real da escola. Se necessário, ajustar a formulação da missão para garantir que continua a refletir a identidade e os objectivos da escola.

Revisão contínua:

A missão da escola deve ser um documento dinâmico que evolui com as mudanças no ambiente escolar e na sociedade. Rever regularmente e, se necessário, rever a missão para garantir que continua a refletir os melhores interesses da comunidade escolar.

Depois de definir a visão e a missão, a escola deve estabelecer objectivos específicos, mensuráveis e realizáveis que a conduzam à concretização dessa visão. Os objectivos devem ser orientados para vários aspectos da escola, incluindo o desempenho académico, a qualidade do ensino, o desenvolvimento dos professores, o apoio dos pais e da comunidade e a gestão eficaz dos recursos.

OBJECTIVOS DA ETAPA 3

A definição de objectivos organizacionais é crucial para orientar as actividades no sentido de alcançar os resultados desejados.

Os objectivos devem estar alinhados com a missão da organização, e é importante estabelecer uma hierarquia de objectivos para garantir a sua conetividade e alinhamento com as prioridades definidas. Através da definição de objectivos, as organizações asseguram a continuidade, a perspectiva e o desenvolvimento.

A definição de objectivos claros para o processo de desenvolvimento da visão e da missão ajuda a concentrar a equipa e garante que o processo é estruturado e orientado.

Os objectivos podem incluir prazos claramente definidos, resultados esperados e estratégias de comunicação durante o processo.

Identificação de áreas-chave: Com base na visão e na missão, identificar as áreas-chave em que a escola pretende progredir e atingir os seus objectivos.

Definir objectivos SMART: Definir objectivos SMART - Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais.

Os objectivos devem estar alinhados com a visão e a missão da organização.

Duas abordagens diferentes à definição de objectivos nas organizações:

Abordagem ascendente: Na abordagem ascendente, os objectivos são determinados a um nível inferior da organização, normalmente por professores, funcionários, pessoal de apoio, professores activistas e afins.

Os trabalhadores dos níveis inferiores da organização participam na definição dos objectivos e propõem as suas ideias e sugestões. O diretor deve coordenar e confirmar os objectivos definidos nos níveis inferiores.

Esta abordagem promove a participação dos trabalhadores, aumenta a motivação e o empenho e permite uma melhor compreensão das necessidades e desafios no terreno.

Abordagem descendente:

Na abordagem descendente, os objectivos são definidos a um nível superior da organização, normalmente pelo diretor.

Os objectivos são depois transferidos para os níveis inferiores, para os professores, os funcionários e o pessoal de apoio da escola. Esta abordagem garante o alinhamento com os principais objectivos estratégicos da organização e proporciona uma visão clara e uma direção de ação.

No entanto, o inconveniente da abordagem descendente pode ser a falta de flexibilidade e de motivação dos professores.

Uma combinação de abordagens ascendentes e descendentes pode ser útil na definição de objectivos, uma vez que assegura o alinhamento com a visão da organização, inclui diferentes perspectivas e incentiva a participação dos trabalhadores a todos os níveis.

A definição de objectivos nas organizações pode ser realizada utilizando vários critérios para garantir que os objectivos são claros, mensuráveis, desafiantes, mas também exequíveis.

Dois critérios importantes para a definição de objectivos são:

1. O critério 5C: (Clareza, confiança, desafio, consistência, ligação)

Clareza: Os objectivos devem ser claros para todas as partes interessadas da organização, a fim de evitar mal-entendidos e garantir o alinhamento do trabalho com os mesmos objectivos.

Coerência: Cada objetivo deve ser alinhado com outros objectivos organizacionais para garantir a coerência e a sinergia entre as diferentes actividades.

Mensurabilidade: Os objectivos devem ser mensuráveis para acompanhar e avaliar com precisão a sua realização e tomar decisões informadas.

Desafio: Os objectivos devem ser definidos a um nível que represente um desafio, mas não devem ser inatingíveis para motivar os empregados a alcançar resultados.

Capacidade de realização: Os objectivos devem ser realistas e exequíveis com os recursos e prazos disponíveis para garantir a sua realização.

2. Critérios SMART: Específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes, calendarizados

Especificidade: Os objectivos devem ser claramente definidos e precisos quanto ao que se pretende alcançar.

Mensurabilidade: Os objectivos devem ser mensuráveis para permitir uma avaliação quantitativa ou qualitativa da sua realização.

Ação: Os objectivos devem incentivar acções e actividades específicas que conduzam à sua concretização.

Realidade: Os objectivos devem ser definidos de uma forma realista e exequível com os recursos e prazos disponíveis.

Restrição temporal: É necessário determinar o tempo dentro do qual os objectivos serão alcançados para garantir a sua realização dentro de um prazo especificado.

A utilização destes critérios na definição de objectivos ajuda as escolas a definir os objectivos de uma forma clara, mensurável, desafiadora, mas exequível, e orienta-as para o sucesso e para a obtenção dos resultados desejados.

2 UTILIZAÇÃO DE DADOS E RECURSOS PARA A TOMADA DE DECISÕES

A equipa de qualidade da escola primária desempenha um papel fundamental na melhoria da qualidade do ensino, na promoção da inovação e na garantia de elevados padrões em todos os aspectos do trabalho escolar. Algumas das **principais tarefas da equipa de qualidade** na escola primária incluem

Acompanhamento e avaliação do ensino:

Efetuar avaliações regulares dos métodos e estratégias de ensino.

Monitorizar o desempenho dos alunos e comparar os resultados com as normas estabelecidas.

Identificar os domínios que necessitam de ser melhorados e propor medidas adequadas.

Na nossa escola, esta parte é também gerida pelo departamento pedagógico da escola, que inclui o psicólogo escolar e o pedagogo. Estes profissionais efectuam uma avaliação anual do trabalho de cada professor, redigem relatórios sobre o mesmo e sugerem procedimentos de melhoria. Utilizam uma lista de controlo (que fornecemos no Padlet) para acompanhar o trabalho dos professores.

Desenvolvimento e implementação do currículo:

Participar no desenvolvimento, adaptação e implementação do currículo.

Assegurar que os planos de aulas estão em conformidade com as normas e diretrizes nacionais.

Monitorizar a eficácia do currículo e propor alterações, se necessário.

Organização do desenvolvimento profissional:

Identificar a necessidade de desenvolvimento profissional do pessoal.

Organizar e participar em workshops, seminários e acções de formação.

Acompanhar a aplicação de novos métodos de ensino adquiridos através da formação.

Monitorizar o progresso dos alunos:

Acompanhar sistematicamente os progressos dos alunos em colaboração com os professores da turma e os professores das disciplinas.

Desenvolver um sistema de avaliação que reflecta as competências reais dos estudantes.

Prestar apoio a alunos com necessidades ou dificuldades especiais.

Avaliação do pessoal:

Participar nos processos de avaliação dos professores e outro pessoal.

Fornecer feedback construtivo para incentivar o desenvolvimento profissional.

Identificar a necessidade de tutoria ou apoio adicional.

Monitorização do envolvimento dos pais:

Monitorizar o nível de envolvimento dos pais no processo educativo.

Organizar reuniões de pais e colaborar na resolução de questões relacionadas com a escola.

Fornecer aos pais informações sobre os resultados dos alunos e os programas educativos.

Participação em avaliações externas:

Preparar a escola para as avaliações externas efectuadas pelos organismos educativos competentes.

Colaborar com os inspectores e participar nos procedimentos de avaliação da qualidade.

Aplicação das recomendações e conclusões das avaliações externas.

Fomentar a inovação:

Acompanhamento das tendências contemporâneas no domínio da educação.

Incentivar a introdução de métodos de ensino inovadores e de tecnologia no ensino.

Organização de workshops e eventos que promovam a inovação na escola.

Desenvolvimento de sistemas de autoavaliação:

Desenvolver e implementar um sistema de autoavaliação da escola.

Estudar os resultados da autoavaliação e identificar as prioridades para melhorar ainda mais.

Gerir o processo de análise da qualidade e de elaboração de relatórios.

Comunicação com a comunidade local:

Manter canais de comunicação abertos com os pais, os alunos e a comunidade local.

Organizar eventos que envolvam a comunidade local e promover a colaboração.
Acompanhar as necessidades e expectativas da comunidade relativamente ao trabalho educativo da escola.

Esta equipa desempenha um papel fundamental para garantir que a escola trabalha continuamente para melhorar a qualidade do ensino, respeitando as normas e respondendo às necessidades específicas dos alunos e da comunidade.

A recolha de dados e recursos cruciais para a tomada de decisões nas escolas envolve várias etapas para garantir que a informação recolhida é abrangente, exacta e relevante. Eis um procedimento geral para a recolha desses dados:

Identificar as necessidades de informação: O primeiro passo é determinar que informação específica é necessária para tomar decisões informadas. Estas podem incluir dados sobre o desempenho académico, dados demográficos dos alunos, eficácia dos professores, atribuição de recursos, necessidades orçamentais, etc.

Seleção das fontes de dados: Uma vez identificadas as necessidades de informação, as escolas devem determinar *as fontes a partir das quais podem recolher os dados necessários*.

Isto pode incluir avaliações de **recursos internos** e investigação académica **de fontes externas**.

Métodos de recolha de dados: As escolas podem utilizar vários métodos de recolha de dados, incluindo:

Inquéritos/questionários: Aplicação de inquéritos a alunos, pais e funcionários para recolher feedback e opiniões.

Entrevistas/grupos de discussão: Realização de entrevistas estruturadas ou discussões em grupos de discussão com as principais partes interessadas para obter informações qualitativas.

Observações: Observar o ensino na sala de aula, o comportamento dos alunos ou as actividades escolares para recolher informações em primeira mão.

Registos existentes: Análise dos registos existentes, tais como transcrições académicas, registos de assiduidade, relatórios disciplinares, etc.

Análise de dados: Uma vez recolhidos os dados, é necessário analisá-los para obter informações significativas. Isto pode envolver uma análise quantitativa utilizando técnicas estatísticas ou uma análise qualitativa para identificar padrões, tendências ou temas nos dados.

Interpretação dos resultados: Após a análise dos dados, os administradores escolares e os decisores devem interpretar os resultados para compreender o que os dados indicam. Isto implica identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças (análise SWOT) com base nos resultados.

Tomada de decisões: Com base na interpretação dos dados, as escolas podem tomar decisões informadas para atender às necessidades identificadas ou capitalizar as oportunidades. Isto pode envolver o desenvolvimento de planos de ação, a atribuição de recursos, a implementação de novas políticas ou programas, ou o ajuste de práticas existentes.

Monitorização e avaliação: Uma vez implementadas as decisões, é crucial monitorizar a sua eficácia e avaliar o seu impacto ao longo do tempo. Isto implica a recolha de dados contínuos para avaliar o progresso em relação aos objectivos e fazer os ajustes necessários.

Ciclo de feedback: Por último, as escolas devem estabelecer um ciclo de feedback para rever e aperfeiçoar continuamente os seus processos de recolha de dados com base nas lições aprendidas e na alteração das necessidades de informação.

Seguindo estes passos, as escolas podem garantir que recolhem os dados e recursos necessários para tomar decisões informadas que apoiem o sucesso dos alunos e os esforços de melhoria da escola.

A utilização de dados e recursos para a tomada de decisões nas escolas é crucial para melhorar os resultados educativos, melhorar as práticas de ensino e promover o sucesso dos alunos.

Eis como os dados e os recursos podem ser efetivamente utilizados para a tomada de decisões nas escolas:

Dados de desempenho dos alunos: As escolas podem recolher e analisar dados de desempenho dos alunos a partir de:

Avaliações (testes normalizados e trabalhos na sala de aula). A análise destes dados ajuda os educadores a identificar as áreas em que os alunos podem estar a ter dificuldades e a adaptar o ensino às suas necessidades individuais. Por exemplo, se os dados mostrarem que um número significativo de alunos está a ter dificuldades com conceitos de matemática, a escola pode implementar intervenções específicas ou ajustar o currículo para fornecer apoio adicional nessa área.

Registos de assiduidade: Os registos de assiduidade dos alunos fornecem dados valiosos para o planeamento escolar de várias formas:

Identificação de tendências: *Ao analisar os registos de assiduidade ao longo do tempo, as escolas podem identificar tendências nos padrões de assiduidade dos alunos. Isto inclui a identificação de períodos de elevado absentismo, tais como como em determinadas estações do ano ou dias da semana, e compreender as razões que lhes estão subjacentes.*

Intervenções direcionadas: *As escolas podem utilizar os dados de assiduidade para identificar os alunos com absentismo crónico ou padrões de assiduidade irregulares. Isto permite intervenções específicas, como aconselhamento, reuniões de pais ou apoio académico, para resolver os problemas subjacentes que afectam a assiduidade dos alunos.*

Atribuição de recursos: *Compreender os padrões de assiduidade dos alunos ajuda as escolas a afetar recursos de forma eficaz. Por exemplo, se um determinado ano de escolaridade ou turma tiver taxas de assiduidade consistentemente baixas, as escolas podem afetar pessoal de apoio ou recursos adicionais para resolver o problema.*

Avaliação de políticas: *Os dados relativos à assiduidade podem ser utilizados para avaliar a eficácia das políticas e intervenções em matéria de assiduidade escolar. As escolas podem avaliar se as*

estratégias implementadas são bem sucedidas na melhoria das taxas de assiduidade e ajustar as suas políticas em conformidade.

Sistema de alerta precoce: *A monitorização dos dados de assiduidade pode servir como um sistema de alerta precoce para identificar os alunos em risco de desinteresse ou insucesso académico. A identificação precoce permite que as escolas intervenham prontamente e prestem o apoio necessário para evitar um maior declínio académico.*

De um modo geral, os registos de assiduidade constituem uma fonte valiosa de dados para informar o planeamento escolar e os processos de tomada de decisão, contribuindo, em última análise, para o sucesso e o bem-estar geral dos alunos.

Na República da Croácia, existe uma plataforma a nível do Ministério da Educação chamada "eRudnik". Esta plataforma contém estatísticas relativas a todas as escolas primárias e secundárias, incluindo o número de faltas em cada escola e ano de escolaridade, o número total de alunos excelentes, de alunos muito bons e de alunos que repetem o ano. Além disso, através desta plataforma, é possível registar o número de excelentes alunos no final do ensino primário e no final do ensino secundário.

<https://mzo.gov.hr/ser-skolski-e-rudnik-3419/3419>

Taxas de abandono escolar / Planos educativos individuais / Registos comportamentais:

Os Planos Educativos Individuais (PEI), as taxas de conclusão de estudos e os registos comportamentais são dados cruciais para o planeamento escolar por várias razões:

Planos de Educação Individual (IEPs): Estes planos definem objectivos específicos, acomodações e serviços para alunos com necessidades especiais ou dificuldades de aprendizagem. Ao analisar os IEPs, as escolas podem identificar as necessidades únicas de cada aluno e adaptar as estratégias educativas em conformidade. Estes dados ajudam a afetar recursos, a fornecer serviços de apoio adequados e a garantir que todos os alunos recebem uma educação inclusiva e equitativa.

Taxas de graduação: As taxas de graduação indicam a percentagem de alunos que concluem com sucesso a sua educação secundária dentro do prazo esperado. A monitorização das taxas de graduação ajuda as escolas a avaliar a sua eficácia na preparação dos alunos para o sucesso académico e a transição para o ensino pós-secundário ou para a força de trabalho. As baixas taxas de graduação podem indicar áreas que precisam de ser melhoradas, tais como a qualidade do currículo, serviços de apoio ao aluno ou programas de prevenção do abandono escolar.

Registos de comportamento: Os registos de comportamento documentam a conduta dos alunos, as acções disciplinares e as intervenções levadas a cabo pela escola. **A análise dos dados comportamentais fornece informações sobre o clima da escola, preocupações de segurança e áreas de necessidade dos alunos.**

As escolas podem utilizar esta informação para implementar intervenções específicas, melhorar as estratégias de gestão do comportamento dos alunos e criar um ambiente de aprendizagem positivo que conduza ao sucesso académico.

Ao tirar partido destas fontes de dados, as escolas podem tomar decisões informadas, afetar recursos de forma eficaz, identificar áreas a melhorar e adaptar intervenções para apoiar o sucesso e o bem-estar dos alunos.

A nossa escola implementa inúmeros programas de prevenção desde tenra idade. No 3º ano da escola primária, começámos a implementar o programa de saúde mental "**Alfabeto dos Sentimentos**", "**Ginástica Cerebral**", "**Mindfulness**" e "**Caminhadas**". Esta abordagem tem como objetivo reduzir o número de alunos com problemas emocionais e comportamentais.

Observações e avaliações dos professores: As escolas podem utilizar observações de aulas e avaliações de professores para avaliar a eficácia do ensino e identificar áreas de desenvolvimento profissional. Ao observarem os professores em ação e ao darem feedback construtivo, os administradores escolares/pedagogos e psicólogos podem apoiar os professores na melhoria das suas práticas de ensino e na satisfação das diversas necessidades dos seus alunos.

Feedback dos pais e da comunidade: As escolas podem recolher o feedback dos pais, encarregados de educação e membros da comunidade através de inquéritos, reuniões ou grupos de discussão. Este feedback fornece informações valiosas sobre as perceções e prioridades das partes interessadas e ajuda as escolas a tomar decisões informadas que se alinham com as necessidades e expectativas da comunidade.

Na nossa escola, esforçamo-nos por envolver os pais, tanto quanto possível, numa participação ativa. Organizamos palestras para os pais sobre vários temas actuais. Para além das reuniões de pais, todas as primeiras terças-feiras do mês, todos os professores estão disponíveis para os pais durante a tarde. Para conhecer as opiniões dos pais, a sua satisfação ou insatisfação com o trabalho da escola, utilizamos inquéritos aos pais. A escola tem um Conselho de Pais ativo com um representante de cada turma.

Orçamento e afetação de recursos: As escolas devem tomar decisões estratégicas sobre o orçamento e a afetação de recursos para garantir que os fundos são atribuídos de forma eficiente e eficaz. Ao analisar os dados orçamentais e a utilização dos recursos, os diretores das escolas podem identificar áreas de poupança de custos, dar prioridade à despesa em programas e iniciativas que tenham um impacto direto na aprendizagem dos alunos e assegurar uma distribuição equitativa dos recursos pelas escolas e salas de aula.

Oportunidades de desenvolvimento profissional: As escolas podem proporcionar aos professores e o pessoal têm acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional adaptadas às suas necessidades individuais e às necessidades da comunidade escolar. Ao analisar os dados sobre o desempenho dos professores, os resultados dos alunos e as prioridades da escola, os administradores podem identificar as áreas onde o desenvolvimento profissional é mais necessário e investir em programas de formação que promovam o crescimento e a melhoria contínuos.

Currículo e Materiais de Instrução: As escolas podem utilizar dados sobre o desempenho dos alunos, a eficácia do currículo e as práticas de ensino para informar as decisões sobre a seleção do currículo, a adoção de materiais de ensino e a implementação de programas educativos. Ao avaliar o impacto de diferentes abordagens curriculares e estratégias de ensino, as escolas podem garantir

que as experiências de ensino e aprendizagem estão alinhadas com as normas académicas e as melhores práticas educativas.

De um modo geral, a utilização de dados e recursos para a tomada de decisões nas escolas promove a responsabilização, a transparência e a melhoria contínua. Ao recolher, analisar e atuar com base em dados relevantes, as escolas podem tomar decisões fundamentadas que apoiam os resultados dos alunos, promovem a eficácia dos educadores e reforçam o ambiente global de aprendizagem.

3 CAPACITAR OS PROFESSORES E CULTIVAR COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Aumente o potencial da sua equipa, lidere com confiança!

Os líderes excepcionais compreendem o poder da autoestima e o seu impacto na obtenção de resultados extraordinários. Quando os indivíduos acreditam em si próprios, conseguem realizar coisas incríveis.

Promover um ambiente positivo:

Ao criar uma atmosfera de apoio onde todos se sentem valorizados e encorajados, os líderes estabelecem as bases para a grandeza. Abraça os pontos fortes e as qualidades únicas de cada membro da equipa - juntos, podemos alcançar o impossível!

Liberte o potencial da sua equipa:

Enquanto líder, o seu papel não é apenas o de gerir, mas também o de capacitar. Cultive a autoestima do seu pessoal e veja-o florescer. Encoraje as suas ideias, celebre os seus êxitos e oriente-os nos desafios. Com a sua orientação, o potencial deles não tem limites!

Acreditar no Poder da Possibilidade:

Imagine um futuro em que todos exalam confiança, ultrapassam limites e atingem marcos notáveis. Como líderes, é nosso dever acender essa faísca, cultivar a autoconfiança e testemunhar o poder transformador libertado nas nossas equipas.

"Juntarmo-nos é o início. Mantermo-nos juntos é o progresso. Trabalhar em conjunto é o sucesso."
- Henry Ford

Como líder de uma empresa, compreende o poder do trabalho de equipa. Construir uma equipa forte e unida é o primeiro passo, mas não acaba aí. O progresso e o sucesso são alcançados através da colaboração contínua, da confiança e de uma visão partilhada.

O trabalho em equipa é um aspeto essencial para alcançar o sucesso em qualquer organização. Ao promover a colaboração e a união, pode aproveitar as forças colectivas dos membros da sua equipa para atingir objectivos comuns. Eis algumas dicas para inspirar e liderar a sua equipa rumo ao sucesso:

1 Incentivar a comunicação aberta: Criar um ambiente em que os membros da equipa se sintam à vontade para expressar as suas ideias e opiniões. Incentivar a escuta ativa e promover diálogos abertos para facilitar uma colaboração eficaz.

2 Fomentar a confiança e o respeito: A confiança constitui a base de qualquer equipa bem sucedida. Incentive os membros da equipa a confiarem e a apoiarem-se mutuamente, pois isso cria um ambiente de trabalho positivo em que todos se sentem valorizados e respeitados.

3 Estabelecer uma visão partilhada: Comunique claramente as metas e os objectivos da organização e assegure-se de que todos os membros da equipa compreendem o seu papel na sua concretização. Quando todos estão alinhados com um objetivo comum, sentem-se mais motivados para trabalhar em conjunto.

4 Delegue responsabilidades e dê poder à sua equipa: Dê aos membros da sua equipa a oportunidade de se apropriarem de tarefas e projectos. Delegue responsabilidades com base nos seus pontos fortes e competências e forneça-lhes os recursos e o apoio necessários para serem bem sucedidos.

5 Reconhecer e recompensar as realizações: Reconheça e aprecie o trabalho árduo e as realizações dos membros da sua equipa. Celebre os sucessos para aumentar o moral e motivar a sua equipa a continuar a dar o seu melhor.

6 Fomentar uma cultura de aprendizagem contínua: Incentivar o crescimento e o desenvolvimento profissional de cada membro da equipa. Proporcione oportunidades de formação, programas de orientação e feedback regular para os ajudar a melhorar as suas competências e a atingir o seu potencial máximo.

Lembre-se de que o sucesso não tem apenas a ver com o resultado, mas também com o percurso e as relações que se formam ao longo do caminho. Ao promover o trabalho em equipa e ao praticar uma liderança eficaz, pode inspirar a sua equipa a alcançar a grandeza em conjunto.

Os líderes, ao reconhecerem a importância da aprendizagem e formação contínuas para lidar com preconceitos inconscientes, são fundamentais para promover uma equipa mais inclusiva e capacitada.

Ao identificar proactivamente áreas de oportunidade para a educação e ao equipar-se a si próprio e à sua equipa com as ferramentas adequadas, pode navegar através de preconceitos inconscientes com graça e empatia.

Abraçar a diversidade e promover uma cultura de inclusão não só melhora as suas capacidades de liderança, como também permite que cada membro da equipa se desenvolva autenticamente.

Ao promover um ambiente de trabalho que valoriza o diálogo aberto e o respeito mútuo, está a criar um espaço onde as perspectivas únicas de cada um são ouvidas e celebradas.

Juntos, podemos embarcar numa viagem transformadora de crescimento e, como resultado, a sua liderança e a equipa florescerão com compreensão, compaixão e unidade.

As informações seguintes foram extraídas da tese

Como é que os dirigentes escolares podem melhorar o desenvolvimento do pessoal docente?

(Tese apresentada à Universidade de Oxford para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Filosofia da Educação Hilary Term 2021 Katy Granville-Chapman Department of Education, Wolfson College, University of Oxford Supervisores: Dr. Nigel Fancourt e Dr. Ian Thompson)

Capacitar os professores

O ensino contribui significativamente para uma sociedade próspera, e a melhoria do bem-estar dos professores traz inúmeros benefícios para as escolas, para a educação e para os próprios professores.

Capacitar os professores é um dos objectivos essenciais de um líder eficaz. Um líder consciencioso, dedicado a oferecer aos alunos a melhor educação possível, deve garantir que o pessoal docente se sinta confortável e satisfeito no seu ambiente de trabalho.

Ao longo das suas carreiras, os professores interagem com centenas, se não milhares, de alunos, moldando as suas vidas e influenciando indiretamente as dos seus alunos. É lógico que, ao promoverem o desenvolvimento dos professores, os dirigentes escolares possam também afetar positivamente os alunos que ensinam e os próprios professores.

Investigadores e educadores têm apontado os efeitos prejudiciais do stress nos professores dentro das escolas, destacando as consequências negativas que traz para o sistema educativo e para a sociedade (Carlyle & Woods, 2002). Argumentam que os professores não podem transmitir eficazmente competências emocionais e sociais aos seus alunos se as suas próprias necessidades emocionais e sociais forem negligenciadas (Weare & Gray, 2003). Além disso, Bru, Stephens e Torsheim (2002) descobriram uma correlação negativa significativa entre as percepções dos alunos sobre o apoio emocional dos professores e o mau comportamento relatado pelos próprios, indicando que um aumento do mau comportamento contribui para níveis mais elevados de stress dos professores. Assim, há fortes razões para os dirigentes escolares darem prioridade à redução do stress dos professores e à promoção do seu desenvolvimento.

Embora a investigação sobre a influência dos dirigentes escolares no florescimento dos professores seja escassa, há provas que indicam que os dirigentes podem de facto ter impacto no bem-estar dos que estão sob a sua orientação. Por exemplo, Kuoppala, Lamminpaa, Liira e Vainio (2008) efectuaram uma revisão exaustiva e meta-análise de 109 artigos, apresentando resultados de 27 artigos de várias regiões, incluindo Europa, EUA, Australásia, Ásia e África. A sua análise sugere que uma liderança eficaz está relacionada com um maior florescimento no local de trabalho. Além disso, numerosos estudos exploraram a influência dos líderes em diferentes aspectos do florescimento.

O desenvolvimento do pessoal docente tem não só um valor intrínseco, mas também um significado instrumental para melhorar o desempenho humano e os vários resultados dos alunos.

Defende-se que os líderes e os professores podem influenciar significativamente o bem-estar das suas equipas e dos seus alunos, nomeadamente através do processo de contágio emocional. Vijayalakshmi e Bhattacharyya (2012) efectuaram uma revisão da literatura, analisando e criticando estudos empíricos e teóricos sobre o contágio emocional em vários domínios, incluindo processos psicológicos, personalidade, comportamento organizacional, marketing e comportamento do consumidor. Concluem que o contágio emocional, ou a transferência de emoções entre indivíduos, se tornou uma área de investigação importante. Afirmam que está bem estabelecido na literatura que o contágio emocional não gerido pode ter um impacto negativo na eficácia do trabalho (Vijayalakshmi & Bhattacharyya, 2012, p. 363).

Numa série de estudos, Bono e Ilies (2006) exploraram a influência das emoções positivas na liderança. Os seus dois primeiros estudos revelaram que as expressões emocionais positivas dos líderes estavam associadas a classificações de carisma mais elevadas num ambiente de trabalho natural. No terceiro estudo, estas expressões positivas foram associadas aos estados de espírito dos seguidores simulados. Bono e Ilies (2006) sugerem que o contágio do humor pode ser um mecanismo psicológico através do qual os líderes afectam os seus seguidores. O quarto estudo utilizou um ator treinado para manipular as expressões emocionais positivas dos líderes, com o objetivo de separar os efeitos dessas emoções de outros traços de liderança não emocionais, como a visão ou a inspiração. Este estudo encontrou uma correlação positiva entre as emoções do líder e

o estado de espírito dos seguidores. Embora seja difícil medir o estado de espírito de forma objetiva e precisa, Bono e Ilies (2006) argumentam que as suas conclusões demonstram que tanto as expressões emocionais positivas dos líderes como o estado de espírito dos seguidores influenciam a perceção da eficácia do líder.

As relações positivas, de apoio e enriquecedoras são essenciais para uma vida próspera (Berscheid & Reis, 1998). Uma análise da literatura de 2002 a 2012 encontrou mais de 18 000 artigos sobre relações sociais e saúde (Tay, Tan, Diener, & Gonzalez, 2012). Estes estudos associam as relações positivas a numerosos benefícios, incluindo um menor risco de depressão

e psicopatologia, melhor saúde física, redução do risco de mortalidade, comportamentos mais saudáveis e outros resultados positivos (Tay et al., 2012; Taylor, 2011). Os líderes podem influenciar vários subdomínios das relações positivas, como o apoio recebido (disponibilidade objetiva de recursos) e o apoio percebido. A dimensão das relações é também uma componente bem estabelecida na maioria dos principais inquéritos internacionais sobre o bem-estar (Butler e Kern, 2016).

Confiança e outras virtudes

A confiança parece ser particularmente importante para cultivar relações positivas. TschannenMoran & Gareis, (2015) afirmam que a confiança nos líderes e entre o pessoal docente está associada à natureza qualitativa das relações profissionais nas escolas e aos impactos dessas relações, por exemplo, nas práticas dos professores e nos resultados dos alunos. As relações e os comportamentos caracterizados pela benevolência, honestidade, abertura, competência e fiabilidade podem cultivar a confiança entre diretores e professores, e a presença de confiança genuína pode assim mediar outros correlatos associados à aprendizagem dos alunos (Tschannen-Moran & Gareis, 2015).

Numerosos académicos forneceram provas que apoiam a noção de que não tem de haver um compromisso entre virtude e desempenho nas organizações. O desempenho organizacional virtuoso, tal como descrito por Cameron & Caza (2003), envolve atributos como a compaixão, o perdão, a coragem, a esperança, a humildade e a integridade entre os membros e os líderes. Estas qualidades representam instâncias de "desvio positivo" do comportamento organizacional típico (Peterson & Seligman, 2004; Sandage & Hill, 2001). Foi demonstrado que a presença e a expressão do virtuosismo organizacional influenciam positivamente as relações, fortalecem as comunidades (Avolio & Gardner, 2005; Bezzina, 2012), promovem a cura física e mental dos indivíduos (Gilbert, 2013), aumentam a resiliência organizacional (Dirks & Ferrin, 2002), fomentam o afeto positivo (Fredrickson, 2001) e aumentam o envolvimento (Bass & Steidlmeier, 1999; Dutton et al., 2006).

Por conseguinte, as virtudes parecem desempenhar um papel significativo na promoção de relações positivas e no florescimento. Há provas que sugerem que o comportamento virtuoso dos dirigentes e professores nas escolas é suscetível de ter um impacto positivo em todos.

Significado e objetivo

Steger (2012) define um sentido de significado como ter uma direção na vida, ligar-se a algo maior do que si próprio, sentir que a vida é valiosa e que vale a pena, e acreditar que há um propósito nas suas ações. Lips-Wiersma e Wright (2012), no seu desenvolvimento e validação da Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS), identificam quatro dimensões de significado no trabalho: união com os outros, desenvolvimento do eu interior, servir os outros e expressar todo o potencial (p. 660). Estas dimensões são influenciadas tanto pela realidade (a situação atual) como pela inspiração (aspirações e ideais). Envolvem o equilíbrio entre a satisfação das necessidades próprias e dos outros, bem como a tensão entre a reflexão (ser) e a ação (fazer). Os líderes desempenham um papel crucial ao facilitarem a satisfação das necessidades individuais e ao capacitarem os seus seguidores para satisfazerem as necessidades dos outros. Além disso, os líderes têm a capacidade de inspirar e efetuar mudanças na realidade atual vivida pelos professores, criando assim condições que lhes permitam experimentar as quatro dimensões do significado no trabalho.

Os líderes e os membros do pessoal lutam pela unidade.

A dimensão da 'unidade com os outros' diz respeito ao significado derivado da colaboração com os outros. Engloba uma perceção de valores partilhados e um sentimento de pertença; dá ênfase à diversidade e não à uniformidade. Esta dimensão está estreitamente ligada ao conceito de "relações positivas". Os diretores das escolas desempenham um papel crucial para garantir que os membros da sua equipa se sintam conhecidos, compreendidos e aceites, tanto pelos próprios diretores como pelos outros, apoiando assim esta dimensão.

A liderança autêntica é a promoção de uma relação interactiva e genuína que se desenvolve entre líderes e seguidores. (Walumbwa et al. 2008.) Estas relações autênticas têm o potencial de promover a "unidade com os outros" e podem também influenciar o crescimento pessoal dos indivíduos, sobretudo porque a autenticidade dos líderes inspira os outros a comportarem-se também de forma autêntica.

Investigação efectuada no artigo/tese por Katy Granville-Chapman Departamento de Educação, Wolfson College, Universidade de Oxford Supervisores: Dr. Nigel Fancourt e Dr. Ian Thompson, deu uma visão importante do que significa o florescimento para o pessoal docente.

Em resumo, o pessoal docente identificou vários factores que os dirigentes escolares poderiam influenciar para permitir o florescimento: autonomia e confiança foram os mais citados, seguidos de compaixão e apoio, e oportunidades de crescimento. Por outro lado, as barreiras ao florescimento que os participantes consideraram que os líderes poderiam resolver incluíam carga de trabalho, falta de confiança e de autonomia, falta de apoio e falta de apreço e gratidão.

A principal conclusão é que os comportamentos dos líderes em relação aos membros da sua equipa surgiram como factores críticos tanto para permitir como para dificultar o florescimento. Por conseguinte, os líderes podem ter um impacto significativo no florescimento sendo capacitadores, dignos de confiança, compassivos, solidários, apreciativos e gratos. Os professores também expressaram o desejo de que os líderes ofereçam oportunidades de crescimento e aliviem a carga de trabalho desnecessária.

Os resultados da investigação também sugerem que uma nova perspetiva sobre liderança - especificamente, liderança para o florescimento do professor - poderia ser uma adição valiosa à literatura sobre liderança escolar. Os factores-chave identificados a partir dos dados analisados para inclusão nesse modelo incluem líderes que são compassivos e solidários, dignos de confiança, que permitem a autonomia dos professores e os capacitam, que facilitam o crescimento dos professores e que expressam gratidão e apreço pelos seus esforços em vez de se concentrarem apenas nas deficiências. Além disso, a minimização do trabalho desnecessário que não tem significado e contribui para o stress dos professores surgiu como um aspeto crucial.

Além disso, a investigação sublinha a complexidade do florescimento, que varia significativamente entre indivíduos. Por conseguinte, embora as conclusões forneçam informações valiosas, salientam a importância de os líderes compreenderem as necessidades específicas de cada membro da equipa para promoverem eficazmente o florescimento.

Brown (2018) salienta a importância de os líderes demonstrarem vulnerabilidade como forma de encorajar os outros a serem também vulneráveis. A autora argumenta que esta prática não só tem um impacto positivo na saúde mental, como também promove a confiança entre os indivíduos.

Um grande segmento foi dedicado a apresentar informações derivadas dos resultados da investigação, discutindo os factores identificados que os líderes poderiam priorizar para melhorar o florescimento dos professores. Examina as principais lições derivadas dos dados recolhidos, concentrando-se particularmente nas suas contribuições. Também sugere passos práticos que os líderes podem tomar, tais como desenvolver uma compreensão das necessidades individuais dos professores através do envolvimento pessoal, e colaborar com os professores para conceber intervenções destinadas a melhorar o seu bem-estar e florescimento no local de trabalho.

Compaixão e apoio

A compaixão e o apoio emergiram dos dados como cruciais não só para o florescimento geral mas também para promover o crescimento e o florescimento de relações positivas. As relações positivas foram consistentemente citadas ao longo da tese como um fator chave que os participantes consideram influenciar positivamente o seu florescimento e que os líderes podem influenciar. É importante notar que a literatura e os dados sublinham que a criação de relações positivas não é apenas da responsabilidade dos que desempenham funções formais de liderança; os participantes sublinharam a importância de cultivar relações positivas com vários intervenientes, incluindo alunos, pais, pessoal não docente, líderes e colegas. Esta perspetiva apoia uma visão mais distribuída da liderança, que está a ganhar cada vez mais atenção na investigação atual (Gumus et al., 2018).

O apoio e a compaixão também foram reconhecidos como estratégias eficazes para mitigar o stress dos professores, que surgiu como uma barreira significativa ao florescimento dos professores no projeto de investigação. Esta constatação foi particularmente pertinente, dadas as preocupações globais acrescidas com o stress dos professores, que foram exacerbadas durante a pandemia da COVID-19. Durante a crise, foi sugerido que a redução do stress dos professores é uma forma crucial de os líderes melhorarem o seu desenvolvimento. Os professores que participaram no estudo referiram que, quando os líderes identificaram as fontes de stress e colaboraram com eles para aliviar essas questões, isso melhorou significativamente a sua capacidade de prosperar.

Esta tese defende que investir significativamente nas relações dentro das escolas - através do apoio e desenvolvimento mútuos, mesmo na ausência de recompensas imediatas ou reciprocidade - é crucial. Argumenta-se que os indivíduos, independentemente do seu estatuto formal de liderança, podem demonstrar compaixão e apoio, alinhando-se com a afirmação da tese de que a liderança pode emergir de qualquer posição dentro de uma organização. Neste contexto, a investigação apresentada na tese alinha-se com a perspetiva de Cameron (2012) de que a liderança envolve fundamentalmente causar um impacto positivo nos outros. Além disso, a tese alarga esta ideia ao sublinhar que o impacto positivo dos líderes escolares deve ter como objetivo específico facilitar o desenvolvimento do pessoal docente.

A tese define compaixão, no contexto da promoção do florescimento, como "a intenção de contribuir para a felicidade e o bem-estar dos outros" (Hougaard, Carter & Beck, 2018: 1). Na literatura académica, a compaixão é frequentemente associada a termos como cuidado, cuidar, assistência, apoio, ternura, calor, cooperação e ajuda (Batson & Shaw, 1991; Goetz et al., 2010; Kanov et al., 2004; Lilius et al., 2008). Estes termos estão estreitamente alinhados com os dados

recolhidos na tese, em que os participantes utilizaram frequentemente uma linguagem semelhante. O apoio surgiu como um tema chave que facilita as relações positivas e o florescimento. Por exemplo, os participantes envolvidos na investigação para a tese expressaram sentimentos como "Um lugar onde todos pensam e se preocupam com todos os outros" (ML5) e "Sentir-se apoiado e valorizado".

Outro aspeto da compaixão e do apoio que emergiu dos dados foi a preocupação empática e a compreensão, juntamente com actos de bondade e generosidade. A preocupação empática é uma componente da compaixão, tal como descrita em definições populares na literatura sobre gestão. Embora muitos estudos se centrem na preocupação empática em situações de sofrimento, Batson, Early e Salvarani (1997) demonstraram que a preocupação empática também pode surgir em resposta às necessidades de outra pessoa.

Lee (2020) analisa a forma como a prática de acções compassivas pode ativar os centros de prazer do cérebro. Ao contrário da empatia, que pode ativar os centros da dor em resposta ao sofrimento de outra pessoa, Lee argumenta que as acções compassivas destinadas a aliviar o sofrimento ou a promover o florescimento activam as vias de recompensa do cérebro.

Mais uma vez, Lee (2020) argumenta que, ao agir com compaixão, os indivíduos dão prioridade à compreensão e à assistência aos outros, em vez de tentarem resolver o seu desconforto. Esta abordagem implica perguntar "O que é que precisa e como posso ajudar?" em vez de se concentrar em aliviar o seu próprio desconforto. Compreender as diferenças neurofisiológicas entre compaixão e empatia é crucial, pois ajuda a evitar a "fadiga da empatia".

De acordo com Lee (2020), a prática de actos hábeis de compaixão melhora o desenvolvimento tanto da pessoa que ajuda como da pessoa que recebe ajuda. Esta perspetiva sublinha a importância da ação compassiva na promoção do bem-estar e na redução do esgotamento, promovendo assim resultados positivos para ambas as partes envolvidas.

As conclusões do projeto e os conhecimentos da literatura destacam vários benefícios associados aos líderes e ao pessoal docente que demonstram apoio e compaixão. O pessoal docente citou frequentemente actos de compaixão e apoio como facilitadores do florescimento, enquanto a ausência destas qualidades foi identificada como barreiras ao florescimento. Grant, Dutton e Rosso (2017) observam que as organizações dirigidas por líderes solidários e compassivos tendem a ter taxas de rotatividade mais baixas. Os funcionários dessas organizações também apresentam níveis mais elevados de confiança, conectividade com os colegas e compromisso com a organização.

A confiança surgiu como um fator consistentemente relatado para permitir o florescimento em todas as perguntas abertas do estudo. Esta ligação sublinha a importância das relações, que foram frequentemente identificadas como essenciais para o florescimento. A confiança no seio destas relações contribui significativamente para criar um ambiente onde os indivíduos podem prosperar e contribuir eficazmente.

A tese sublinha que a investigação sobre liderança indica consistentemente que a adoção de uma abordagem mais compassiva e solidária é vantajosa tanto para os líderes a nível pessoal como para o desempenho organizacional.

Individualidade e personificação

Os dados recolhidos na tese revelaram que os factores cruciais para que os indivíduos prosperem variam significativamente de pessoa para pessoa e podem também depender de contextos específicos. Por exemplo, os factores de stress que afectam os professores diferem muito de pessoa para pessoa, e os professores apresentam mecanismos de resposta diferentes a esses factores de stress. Além disso, o impacto dos factores de stress que impedem o florescimento de um professor pode variar com o tempo.

Tendo em conta estes resultados, recomenda-se que os líderes tomem medidas proactivas para identificar o que causa stress aos professores e colaborem com eles para atenuar esses factores. Isto pode envolver a oferta de apoio adicional, a escuta ativa das preocupações dos professores ou a formação em técnicas de gestão do stress. Igualmente importante é que os líderes gerem os seus próprios níveis de stress e procurem eles próprios apoio. Isto não só salvaguarda o seu próprio bem-estar, como também garante que dispõem dos recursos adequados para apoiar eficazmente os outros. Além disso, a redução do stress dos líderes pode atenuar a transmissão do stress aos membros da sua equipa através do fenómeno do contágio emocional (Vijayalakshmi & Bhattacharyya, 2012). Esta abordagem contribui para criar um ambiente organizacional mais saudável e mais favorável, conducente ao florescimento de todos os membros.

Uma recomendação para os dirigentes escolares que pretendem ser solidários e compassivos é dar prioridade à compreensão do que cada professor considera que poderia melhorar o seu desenvolvimento. Isto implica procurar ativamente o contributo dos próprios professores em vez de assumir que o apoio e a compaixão devem ser uniformes para todos. Os líderes podem então adaptar o seu apoio, de acordo com as necessidades e preferências específicas identificadas por cada professor.

Para além disso, recomenda-se que os líderes invistam na construção de relações de compaixão que promovam o seu próprio bem-estar. Isto inclui a promoção de ligações de apoio com colegas que possam estar em posições semelhantes, bem como a manutenção de relações fortes com a família e amigos fora do trabalho. Ao cultivar uma rede de apoio, os líderes podem garantir que dispõem de recursos emocionais e mentais para demonstrar compaixão e prestar apoio efetivo aos seus liderados.

Em suma, estas recomendações têm como objetivo criar uma abordagem de liderança mais personalizada e de apoio que melhore o desenvolvimento dos professores e o bem-estar dos próprios líderes escolares.

A fiabilidade dos líderes surgiu como um fator crítico na promoção do florescimento dos professores e na influência da qualidade das relações positivas no seio da comunidade escolar. É importante notar que a importância da fiabilidade se estendeu para além dos líderes, abrangendo todas as relações interpessoais no ambiente escolar. Os dados destacaram que a confiança pode ser cultivada através de vários factores-chave identificados como cruciais para a construção e manutenção de relações positivas. Estes factores incluíam virtudes como a compaixão, a integridade e a gratidão, bem como um enfoque no aproveitamento dos pontos fortes individuais.

Dado o seu papel fundamental na liderança e o seu impacto no florescimento, a confiança merece ser mais explorada. É um conceito fundamental na literatura sobre liderança, conhecido por influenciar profundamente a dinâmica organizacional e o bem-estar individual. Compreender como

a confiança é desenvolvida, mantida e reforçada pode fornecer informações valiosas sobre a promoção de um ambiente escolar favorável e florescente.

Na sua análise do tema da confiança, Dirks e Ferrin (2002) sublinham o reconhecimento de longa data da confiança como um elemento crucial na liderança, reconhecido pelos investigadores há mais de quarenta anos. A confiança é parte integrante de várias teorias de liderança, particularmente as associadas aos estilos de liderança transformacional e carismática, em que os líderes criam confiança entre os seus seguidores (Podsakoff et al., 1990). De acordo com Dirks e Ferrin, a percepção que os trabalhadores têm dos líderes que possuem qualidades que fomentam a confiança é fundamental para a eficácia do líder (Bass, 1990).

Os participantes neste estudo sublinharam igualmente a importância da confiança como fator que facilita ou dificulta o seu desenvolvimento. Os dados recolhidos neste projeto contribuem para a literatura existente, fornecendo exemplos práticos de como os dirigentes escolares podem demonstrar confiança. Isto inclui alinhar as suas acções com valores pessoais e partilhados, exibir comportamentos virtuosos como a compaixão e a gratidão, e concentrar-se no reconhecimento e no aproveitamento dos pontos fortes individuais. Estas práticas não só contribuem para criar confiança, como também aumentam a eficácia dos líderes e apoiam o desenvolvimento dos professores em contextos educativos.

A apreciação e o enfoque nos pontos fortes também emergiram dos resultados como elementos críticos para promover o florescimento.

Gratidão

Há um interesse crescente na forma como a gratidão dos líderes afecta o florescimento dos seguidores, com base na investigação em psicologia e filosofia. Isto foi relevante para este projeto, uma vez que o comportamento virtuoso, incluindo a gratidão, foi identificado como crucial para as relações positivas e o florescimento. McCullough, Kilpatrick, Emmons e Larson (2001) defendem que a gratidão se manifesta nas virtudes e pode ser conceptualizada como um afeto moral, semelhante a outras emoções morais como a empatia e a culpa. Propõem que a gratidão funcione como um barómetro moral, respondendo à percepção de receber as acções morais de outrem, e como um motivo moral, inspirando a pessoa grata a agir de forma pró-social em relação ao seu benfeitor e aos outros.

No contexto da liderança escolar, a expressão de gratidão pode melhorar significativamente as relações e contribuir para um clima organizacional positivo. Ao reconhecer e apreciar os pontos fortes dos professores, os líderes podem promover um ambiente em que os indivíduos se sintam valorizados e apoiados. Este enfoque nos pontos fortes não só reconhece as contribuições dos professores, como também encoraja o seu crescimento e envolvimento contínuos. Através da gratidão e de uma abordagem baseada nos pontos fortes, os líderes podem efetivamente demonstrar apreço, promovendo assim o florescimento entre o seu pessoal.

Conclusão

O principal objetivo da investigação era investigar de que forma os dirigentes escolares poderiam melhorar o bem-estar do pessoal docente.

Os líderes podem melhorar significativamente o bem-estar do pessoal docente, fomentando, mantendo e expandindo relações positivas; oferecendo oportunidades de crescimento profissional, que também reforçam a relação professor-líder; influenciando positivamente o bem-estar subjetivo através de relações estimulantes; e reforçando o sentido de significado e objetivo dos professores no trabalho, o que também beneficia as relações. Assim, o desenvolvimento e a manutenção de relações positivas, de apoio e enriquecedoras foram considerados cruciais para que os líderes melhorem efetivamente o bem-estar do pessoal docente.

Uma vez que qualquer pessoa pode influenciar positivamente as relações, facilitar o crescimento dos outros, melhorar o bem-estar subjetivo das pessoas e reduzir potencialmente a pressão sobre os professores, o conceito de liderança escolar na tese não se limita aos que têm funções formais de liderança (como chefe de departamento ou diretor de escola). **Em vez disso, qualquer pessoa que contribua para o desenvolvimento dos outros numa escola pode ser considerada um líder escolar.**

Os factores chave identificados como cruciais para permitir que os professores floresçam, e portanto incluídos no modelo, são relações positivas, oportunidades de crescimento, um impacto positivo no bem-estar subjetivo (SWB), e um maior enfoque no trabalho significativo. Os líderes podem melhorar o florescimento dos professores sendo solidários e compassivos, dignos de confiança, capacitadores (dando autonomia), apreciativos e permitindo que os professores cresçam e se envolvam num trabalho significativo. Sugere-se que os líderes precisam de disposições virtuosas para atuar consistentemente de forma a promover o florescimento. As virtudes específicas que um líder precisa para influenciar positivamente o florescimento dos professores variam consoante a relação e o contexto.

Embora esta investigação/tese nomeie numerosos estilos de liderança, também fornece uma nova compreensão da liderança escolar e dos seus impactos, levando à proposta de um novo modelo de liderança escolar: Liderança para o Florescimento do Professor (LFTF).

Verificou-se que as acções, disposições e decisões dos dirigentes escolares influenciavam o florescimento dos professores e que, trabalhando em colaboração com o pessoal, os dirigentes escolares podem melhorar o florescimento dos professores. Melhorar o florescimento dos que trabalham no sector da educação não é apenas da responsabilidade dos que ocupam posições formais de liderança. Todos dentro de uma escola podem melhorar o florescimento dos que os rodeiam.

4 A ESCOLA COMO PARTE DA COMUNIDADE

Na nossa escola, acreditamos que para um desenvolvimento socio-emocional e académico ótimo de cada criança, a parceria entre os pais e todos os que trabalham com a criança na escola (professores, membros do serviço profissional, diretores, etc.) é crucial.

Esta parceria baseia-se no respeito mútuo, na comunicação aberta, na cooperação, na identificação conjunta de problemas e na procura das melhores soluções.

Quando dizemos que a escola faz parte da comunidade local, isso significa que a escola não é uma instituição isolada, mas sim integrada num contexto social mais vasto e que interage com pessoas, organizações e recursos no seu ambiente.

1. **Ligação social:** A escola colabora com a comunidade local através de várias actividades como o voluntariado, visitas a instituições e organizações locais e participação em eventos sociais.
2. **Intercâmbio de recursos:** A comunidade local pode fornecer recursos e apoio adicionais à escola, tais como convidados especializados, donativos materiais e programas de orientação.
3. **Diversidade cultural:** As escolas que reflectem vários aspectos da cultura e das tradições locais podem proporcionar uma experiência de aprendizagem enriquecida que respeita e aprecia a diversidade.
4. **Apoio à família:** A colaboração entre a escola e as famílias da comunidade local ajuda a criar apoio e parceria no processo educativo da criança.
5. **Aprendizagem experimental:** As actividades que envolvem a comunidade local permitem aos estudantes adquirir conhecimentos e competências práticas através da aprendizagem experimental.

Em suma, entender a escola como parte da comunidade local realça a importância da interação e da integração entre as instituições educativas e o ambiente social mais vasto para criar uma experiência de aprendizagem enriquecida e relevante.

Porquê uma parceria entre pais e professores?

Objectivos comuns: o bem-estar das crianças, o desenvolvimento de competências para a vida e o sucesso escolar.

Assistência mútua para enfrentar os desafios.

Compreensão e consciência das diferentes perspectivas e, por vezes, das diferentes expectativas.

Participação ativa dos pais/encarregados de educação nas actividades escolares.

A parceria entre pais e professores envolve uma série de competências:

- Iniciativa, conversa, negociação.
- Concentrar-se nas soluções.
- Ouvir ativamente os outros.
- Compreensão e empatia.
- Aceitação de mudanças, perspectivas diferentes, novas actividades e acções conjuntas.

Porque é que é importante?

Pais e profissionais da educação:

- estão mais bem informados e podem facilmente acompanhar o desenvolvimento e os progressos da criança;
- compreendem melhor as perspectivas mútuas e estão mais abertos uns aos outros;
- abordar o desenvolvimento e os progressos da criança de forma global;
- apoiarem-se mutuamente no desempenho das suas funções, e;
- os pais têm a oportunidade de contribuir para o melhor funcionamento da escola.

Quando a escola e os pais cooperam bem, as crianças progridem melhor e sentem-se mais seguras. O stress e a pressão causados pelas expectativas da escola e dos pais são reduzidos. As dificuldades são reconhecidas mais rapidamente e é prestado o apoio necessário.

O desenvolvimento de uma parceria com os pais é crucial para o sucesso da escola e para uma melhor educação dos alunos. Para desenvolver uma parceria com os pais, esforçamo-nos por envolvê-los em eventos formais e informais na escola.

O Conselho de Pais é um órgão escolar importante que participa na tomada de decisões importantes na escola.

O Conselho de Pais é constituído por representantes de cada turma (cada turma seleciona o seu representante através de votação democrática). O Conselho de Pais participa, assim, na seleção da direção da escola, na alteração e aprovação de documentos legais importantes da escola, como o Regulamento Interno, o Código Deontológico e outros documentos similares.

Eis os eventos que organizamos na nossa escola (alguns deles acontecem todos os anos) e que envolvem pais e alunos:

1. Concurso de bolachas de Halloween

Há 10 anos que a nossa escola organiza um concurso de pastelaria para o Dia das Bruxas. Os alunos fazem bolos ou outros doces em casa sobre o tema do Dia das Bruxas. Trabalham em pares ou grupos, com a ajuda dos pais, e trazem-nos para a escola à tarde.

Todos os bolos e doces são expostos no átrio central da escola. Cada um tem o seu próprio número para que o júri não saiba a identidade do autor do doce.

O júri é composto por pais, professores e outros funcionários da escola. Há várias categorias em que os alunos competem: mais saborosa, mais doce, mais nojenta, mais criativa. Todos os participantes, alunos e pais, recebem um certificado de participação como forma de agradecimento. Para cada categoria, atribuímos prémios aos três primeiros lugares.

2. Feira de Natal

A feira de Natal é um evento através do qual pretendemos fomentar a colaboração entre alunos, professores e pais e abrir as portas da nossa escola à comunidade local. O princípio é montar bancas nesse dia onde os alunos, com os seus professores, expõem os resultados do seu trabalho. Este ano, tivemos bancas com lembranças como anjos e enfeites de Natal, decorações feitas com materiais florestais, postais, bijuteria, bolos caseiros, pastelaria e panquecas recheadas. Para além de tudo isto, tivemos também um programa musical dos nossos talentosos alunos, dança e representações teatrais.

3. Festival da Diversidade

O Festival da Diversidade é um evento público que tem como objetivo reunir pais, alunos e professores para implementar o programa em conjunto. A nossa escola tem muitos alunos de diferentes nacionalidades, e orgulhamo-nos disso. Esforçamo-nos por realçar as vantagens e a riqueza destas diferenças e sensibilizar os alunos para a diversidade e a aceitação do multiculturalismo. O festival teve duas fases: um programa conduzido pelos nossos alunos e outra parte organizada pelos pais.

Dependendo do país de origem, os pais prepararam um prato tradicional desse país, marcaram-no com uma bandeira e enumeraram os ingredientes desse prato. Todos os pratos puderam ser provados no nosso refeitório após o fim do programa. A primeira parte do programa consistiu em

actuações do coro da escola, danças, canções e recitações de alunos cuja pátria se situa fora da Croácia.

4. Reuniões de pais e professores com workshops sobre temas específicos

5. Projeto de livro floral

O Projeto do Livro Floral é um projeto para desenvolver as competências de leitura, o gosto pela leitura e pelos livros. É realizado diligentemente pelos professores e alunos do segundo ano em colaboração com o bibliotecário da nossa escola.

O objetivo é encorajar os alunos do segundo ano de escolaridade a terem ideias diferentes no processo experimental de aprendizagem, ganhando experiência criativa, estimulando a imaginação e a criatividade, o prazer da leitura, alcançando uma relação mais criativa com a leitura obrigatória, desenvolvendo a consciência ambiental entre os alunos e encorajando-os a interessarem-se pelas áreas STEM.

Os alunos participam num concurso de reconhecimento de flores, fazem marcadores de livros com motivos da história, decorações com papel reciclado, pinturas perfumadas com materiais naturais e desenham banda desenhada com base na história.

A maneira mais fácil de aprender sobre as plantas é através da recolha, secagem e disposição das plantas numa coleção chamada herbário. Os alunos experimentam este interessante processo de descoberta e preservação de espécimes individuais da flora autóctone. Os alunos também experimentam fazer papel reciclado e provam que a reciclagem é um processo útil porque reduz a utilização de matérias-primas naturais e protege o ambiente!

Com os seus professores e o bibliotecário da escola, visitam também a exposição de insectos - uma exposição permanente do Museu Municipal de Varaždin - Departamento de Entomologia e o Centro de Jardinagem, onde aprendem informações interessantes e instrutivas sobre o mundo vegetal e animal.

No final do projeto, são organizados no nosso pavilhão desportivo jogos de competição chamados Jogos de Competição Dandelion, nos quais os alunos do segundo ano participam **juntamente com os seus pais e avós!** Desenvolver o espírito desportivo, aplaudir os adversários, os sorrisos e a alegria nos rostos dos nossos alunos (e pais) são a melhor recompensa para estas actividades e têm efeitos positivos na nossa comunidade escolar.

Os alunos mostram os resultados do trabalho conjunto no projeto - trabalhos imaginativos e criativos - aos seus pais na exposição, após jogos competitivos e bebidas.

6. Projectos Erasmus em que os pais são anfitriões de estudantes de países estrangeiros

Os pais compreendem os benefícios do programa Erasmus e participam, se necessário, na sua implementação. No projeto Erasmus "Cidadãos Digitais na Europa Moderna", os pais dos nossos alunos acolheram temporariamente 15 alunos da Sicília. Provaram ser bons anfitriões e, durante esse projeto, os pais e os professores tiveram de colaborar estreitamente com os coordenadores do

projeto e, ao estabelecerem uma ligação com eles, tornaram-se mais abertos e prontos a cooperar com os professores.

Eis algumas medidas que podem ser tomadas para envolver os pais em eventos escolares formais e informais e para assegurar a sua participação no Conselho de Pais:

Comunicação: A comunicação regular e transparente com os pais é essencial para a construção de uma parceria. A escola deve informar regularmente os pais sobre actividades, eventos e decisões importantes através de boletins informativos, e-mails, redes sociais ou reuniões.

Casa aberta: A organização de sessões de esclarecimento, reuniões de pais, workshops e eventos na escola permite que os pais conheçam professores, diretores e outros pais e participem na vida da escola.

Trabalhar com o Conselho de Pais: O Conselho de Pais deve ser ativo e participar nas principais decisões da escola. É necessário assegurar que os pais tenham acesso a informações sobre o trabalho do Conselho de Pais e dar-lhes a oportunidade de exprimirem as suas opiniões e sugestões.

Educação dos pais: A organização de workshops e palestras educativas para os pais sobre temas importantes como a educação dos filhos, a saúde mental dos adolescentes e o sucesso escolar pode ajudar os pais a apoiar melhor os seus filhos na escola e em casa.

Colaboração com a comunidade local: A parceria com organizações locais, associações de pais e outras instituições pode fornecer recursos adicionais e apoio às actividades escolares e encorajar o envolvimento dos pais em eventos escolares.

Feedback: A procura regular de feedback dos pais sobre as suas necessidades, interesses e satisfação com o trabalho da escola permite que a escola ajuste as suas actividades e decisões para melhor satisfazer as necessidades dos pais e dos seus filhos.

Através destas actividades e do envolvimento no Conselho de Pais, a escola pode construir uma parceria com os pais que contribua para uma melhor educação e para o bem-estar de todos os alunos.

É importante que as escolas sejam uma parte integrante da comunidade porque:

As escolas que estão ligadas às suas comunidades têm frequentemente acesso a uma rede de apoio mais alargada. Esta pode incluir recursos comunitários, voluntários e parcerias com empresas ou organizações locais, o que pode melhorar a experiência educativa dos alunos.

Quando as escolas estão envolvidas nas suas comunidades, podem adaptar o seu currículo de modo a refletir o contexto local, tornando a aprendizagem mais relevante e significativa para a vida dos alunos.

As escolas que se envolvem ativamente com as suas comunidades fomentam um sentimento de pertença e coesão social. Isto pode levar a relações mais fortes entre alunos, pais, professores e membros da comunidade, criando um ambiente de apoio para todos os envolvidos.

As comunidades podem oferecer recursos valiosos às escolas, tais como conhecimentos especializados, instalações ou financiamento. Ao colaborar com a comunidade, as escolas podem aceder a estes recursos para melhorar as oportunidades de aprendizagem dos alunos.

Os professores podem assegurar que as escolas sejam uma parte integrante da comunidade:

Construir relações: Os professores podem estabelecer e manter relações positivas com os pais, membros da comunidade e organizações locais. Isto pode envolver a presença em eventos comunitários, a participação em reuniões de bairro e o contacto com líderes comunitários.

Incorporação de recursos comunitários: Os professores podem integrar recursos da comunidade nos seus planos de aula e actividades. Isto pode implicar convidar oradores da comunidade, organizar visitas de estudo a pontos de referência ou empresas locais ou colaborar com organizações comunitárias em projectos.

Envolvimento dos pais: Os professores podem envolver ativamente os pais na educação dos seus filhos, encorajando-os a participar nas actividades escolares, em oportunidades de voluntariado e em reuniões de pais e professores. Isto promove um sentido de propriedade e de investimento na comunidade escolar.

Projectos de aprendizagem-serviço: Os professores podem envolver os alunos em projectos de aprendizagem-serviço que abordem as necessidades ou problemas da comunidade. Isto permite que os alunos apliquem a sua aprendizagem em contextos do mundo real, ao mesmo tempo que causam um impacto positivo na sua comunidade.

Comunicação aberta: Os professores podem manter linhas de comunicação abertas com os pais e os membros da comunidade, mantendo-os informados sobre eventos escolares, iniciativas e oportunidades de envolvimento. Isto ajuda a criar confiança e transparência no seio da comunidade.

O que fazemos na nossa escola é organizar a cooperação com:

- **ONG locais como a "Udruga zipka" - "ZIPKA"** A Associação de Pais Adoptantes de Crianças e Jovens do Condado de Varaždin foi criada em 2007 com o objetivo de promover, desenvolver e melhorar o acolhimento de crianças e jovens. A associação reúne cerca de cinquenta pais adoptivos de crianças e jovens no condado de Varaždin, envolve crianças e jovens, reconhece as suas necessidades e trabalha para melhorar a qualidade de vida das crianças e jovens de famílias de acolhimento. Realizam regularmente actividades de promoção da Associação através de stands promocionais, exibindo trabalhos criativos de crianças e pais adoptivos, distribuindo folhetos promocionais e fornecendo informações relevantes para o acolhimento.
- **"Udruga gredica"** A Associação para a Promoção da Vida Sustentável "Gredica" é uma organização sem fins lucrativos com sede em Varaždin. O principal objetivo da associação é promover e implementar soluções locais práticas relacionadas com uma vasta gama de práticas de vida sustentável.
A associação é conhecida principalmente pelo seu projeto bem sucedido de um jardim comunitário chamado "Čudesni vrtovi" (Jardins Milagrosos), que envolve atualmente mais de 100 cidadãos da zona de Varaždin.

Além disso, a associação organiza e conduz regularmente palestras e workshops muito participados no domínio da vida sustentável, abrangendo temas como agricultura e jardinagem ecológicas,

fontes de energia renováveis, construção ecológica, transportes (urbanos) ecológicos, economia alternativa, modelos sociais alternativos, etc.

"Zelena čistka" A Green Cleanup faz parte do movimento global Let's do it! e das acções anuais World Cleanup, que reúnem cidadãos activos e organizações no maior projeto de voluntariado da história da humanidade. A nossa escola participa nesta iniciativa com os seus alunos, professores e pais.

Ao limparmos juntos o nosso próprio canto ambiental, aumentamos a sensibilização para o impacto da atividade humana no ambiente e para a importância de uma gestão responsável dos resíduos, com o objetivo de preservar o ambiente, a natureza e o planeta Terra, a nossa casa comum.

Instituto Croata de Saúde Pública: No âmbito do Instituto Croata de Saúde Pública, as tarefas do Serviço de Medicina Escolar, Saúde Mental e Prevenção de Dependências incluem:

- Coordenação, orientação profissional e supervisão das actividades de medicina escolar;
- Melhoria dos cuidados de saúde para as crianças e os estudantes das escolas;
- Acompanhamento e melhoria da saúde das crianças e dos jovens em idade escolar;
- Monitorização dos indicadores de saúde das crianças e jovens em idade escolar;
- Melhoria da saúde das crianças em idade escolar;
- Coordenação, orientação profissional e supervisão das actividades de prevenção em matéria de saúde mental e de toxicodependência;
- Prevenção das doenças e perturbações mentais;

A esquadra da polícia de Varaždin colabora regularmente com a nossa escola, realizando todos os anos palestras e workshops destinados a educar as crianças e os jovens sobre os perigos do trânsito. No primeiro ano, os agentes da polícia de prevenção trabalham com os alunos mais novos para os dotar de competências para uma navegação segura no trânsito. Familiarizam os alunos com o significado dos sinais de trânsito e praticam a travessia segura nas passadeiras e a utilização dos semáforos.

MIŠ - Museu e Escola- O MIŠ - Museu e Escola é um programa educativo do Museu da Cidade de Varaždin destinado a alunos do ensino básico e secundário, que se prolonga durante todo o ano letivo e inclui:

- visitas individuais e colectivas a exposições permanentes e temporárias
- visitas guiadas às exposições por especialistas
- conferências temáticas
- oficinas temáticas educativas e criativas, salas de jogos.
- Os estudantes utilizam estas actividades com passes adequados, que são co-financiados pela cidade de

Varaždin para as escolas primárias de Varaždin, enquanto os alunos das escolas secundárias de Varaždin e das escolas primárias do condado de Varaždin financiam eles próprios a compra dos bilhetes (com descontos favoráveis se todos os alunos da escola estiverem incluídos no programa).

Por cada visita organizada a um conteúdo do museu, os alunos das escolas primárias de Varaždin também recebem selos/adesivos especiais e, no final do ano letivo, a turma com mais visitas é recompensada pelo Museu com uma excursão especial.

Há 12 anos que temos uma secção de montanhismo na escola, que reúne mais de 120 alunos da nossa escola, do 3.º ao 8.º ano, e colabora com **associações de montanhismo locais** e com a **Associação Croata de Montanhismo**. Além disso, a escola colabora com o Serviço Croata de Salvamento em Montanha, que efectua exercícios de demonstração de operações de salvamento em montanha e ensina aos alunos os princípios básicos da prestação de primeiros socorros.

A comunidade de técnicos - Proporcionam aos estudantes formação sobre modelação e transformação da madeira, bem como workshops gratuitos para os estudantes durante as férias escolares.

Em cada período letivo (trimestre), organizamos várias palestras gratuitas para os pais sobre temas relacionados com a educação, a saúde mental, as dependências, os métodos de aprendizagem e assuntos semelhantes. Muitas vezes, convidamos profissionais como psiquiatras, psicólogos, médicos de clínica geral, polícias, voluntários e especialistas semelhantes para as nossas palestras.

Além disso, os professores da turma organizam seminários para os pais e os temas dependem das necessidades individuais dos alunos dessa turma ou das questões actuais com que essa turma se depara. Por exemplo, alguns dos temas incluem a violência entre pares e como reconhecer uma criança que tem problemas com os seus pares, como reduzir a utilização do telemóvel, a mentalidade de crescimento versus a mentalidade fixa, a inscrição dos alunos no ensino secundário e temas semelhantes

5 CRIAR AMBIENTES DE APRENDIZAGEM COLABORATIVOS E INCLUSIVOS

O ambiente escolar colaborativo refere-se a um ambiente de aprendizagem em que os alunos, os professores, o pessoal e, por vezes, os pais trabalham em conjunto para atingir objectivos educativos comuns.

Este tipo de ambiente escolar caracteriza-se por uma cultura de cooperação, responsabilidade partilhada e respeito mútuo, em que o esforço coletivo visa melhorar a experiência e os resultados educativos de todos os participantes.

Alguns dos **aspectos-chave que definem o ambiente escolar colaborativo** são a visão e os objectivos partilhados, a aprendizagem em equipa, a comunicação aberta, a tomada de decisões inclusiva, as relações de apoio entre pares, a utilização colaborativa da tecnologia, a liderança partilhada, a parceria comunitária, a resolução colaborativa de problemas e a celebração do sucesso.

Na sua essência, um ambiente escolar colaborativo é aquele em que toda a comunidade escolar trabalha em conjunto de forma coesa, solidária e respeitosa para criar uma experiência de aprendizagem positiva e eficaz para todos os alunos.

Ter uma **visão e objectivos partilhados** significa que a comunidade escolar, incluindo administradores, professores, alunos e pais, desenvolve e compromete-se, em colaboração, com

uma visão partilhada para a escola, como a criação de uma sala de aula ao ar livre acolhedora e motivadora no pátio da escola, a melhoria das taxas de literacia ou a promoção de uma cultura de inclusão.

Ter **comunidades profissionais de aprendizagem** significa que os alunos se envolvem regularmente em projectos e actividades de grupo em que têm de trabalhar em conjunto para completar as tarefas, resolver problemas e obstáculos e atingir objectivos comuns. Na nossa escola, isto acontece quando temos algum evento público para os pais, como a celebração do aniversário da escola - todos os participantes no programa praticam ao longo dos anos e, no final, todos têm de se enquadrar num programa conjunto. Há também programas de aprendizagem oferecidos como actividades extracurriculares durante o ano letivo (robótica, aulas de química, aulas de línguas, etc.).

Num ambiente escolar colaborativo, **a comunicação aberta** entre o pessoal é de alto nível. Significa que existem reuniões regulares e canais de comunicação onde professores e funcionários, alunos e pais podem expressar as suas ideias, preocupações e feedback.

Se os alunos e os pais forem incluídos nos processos de tomada de decisão relativos às políticas da escola, às escolhas curriculares e ao planeamento de eventos, trata-se de uma forma de **tomada de decisão inclusiva**. Neste processo, é também importante assegurar que sejam consideradas diversas perspectivas.

No ambiente escolar, os alunos devem ser encorajados a ver as dificuldades, os desafios e as necessidades uns dos outros e a ajudarem-se mutuamente através de programas de tutoria entre pares e de tutorias iniciadas pelos professores.

As conquistas, tanto individuais como colectivas, são celebradas através de assembleias, boletins informativos e redes sociais, com o objetivo de fomentar um sentimento de orgulho e de comunidade.

Os benefícios de um ambiente escolar colaborativo são numerosos e têm um impacto profundo tanto nos alunos como nos professores. Melhoria do desempenho académico, melhoria das capacidades de resolução de problemas, desenvolvimento de competências sociais e emocionais, aumento da motivação e do empenho, maior inclusão e diversidade, melhoria do pensamento crítico, colaboração e crescimento profissional dos professores, melhoria da partilha de recursos.

Em geral, um ambiente escolar colaborativo cria um ambiente educativo dinâmico, de apoio e enriquecedor que beneficia tanto os professores como os alunos, conduzindo a melhores resultados de aprendizagem, crescimento profissional e uma cultura escolar positiva.

O ambiente escolar também desempenha um papel significativo na formação da motivação dos professores. Um ambiente escolar positivo, solidário e colaborativo pode aumentar consideravelmente o entusiasmo, a dedicação e a satisfação profissional geral dos professores.

Quando os diretores das escolas fornecem **uma comunicação clara, recursos e encorajamento**, os professores sentem-se valorizados e apoiados, o que aumenta a sua motivação. Isto é apoio administrativo.

As oportunidades de crescimento e desenvolvimento, tais como workshops, formação e progressão na carreira, motivam os professores a melhorar as suas competências e a manterem-se empenhados na sua profissão. Trata-se de oportunidades de Desenvolvimento Profissional.

Uma cultura que promove **a colaboração entre os professores** fomenta um sentido de comunidade e um objetivo partilhado. Os professores sentem-se mais motivados quando podem colaborar, partilhar ideias e resolver problemas em conjunto. O trabalho de equipa e a colegialidade são um aspeto importante do ambiente escolar colaborativo.

As interações positivas com os alunos, em que os professores vêem o impacto do seu trabalho no crescimento e nos resultados dos alunos, proporcionam uma motivação intrínseca. As melhores oportunidades para os professores criarem laços com os seus alunos e para os conhecerem realmente e ganharem a sua confiança acontecem fora da escola, por exemplo, em visitas de estudo, caminhadas, workshops e eventos desportivos.

As interações positivas com os alunos fora do ambiente tradicional da sala de aula podem melhorar muito a relação professor-aluno, proporcionando oportunidades para ligações mais profundas e motivação intrínseca para os professores. Estas interações ocorrem em vários contextos, tais como visitas de estudo, caminhadas, workshops e eventos desportivos. Eis como estas actividades contribuem para a construção de relações fortes e para a motivação:

As actividades extra-escolares permitem que professores e alunos interajam num ambiente mais descontraído e informal. Estas interações ajudam os professores a compreender as personalidades, os interesses e os pontos fortes dos alunos, para além do desempenho académico.

O contacto com os alunos em diferentes contextos ajuda a criar confiança e respeito mútuo. Quando os alunos vêem os professores a participar e a desfrutar de actividades com eles, isso humaniza-os e promove um sentimento de camaradagem.

Compreensão holística dos alunos

Os professores podem observar as competências e os talentos dos alunos que podem não ser evidentes na sala de aula, como a liderança, o trabalho em equipa, a criatividade e a resiliência. Esta compreensão holística ajuda os professores a adaptarem as suas estratégias de ensino para melhor apoiarem o desenvolvimento de cada aluno.

Os professores obtêm informações sobre os interesses, passatempos e potenciais desafios dos alunos, o que lhes permite fornecer apoio e encorajamento mais personalizados.

Os alunos sentem-se frequentemente mais motivados e empenhados em actividades de que gostam fora da sala de aula. Os professores podem tirar partido destes interesses para criar experiências de aprendizagem mais interessantes e relevantes na sala de aula.

A participação em actividades em que os alunos se sentem bem sucedidos e apreciados reforça comportamentos e atitudes positivos, que se podem traduzir num melhor desempenho académico e comportamento na sala de aula.

A nossa escola tem uma prática de 14 anos de caminhadas e de integração do ensino fora das paredes da sala de aula. Temos notado mudanças positivas, tais como melhores resultados académicos, melhor autorregulação das emoções, saúde física e mental e vemos que a razão é a participação em actividades ao ar livre.

As interações extra-escolares entre professores e alunos desempenham um papel vital na construção de relações fortes e de confiança e no reforço da motivação intrínseca dos professores.

Estas experiências contribuem para um ambiente educativo mais dinâmico, mais empenhado e mais favorável, tanto para os alunos como para os professores.

O reconhecimento e a valorização regulares do trabalho árduo e das realizações dos professores aumentam a sua moral e motivação. Este reconhecimento pode ser feito através de prémios formais, elogios verbais ou reconhecimento público.

As escolas que promovem um equilíbrio saudável entre a vida profissional e a vida privada com cargas de trabalho razoáveis, horários flexíveis e apoio às necessidades pessoais ajudam a reduzir o esgotamento e a aumentar a motivação.

As actividades de formação de equipas para o pessoal escolar podem ajudar a promover a colaboração, melhorar a comunicação e construir uma equipa mais forte.

A formação de equipas é importante num contexto escolar porque reforça a colaboração e melhora a comunicação entre o pessoal. As actividades de formação de equipas facilitam uma melhor comunicação entre o pessoal, ajudando os professores e o pessoal administrativo a compreenderem os pontos fortes e fracos uns dos outros e a trabalharem em conjunto de forma mais eficaz.

Ao participarem em actividades de formação de equipas, os membros do pessoal criam laços pessoais e profissionais mais fortes, o que pode conduzir a um ambiente de trabalho mais coeso e solidário.

A realização de actividades de team building aumenta a moral e a motivação. Estas actividades podem fazer com que o pessoal se sinta valorizado e apreciado, conduzindo a uma maior satisfação no trabalho e a uma maior moral.

Uma equipa motivada tem mais probabilidades de estar entusiasmada e empenhada no seu trabalho, o que pode levar a um melhor desempenho e a uma cultura escolar positiva.

A colaboração e as relações positivas entre o pessoal têm um impacto significativo nos alunos e nos seus resultados académicos. Quando o pessoal trabalha bem em conjunto, dá um exemplo positivo aos alunos, demonstrando a importância do trabalho de equipa e da cooperação. Um pessoal coeso pode prestar um apoio mais consistente e eficaz aos alunos, melhorando os seus resultados académicos e sociais. Um ambiente de trabalho solidário conduz a um melhor desempenho global e ao bem-estar tanto do pessoal como dos alunos.

Os exercícios de formação de equipas podem ajudar o pessoal a aprender estratégias eficazes de resolução de conflitos, reduzindo a tensão e melhorando o ambiente de trabalho em geral.

Estas actividades promovem a compreensão e a empatia entre colegas, facilitando a navegação e a resolução de conflitos de forma amigável.

A formação de equipas inclui frequentemente componentes de desenvolvimento profissional que melhoram competências como a liderança, a comunicação e a gestão de projectos.

Uma cultura escolar forte e positiva baseia-se na confiança, no respeito e na colaboração entre o pessoal, que pode ser reforçada através de actividades regulares de formação de equipas.

Quando os membros do pessoal sabem como trabalhar bem em conjunto, podem realizar tarefas de forma mais eficiente e eficaz. Um ambiente de trabalho positivo e envolvente pode levar a uma

menor rotatividade do pessoal, poupando tempo e recursos à escola no recrutamento e formação de novos funcionários. As actividades de formação de equipas ajudam a garantir que todos os membros do pessoal estão alinhados com as metas e a missão da escola, trabalhando em conjunto para objectivos comuns.

Em suma, as actividades de formação de equipas são cruciais para promover um ambiente escolar colaborativo, motivado e produtivo, beneficiando não só o pessoal, mas também os alunos e a comunidade escolar em geral.

Em geral, um ambiente escolar positivo que apoie as necessidades profissionais e pessoais dos professores, promova a colaboração e reconheça os seus esforços cria uma atmosfera motivadora onde os professores podem prosperar e permanecer dedicados à sua profissão.

Um ambiente de aprendizagem inclusivo é aquele que oferece oportunidades equitativas para todos os alunos aprenderem, crescerem e terem sucesso, independentemente das suas origens, capacidades ou circunstâncias. Caracteriza-se por práticas, políticas e atitudes que reconhecem e valorizam a diversidade e trabalham ativamente para reduzir as barreiras à aprendizagem. Eis os principais componentes e benefícios de um ambiente de aprendizagem inclusivo:

Componentes-chave de um ambiente escolar inclusivo:

- Materiais curriculares e métodos de ensino que reflectam e respeitem a diversidade dos alunos.
- Adaptar os métodos de ensino para satisfazer as diversas necessidades dos alunos.
- Utilizar uma combinação de actividades de aprendizagem visuais, auditivas e cinestésicas para se adaptar a diferentes estilos de aprendizagem.
- Fornecer materiais e recursos que sejam acessíveis a todos os alunos, incluindo os portadores de deficiência.
- Acesso a apoio adicional, como educação especial, aconselhamento e tutoria.
- Dispor de uma sala de recursos onde os alunos possam obter ajuda suplementar para os trabalhos do curso.
- Programas anti-bullying e iniciativas de mentoria entre pares.
- Aprendizagem em colaboração: Incentivar os alunos a trabalharem em conjunto e a aprenderem uns com os outros.
- Formação contínua para educadores sobre práticas de ensino inclusivas.
- Workshops sobre competência cultural e estratégias para diferenciar o ensino.
- Envolver as famílias e a comunidade no processo educativo.

Políticas escolares que promovam a equidade e a inclusão. Políticas que apoiam a inscrição de alunos com origens e capacidades diversas.

Espaços físicos que podem ser adaptados para responder a diferentes necessidades de aprendizagem.

Salas de aula com mobiliário amovível para permitir o trabalho em grupo e o estudo individual.

Benefícios de um ambiente inclusivo:

- Os alunos têm um melhor desempenho académico quando se sentem incluídos e apoiados.

- Os ambientes inclusivos aumentam a motivação e o empenho dos alunos.
- Maior assiduidade e participação nas actividades escolares.
- As práticas inclusivas ajudam a colmatar as lacunas de desempenho entre diferentes grupos de alunos.
- Melhoria do desempenho dos alunos de grupos historicamente marginalizados.
- Os alunos aprendem a trabalhar e a viver numa sociedade diversificada.
- Melhor preparação para a cidadania global e para locais de trabalho multiculturais.
- Os alunos sentem-se valorizados e confiantes nas suas capacidades.
- Maior vontade de participar nas aulas e de assumir papéis de liderança.
- Um ambiente escolar acolhedor e respeitoso é benéfico para todos.
- Menor índice de bullying e discriminação.
- Alunos e professores desenvolvem fortes competências de colaboração.
- Trabalho de equipa eficaz em projectos e melhor colaboração dos professores no apoio aos alunos.
- Assegura que todos os alunos têm acesso às mesmas oportunidades educativas.

Ao incorporar estes componentes-chave, as escolas podem criar um ambiente de aprendizagem inclusivo que beneficia todos os alunos, promovendo tanto o sucesso académico como o crescimento pessoal.

A nossa escola tenta criar um ambiente inclusivo, organizando eventos escolares como:

FESTIVAL DA DIVERSIDADE

A organização de um Festival da Diversidade na escola, em que alunos de diferentes nacionalidades apresentam as suas culturas, atinge muitos objectivos e benefícios positivos para toda a comunidade escolar. É importante por várias razões:

Promoção do Multiculturalismo e da Tolerância:

O Festival da Diversidade ajuda os alunos a aprender sobre diferentes culturas, tradições e costumes, reduzindo preconceitos e estereótipos. Os alunos podem provar comida de vários países, ouvir música e assistir a danças tradicionais, incentivando a abertura e a aceitação das diferenças. Também envolvemos os pais dos alunos, uma vez que eles supervisionaram a apresentação das refeições tradicionais.

Na cantina da nossa escola, preparámos uma pequena festa para todos os que participaram no Festival da Diversidade. Pusemos na mesa comida tradicional croata, cazaque, albanesa, cigana, russa e ucraniana. Também havia receitas expostas ao lado de cada uma das refeições. Pais, professores, alunos e todos os outros convidados misturaram-se após o programa oficial e a atuação dos alunos.

A participação de todos os alunos, independentemente da sua origem, na organização e atuação no festival reforça o sentido de comunidade e de pertença dentro da escola. Os ensaios e as actividades conjuntas durante a preparação do festival promovem a colaboração e o trabalho de equipa entre os alunos, mas também a ligação entre professores e pais.

O festival fornece conteúdos educativos que complementam o currículo escolar através da aprendizagem prática de diferentes culturas.

Através de apresentações e exposições interactivas, os alunos tomam consciência da diversidade cultural e da sua riqueza.

Exposições que mostram trajes tradicionais, artesanato e obras de arte de vários países. O festival cria uma plataforma de diálogo entre alunos, pais e professores, onde podem trocar ideias e experiências e aprender uns com os outros.

Os alunos que apresentam as suas culturas ganham confiança e um sentimento de orgulho no seu património. A apresentação de danças ou canções tradicionais pelos alunos perante um público dá-lhes a oportunidade de mostrarem as suas capacidades e conhecimentos.

O festival envolveu pais e membros da comunidade, reforçando os laços entre a escola e a comunidade em geral. Os pais participaram como voluntários ou apresentaram costumes culturais e alimentos do seu país, contribuindo ativamente para o êxito do festival. Os alunos aprendem a colocar-se na perspetiva dos outros e a desenvolver empatia para com os seus pares de diferentes origens culturais. Todas estas actividades e realizações contribuem para criar um ambiente positivo, inclusivo e educativo na escola, reconhecendo e celebrando a diversidade cultural como um valor e uma riqueza para toda a comunidade.

6 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO STRESS E TÉCNICAS DE AUTOCUIDADO

O que é o stress e como nos podemos ajudar?

A reação de stress é uma reação adaptativa normal através da qual o nosso organismo tenta responder a alterações de estímulos internos e externos. Estas alterações representam um desvio do funcionamento habitual ou ideal, podendo mesmo ser positivas (eustress), embora falemos sobretudo daquelas que consideramos desfavoráveis ou que nos assustam - distress.

O nosso corpo, bem como o nosso estado mental, está num processo constante de adaptação às condições externas e internas, ao nosso ambiente, e a reação ao stress serve como uma ferramenta evolutiva útil.

Durante a reação ao stress, o corpo mobiliza energia, prepara-se para a ação (luta ou fuga) e armazena energia para o caso de problemas a longo prazo. Se não tivermos desenvolvido competências de vida para lidar com o stress, este pode causar dificuldades e ser desagradável para nós, podendo mesmo ocorrer problemas de saúde funcionais, ou seja, dificuldades psicossomáticas ou, por vezes, até doenças permanentes (em que outros factores também desempenham um papel, ou seja, uma combinação de factores).

Chamamos stressores aos acontecimentos e situações que nos causam stress, ou seja, uma reação de stress. Alguns acontecimentos e situações são stressores conhecidos, ou seja, representam stressores para a maioria das pessoas, por exemplo

- morte de uma pessoa próxima
- doença grave de uma pessoa próxima ou de nós próprios
- divórcio e problemas nas relações entre parceiros
- grandes dificuldades financeiras
- catástrofes naturais e situações extraordinárias na sociedade
- situações perigosas para a vida e a saúde
- perda de emprego
- perseguição legal
- insucesso significativo no trabalho ou na escola
- e até o seu próprio casamento e o nascimento de um filho

No entanto, alguns factores de stress são também individuais, condicionados pelas nossas experiências de vida anteriores. As experiências stressantes anteriores tornam-nos particularmente sensíveis aos mesmos temas ou a temas semelhantes. É por isso que é bom conhecermos o nosso eu interior, para sabermos onde estão os nossos pontos sensíveis.

Para além do acima exposto, cada um de nós pode ser mais resistente ou mais sensível ao stress. Neste contexto, não só a genética desempenha um papel importante como predisposição, mas também as competências aprendidas para lidar com o stress, que devem fazer parte das competências básicas para a vida. Separo estas competências em duas categorias

- competências para manter a preparação para o stress
- competências para o stress agudo

Competências para manter a preparação para o stress

Tal como fazemos a manutenção de um carro ou de alguns electrodomésticos, também devemos manter a nossa boa saúde psicofísica. Não é possível separar uma coisa da outra, como se diz: "Um espírito são num corpo são" e vice-versa. A ligação entre "mente e corpo" é uma via de dois sentidos.

Manter um bom estado de espírito e de corpo torna-nos aptos a defendermo-nos de possíveis dificuldades, quer se trate de um vírus, de uma bactéria ou de uma carga devida a diferentes acontecimentos que afectam ambos os componentes. Tal como mantemos uma boa imunidade fisiológica, devemos também alimentar a nossa resistência psicológica. Chamamos-lhe uma boa higiene mental e, nas línguas de alguns países, também se encontra o termo "higiene psíquica". Por conseguinte, é necessário manter uma boa higiene mental.

Coloquialmente, poderia ser chamado, em parte, de "uma vida ordenada". A preocupação constante com um estilo de vida ordenado torna-nos mais resistentes ao stress.

A higiene mental inclui:

- horas de sono suficientes e sono de qualidade
- alimentação de qualidade e regular, em quantidade moderada - refeições regulares preparadas com alimentos tão frescos quanto possível e menos transformados, adequados à atividade corrente, variados
- atividade física - o corpo humano foi criado para o movimento, é desejável incluir atividade aeróbica em todos os dias - caminhar, andar depressa, correr, nadar, andar de bicicleta, etc., o que também pode incluir limpar o apartamento mais depressa, subir escadas...
- descanso - muito importante para a sociedade moderna, em que o valor é frequentemente medido pela eficácia e pelo tempo passado no trabalho; todos os organismos devem descansar, durante o descanso os nossos recursos físicos e mentais são renovados e a homeostase do organismo é restabelecida
- atividade social agradável - os seres humanos têm um cérebro social, o início da nossa vida depende da relação com outra pessoa (mamar, fornecer calor e proteção), a forma como fomos criados - o contacto social positivo e a ligação a nós têm um efeito calmante, dão-nos uma sensação de segurança e tranquilidade
- contacto com a natureza - viemos da natureza e com a natureza estamos indissociavelmente ligados, tudo o que fazemos afecta o resto do mundo vivo e não vivo e vice-versa; passear no parque, na floresta, no prado, tomar banho no mar ou no lago, perceber o contacto com o resto do mundo vivo e não vivo tem um efeito favorável na nossa saúde mental (e isto é um tipo de ligação!)
- actividades que nos dão prazer - a investigação sobre a depressão e os episódios depressivos mostrou que o nosso humor é afetado positivamente por actividades agradáveis e por actividades que nos dão uma sensação de realização. É importante que não incluamos apenas grandes eventos, mas que incorporem a teorização, que podemos proporcionar num dia "normal"; as actividades agradáveis são aquelas de que gostamos, e algumas delas podem ser as que partilhamos com outras pessoas, enquanto outras são específicas para nós e para um número mais reduzido de outras pessoas, exemplos podem ser: ver um filme, andar de bicicleta, falar com um amigo, etc.
- actividades que nos dão um sentimento de realização - tal como no item anterior, pensemos nas actividades que podemos fazer num dia "normal", porque é assim que a maioria dos nossos dias são; o que nos dá um sentimento de realização dependerá certamente da nossa posição de partida

e não nos devemos guiar por algumas regras gerais ou pelo que é característico de outras pessoas, por exemplo

- se não gostamos de lavar a loiça, a realização não será procrastinar e lavar a loiça ou praticar piano 30 minutos por dia, usar leite corporal depois do duche, limpar a secretária depois de cada dia de trabalho, mas também coisas maiores, que por vezes acontecem diariamente, passar num exame, acabar os estudos, poupar dinheiro, ganhar uma medalha na natação....

Cada um de nós deve fazer uma lista das suas actividades agradáveis e das actividades que nos dão uma sensação de realização, completá-las regularmente (ou talvez riscar alguma coisa) de acordo com novas experiências ("no próximo inverno vou aprender a esquiar e talvez descubra que é bastante divertido") e é necessário tê-las algures "à vista" - **QUANDO O HUMOR CAIR, NÃO NOS LEMBRAREMOS FACILMENTE DO QUE É QUE NOS FIXA**. Dependendo do estado de espírito diário, é necessário alternar estes dois tipos de actividades. Neste momento, estou a escrever este texto, o que me dá uma sensação de realização, e agora vou fazer uma pausa e cozinhar um bolo, que faz parte da minha lista de actividades de indulgência/desprazer.

- trabalho - o trabalho é curativo para uma pessoa, e há muitas razões para isso, por isso, ao longo da história, muitos provérbios relacionados com o trabalho como, por exemplo, no trabalho está a salvação; através do trabalho e da atividade geral é possível "remodelar" muitos estados emocionais, gastar a energia de emoções mobilizadoras (como, por exemplo, a raiva), mas também de outras ("sacudir a tristeza no papel", "pintar a sua dor")
- aplicação de técnicas de relaxamento - quando falamos de técnicas de relaxamento, normalmente associamo-las a situações de crise, ou seja, quando o problema já apareceu, mas a aplicação regular de técnicas de relaxamento é uma excelente forma de manter o equilíbrio do sistema nervoso, ou seja, o estado ideal e a preparação, embora não tenha de se tratar de técnicas de relaxamento no sentido restrito, ou seja, técnicas concebidas por psicólogos, como o treino autogénico, o relaxamento muscular progressivo, mas também daquilo que cada um de nós considera relaxante, por exemplo, um banho, um passeio no parque, aromaterapia, talvez uma massagem, acariciar o corpo e a mente. Não se trata necessariamente de técnicas de relaxamento no sentido restrito, ou seja, técnicas concebidas por psicólogos, como o treino autogénico, o relaxamento muscular progressivo, mas também daquilo que cada um de nós considera relaxante, por exemplo, um banho, um passeio no parque, aromaterapia, talvez uma massagem, acariciar o nosso animal de estimação, etc.; todos os dias devemos dedicar pelo menos 15 minutos ao relaxamento ativo; a forma mais simples de gerir o estado do sistema nervoso é a respiração de relaxamento.

EDUCAÇÃO/ACONSELHAMENTO ADICIONAL

As actividades que servem para eliminar, ou seja, "desperdiçar" a energia que se acumula no corpo devido ao pequeno ou grande stress diário são as actividades aeróbicas. As actividades aeróbicas são aquelas em que, durante a atividade, há um aumento da atividade do sistema cardiovascular (o coração trabalha mais depressa do que em repouso) e do sistema respiratório (respiramos rapidamente), um aumento do fornecimento de oxigénio aos músculos e que são realizadas a uma intensidade média, mas durante mais tempo. Os processos metabólicos nos músculos ocorrem na presença de oxigénio (a que se refere a palavra "aeroban"). (O oposto a estes são os exercícios anaeróbicos que ocorrem com um

fornecimento insuficiente de oxigénio às células musculares - é um esforço intenso e curto - corrida de velocidade, levantamento de pesos, etc.). Exemplos de exercícios aeróbicos: jogging, ou seja, corrida lenta durante um mínimo de 20 minutos, natação, marcha rápida, ciclismo. Como o exercício aeróbico é demorado, assegura o consumo da energia mobilizada pelo stress a partir das reservas energéticas do organismo.

Competências para o stress agudo

Para além de manter a prontidão geral, ou seja, um bom estado do organismo, também precisamos de competências que aplicaremos quando estivermos em contacto direto com o fator de stress. Se a reação de stress ainda não começou, mas estamos perto do stressor, a proximidade de um stressor significa que entramos numa situação que sabemos que nos causa stress, quer seja geral ou para nós. Stressores específicos, por exemplo, fazer exames, limitações de tempo, ler e-mails oficiais, conduzir numa subida, etc.

Pode aplicar-se o seguinte:

- técnicas de relaxamento - respiração de relaxamento, treino autogénico, relaxamento muscular progressivo, imaginação em combinação com respiração de relaxamento, etc.

As técnicas de relaxamento devem ser aplicadas antes de entrar numa situação que nos causa stress e/ou assim que sentimos que algo pode causar uma reação de stress porque, por vezes, não conseguimos prever o fator de stress. Se tivermos praticado bem as técnicas de relaxamento como parte da higiene mental, será suficiente aplicar a sua versão abreviada.

Sabemos que o corpo e a psique estão ligados, pelo que a calma física, ou seja, um estado de relaxamento, tem também um efeito favorável no nosso estado mental.

- encorajamento e apoio cognitivo (atencioso) e, em caso de catastrofização, processamento racional dos pensamentos e concentração no impacto.
- informação e planeamento de acções possíveis (resolução de problemas) - se estivermos bem informados sobre o que fazer na situação que está a causar stress e que pode ser potencialmente perigosa (porque é isso que torna a situação stressante), qual é a natureza do perigo, se ele existe realmente, racionalmente, como reagimos normalmente a ele (conhecendo-nos a nós próprios) e como nos podemos ajudar no caso de o perigo potencial se concretizar, a situação será menos perturbadora, por exemplo, quando sabemos qual será o fator de stress (um exame difícil/escolaridade, um procedimento médico), sentir-nos-emos menos ansiosos porque não há algo completamente desconhecido à nossa frente; com o exame mencionado, podemos, por exemplo, descobrir que temos medo, que podemos ter medo ou que estamos tão nervosos que vamos "bloquear", de modo a podermos planejar um possível curso de ação - relaxar antes do exame, concentrarmo-nos nas perguntas em vez de nos nossos próprios pensamentos de possível desastre, manter uma respiração relaxada enquanto respondemos e, como último recurso, pedir uma pequena pausa ou ajuda ao professor.
- consciência dos próprios factores de stress - por vezes, sabemos que certas situações nos causam stress, mas temos dificuldade em perceber o que nos leva a ter tanto medo delas; por

exemplo, na situação de exame acima referida, estes podem ser: medo de falhar, medo da reação dos pais, medo de sentir vergonha perante o professor, etc. humor - o humor e o riso têm um efeito relaxante;

- O humor ajuda-nos a distanciarmo-nos da situação, vemo-la como menos devastadora e mais "geral", o que nos dá mais força e entusiasmo para a resolver.

Se a reação de stress já tiver começado

Se, numa situação de stress, a reação de stress já tiver começado, o nosso corpo mobilizará uma grande quantidade de energia (para a luta ou fuga condicionada evolutivamente). Esta energia pode causar problemas ao corpo, se não a utilizarmos de alguma forma. É possível aplicar o seguinte:

atividade física aeróbica - utilizará a energia mobilizada característica da reação de stress

Só depois da atividade física aeróbica é que poderemos aplicar eficazmente técnicas de relaxamento, de resolução de problemas, ou seja, métodos de resolução de problemas, humor, técnicas cognitivas, etc.

Cada um de nós desenvolveu e utiliza diferentes formas de lidar com o stress, e a totalidade dessas formas constitui um "estilo de lidar com o stress". Ao estudar o estilo, determinamos o seu grau de funcionalidade e de adequação às situações e se a sua aplicação conduz ao nosso bem-estar. É preciso ter sempre presente que o cérebro é "plástico", o que significa que é capaz de mudar, e que aprendemos ao longo da vida, pelo que também é possível mudar o nosso estilo de lidar com o stress.

E não esqueçamos que a reação ao stress é uma reação normal e adaptativa através da qual o nosso corpo responde a mudanças no mundo externo e interno.

Para mais informações, contactar cft.hrvatska@gmail.com.

Pode também seguir-nos em <https://www.facebook.com/Petra-Malešević-psiholog-Centar-za-terapiju-u-centeročenu-suosječanje-1480632852045245>



Co-funded by
the European Union



The Well
Project

Metodologia de Liderança Eficaz na Educação

Compêndio de boas práticas na República Checa



O Projeto Ambiente Acolhedor para Liderar e Aprender

2024

**Metodologia de Liderança Eficaz na Educação:
Compêndio de boas práticas na República Checa**

Autor: Andrea Vorlová

Foto: Pixabay

Metodologia de Liderança Eficaz na Educação: Compêndio de Boas Práticas na Croácia é o resultado do projeto "The Welcoming Environment for Leading and Learning" apoiado pelo programa Erasmus+.

Financiado pela União Europeia. No entanto, os pontos de vista e opiniões expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não reflectem necessariamente os da União Europeia ou da Agência de Execução relativa à Educação, ao Audiovisual e à Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser responsabilizadas pelas mesmas.



**Co-funded by
the European Union** **CONTEÚDO**

2 UTILIZAÇÃO DE DADOS E RECURSOS PARA A TOMADA DE DECISÕES	60
3 CAPACITAR OS PROFESSORES E CULTIVAR COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	64
4 A ESCOLA COMO PARTE DA COMUNIDADE	70
5 CRIAR AMBIENTES DE APRENDIZAGEM COLABORATIVOS E INCLUSIVOS	73
6 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO STRESS E TÉCNICAS DE AUTOCUIDADO	76

1. VISÃO, PLANO E ESTRATÉGIA

= base sólida em valores comuns

A sua escola tem uma visão claramente articulada? Sabia que uma visão pode ser um instrumento eficaz para motivar e reforçar a comunicação no seio do corpo docente? Todos os professores do corpo docente partilham e acreditam na visão da escola? Como é que uma visão pode ajudar na tomada de decisões? A

visão pode melhorar o ensino? Como é que a visão pode ser utilizada para abordar diferentes situações escolares? A visão é talvez uma das qualidades mais importantes que um líder pode ter, porque dá ímpeto e orientação não só à equipa de liderança, mas a todos os membros da equipa.

A competência mais importante no mundo de hoje para os indivíduos e as comunidades é escolher um caminho numa direção específica para um objetivo específico (foco). Num mundo sobrecarregado de informação, em que os nossos conhecimentos e ideias estão dispersos em diferentes direcções, **alcançar qualquer coisa de valor** requer **um objetivo definido**. Tal como todos nós, as escolas têm diferentes prioridades que lhes são recordadas diariamente de diferentes formas, mas para serem verdadeiramente visíveis e eficazes, as prioridades devem ter uma direção e um objetivo claros. Numa escola, todas as pessoas envolvidas (designadas por partes interessadas: aluno, professor, diretor, pai, membro do pessoal, ...) devem saber:

- O QUE pretendem alcançar (objectivos definidos)
- PORQUE querem alcançar estes objectivos (filosofia, visão e missão definidas),
- COMO atingir este objetivo (plano estratégico desenvolvido).

Vejamos as etapas a seguir no desenvolvimento de objectivos, visões, estratégias e planos. A visão, o plano e a estratégia são elementos-chave que, em conjunto, determinam a direção e o desenvolvimento futuro de qualquer organização, e a escola não é exceção. Cada um destes elementos tem um papel específico a desempenhar no processo de planeamento e gestão e existe uma estreita ligação e conexão entre eles. No sistema educativo checo, a visão e o planeamento estratégico são frequentemente negligenciados, mas uma visão escolar claramente definida é também a base da eficácia da liderança e contribui significativamente para um clima escolar saudável.

A visão fornece orientação e inspiração, definindo o objetivo final ou o estado que a escola pretende alcançar. A estratégia determina então os passos, métodos e meios que serão utilizados para alcançar essa visão. Os planos são mais específicos e detalham as tarefas, os recursos, os prazos e as responsabilidades necessárias para implementar a estratégia. Este processo permite um planeamento sistemático e significativo, que é essencial para uma liderança escolar bem sucedida e eficaz.

A visão de uma escola é uma declaração inspiradora que descreve ou visualiza um objetivo ou ideal a longo prazo para onde a escola se dirige. A visão responde à questão de saber que tipo de lugar queremos que a nossa escola seja. É uma imagem ambiciosa do que a escola pretende alcançar no domínio da educação e dos valores que pretende representar. A visão deve ser suficientemente motivadora para unir a comunidade escolar e orientar todas as actividades de planeamento futuras.

A estratégia da escola especifica então como é que a escola vai atingir a sua visão. Inclui o conjunto de acções, iniciativas e abordagens que a escola irá adotar para atingir os seus objectivos a longo prazo. A estratégia refere-se a decisões sobre a utilização de recursos, a hierarquização de actividades e a definição de objectivos a curto e médio prazo que aproximarão progressivamente a escola da sua visão.

O plano escolar é então uma elaboração pormenorizada da estratégia em projectos, programas e actividades específicos, com responsabilidades claramente definidas, horizonte temporal e identificação de recursos. O plano traduz a estratégia e a visão em acções concretas que podem ser acompanhadas e avaliadas. Ajuda a garantir que as operações quotidianas da escola estão alinhadas com os objectivos e aspirações a longo prazo.

A ligação e a conexão entre a visão, a estratégia e o plano da escola são cruciais para o sucesso da escola.

A visão fornece a **inspiração e o objetivo**, a **estratégia** define o **caminho** para atingir esse objetivo e o plano apresenta os **passos concretos** ao longo do percurso. Estes elementos devem ser coordenados e revistos regularmente para garantir que a escola se mantém no caminho certo para atingir os seus objectivos a longo prazo e cumprir a sua missão.

Por onde começar, como o fazer - ou seja, O QUÊ, PORQUÊ e COMO?

O principal objetivo da criação de uma visão da escola é dar ímpeto e orientação não só aos diretores da escola, mas também a todos os membros do corpo docente. Uma visão é essencial para uma liderança eficaz, porque define o estado futuro que a escola pretende alcançar e ajuda a orientar as estratégias e acções da escola para esse objetivo. Uma visão claramente articulada contribui para o desenvolvimento global da escola. Apoiar não só o desenvolvimento da escola como um todo, mas também o crescimento e o desenvolvimento individual do seu pessoal e dos seus alunos.

Não se esqueça:

"Quanto mais pessoas partilharem e se alinharem com a visão da escola, maior será o impacto da visão. ... o objetivo fundamental deve ser a criança, a sua aprendizagem e o seu desenvolvimento ... monitorizar a implementação da visão de forma sistemática, em etapas parciais, em acções diárias, nos momentos em que é necessário tomar decisões, reflectindo sobre o progresso da equipa e dos indivíduos na concretização da visão".

A estratégia da escola em si é um plano abrangente que define a direcção que a escola irá tomar em termos de educação e desenvolvimento. Visa atingir os objectivos declarados e cumprir a visão da escola, garantindo assim um ensino de qualidade a todos os alunos.

A estratégia da escola deve ser:

- **Clara e compreensível:** todos os membros da comunidade escolar (professores, alunos, pais, direcção da escola) devem compreender claramente para onde vai a escola e qual é o seu objetivo.
- **Ambiciosos mas realizáveis:** os objectivos devem ser ambiciosos mas realistas, tendo em conta os recursos, as oportunidades e as necessidades específicas da escola.
- **Em conformidade com os valores e os princípios da escola:** a estratégia deve reflectir o que é importante para a escola e o que esta pretende alcançar a longo prazo no domínio da educação.
- **Flexível:** a estratégia deve ser capaz de responder à evolução das condições no domínio da educação, da pedagogia e do desenvolvimento social.
- **Comunicável:** a estratégia deve ser comunicada de forma clara e compreensível a todas as partes interessadas (professores, alunos, pais, direcção da escola, fundador).

O desenvolvimento de uma estratégia escolar envolve várias etapas fundamentais:

1. **Análise:** um conhecimento profundo do funcionamento interno da escola (pontos fortes e fracos, análise SWOT) e uma análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças, análise PEST).
2. **Estabelecer uma visão e uma missão:** definir onde a escola quer chegar na educação e como quer atingir o seu objetivo (por exemplo, tornar-se um líder na educação inclusiva, obter resultados acima da média nos testes PISA).
3. **Definição de objectivos estratégicos:** objectivos educativos específicos e mensuráveis a atingir dentro de um determinado prazo (por exemplo, reduzir em 10% o número de alunos com fraco aproveitamento, aumentar em 20% o número de alunos envolvidos em actividades extracurriculares).
4. **Desenvolvimento de um plano de acção:** Uma descrição detalhada dos passos a dar para atingir os objectivos (por exemplo, introduzir um programa de tutoria para alunos com fraco aproveitamento, expandir as actividades pós-escolares).

5. **Aplicação da estratégia:** pôr em prática a estratégia e assegurar a sua aplicação (participação dos professores, dos alunos, dos pais e da direção da escola na aplicação da estratégia).
6. **Avaliação e atualização:** Avaliação contínua da estratégia e sua atualização em função da evolução da situação e dos resultados obtidos (por exemplo, avaliação da eficácia do programa de tutoria, acompanhamento da participação dos alunos em actividades extracurriculares).

Uma estratégia escolar é um instrumento essencial para o bom funcionamento e o desenvolvimento de qualquer escola no domínio da educação. Ajuda a escola a trabalhar no sentido de alcançar os seus objectivos e visão de uma forma eficaz, sustentável e inclusiva, garantindo uma educação de qualidade para todos os alunos.

Outras fontes:

Exemplos de boas práticas, onde funciona, inspiração:

- Visão 2028 e objectivos estratégicos da escola, Gymnasium České Budějovice, <https://portal.csicr.cz/Files/Get/8df3ec91-4159-4aa2-8065-c32d2e438a6b>
- Escola primária e jardim de infância de Rozdrojovice: <https://www.zsmsrozdrojovice.cz/vize-a-strategie-skoly>
- Escola Primária de Nový Bydžov: <https://www.karlovka.cz/index.php/o-skole/strategie-skoly>

Quero saber mais:

- Manual de Gestão e Planeamento Estratégico nas Escolas, NPI https://projekty.npi.cz/media/materialy/projekty/strategicke_rizeni/Odborne_materialy_KA02/Manual_strategickeho_rizeni_a_planovani_ve_skolach.pdf
- Estratégias de desenvolvimento escolar "Breves e claras", um livro eletrónico que pode ser descarregado gratuitamente <https://strategieskoly.cz/>

Dica prática para o fim:

- *Envolver todas as partes interessadas, incluindo os professores, os alunos, os pais e a direção da escola, no processo de desenvolvimento da visão, da estratégia e do plano.*
- *Utilizar métodos de brainstorming e de facilitação para incentivar o pensamento criativo e a partilha de ideias.*
- *Ser flexível e estar preparado para a mudança. Uma estratégia deve ser um documento dinâmico que pode evoluir e mudar ao longo do tempo.*
- *Não tenha receio de pedir ajuda e apoio a peritos externos.*

Criar uma visão, uma estratégia e um plano é uma tarefa difícil mas importante que pode conduzir ao sucesso a longo prazo de uma escola. Se o diretor fizer as perguntas certas e envolver todas as partes relevantes no processo, tem boas hipóteses de criar uma estratégia que seja eficaz e sustentável.

Para além das perguntas que se seguem, o diretor pode fazer outras perguntas que sejam específicas da sua escola e do seu contexto. É importante que o diretor se concentre no que é melhor para a escola e para os seus alunos e considere todos os factores relevantes ao desenvolver uma visão, uma estratégia e um plano.

Criar uma visão:

- Que valores e princípios queremos que a nossa escola defenda?
- Qual é a forma ideal da nossa escola no futuro?

- Quais são os nossos pontos fortes e como é que os podemos utilizar para alcançar a visão?
- Quais são as nossas fraquezas e como as podemos ultrapassar?
- Quais são as oportunidades que podemos aproveitar para alcançar a visão?
- Que ameaças podem impedir-nos de alcançar a visão?

Desenvolvimento de estratégias:

- Quais são os nossos objectivos estratégicos para nos ajudar a alcançar a nossa visão?
- Que acções temos de tomar para atingir os nossos objectivos estratégicos?
- Quem será responsável pela execução de cada atividade?
- De que recursos necessitaremos para atingir os nossos objectivos estratégicos?
- Como é que vamos medir e avaliar o sucesso da nossa estratégia?
- Como é que vamos atualizar continuamente a estratégia e responder à evolução das condições?

Criar um plano:

- Que passos específicos temos de dar para implementar cada atividade?
- Quando é que estas medidas serão implementadas?
- Quem será responsável pela execução de cada etapa?
- De que recursos necessitaremos para implementar cada passo?
- Como iremos monitorizar e avaliar os progressos na implementação do plano?
- Como é que vamos responder a potenciais problemas e obstáculos?

Implementação:

- Como é que vamos envolver os professores, os alunos, os pais e outras partes interessadas na aplicação da estratégia?
- Como podemos garantir que todos compreendem a estratégia e os seus objectivos?
- Como é que vamos motivar e apoiar os professores e os alunos na aplicação da estratégia?
- Como é que vamos resolver os conflitos e as divergências?
- Como iremos monitorizar e avaliar o impacto da aplicação da estratégia nos alunos e no pessoal docente?
- Como é que vamos ajustar e atualizar continuamente a estratégia em resposta às lições aprendidas e à experiência?

2. UTILIZAR DADOS E RECURSOS PARA A TOMADA DE DECISÕES

= o que construir e a partir de que construir

Que dados utilizam os diretores para tomar as suas decisões? Que recursos e normas utilizam? Que apoio é que a legislação nacional dá aos diretores?

Na República Checa, a política de educação é orientada por vários documentos estratégicos que determinam a direção e os objectivos da educação a vários níveis. Em particular, os seguintes documentos-chave são a fonte básica para a tomada de decisões:

- 1) **A Estratégia de Política Educativa 2030+ da República Checa, aprovada pelo governo em 2020, estabelece dois** objectivos estratégicos principais: centrar mais a educação na aquisição de competências essenciais e reduzir as desigualdades no acesso a uma educação de qualidade. Define igualmente cinco linhas estratégicas, incluindo a transformação do conteúdo e dos métodos de ensino, a igualdade de acesso à educação, o apoio aos professores, o aumento da capacidade profissional e o financiamento
- 2) **Plano de longo prazo para a educação e o desenvolvimento do sistema educativo da República Checa para o período 2024-2027.** Este documento estratégico, que determina a direção e as prioridades para o desenvolvimento do sistema educativo a nível nacional, é desenvolvido pelo Ministério da Educação, da Juventude e dos Desportos (MoEYS) e tem vários papéis e funções importantes no sistema educativo
 - a) **Planeamento estratégico:** define objectivos a longo prazo, prioridades e as acções necessárias para atingir esses objectivos. Ajuda a coordenar e a dirigir os esforços de todas as partes interessadas, incluindo escolas, estabelecimentos de ensino, financiadores e outras instituições.
 - b) **Apoio à política de educação:** fornece um quadro para o desenvolvimento e a aplicação das políticas de educação a nível nacional e regional. Assegura que todas as iniciativas e reformas estão em conformidade com a visão e os objectivos globais do sistema educativo.
 - c) **Afetação de recursos:** ajuda a definir prioridades na afetação de recursos financeiros, humanos e materiais. Identifica as áreas que requerem maior atenção e investimento para atingir os objectivos estabelecidos.
 - d) **Avaliação e acompanhamento:** estabelece critérios para avaliar os progressos e o êxito das políticas e medidas no domínio da educação. Permite o acompanhamento e a avaliação contínuos da execução e dos resultados, o que é crucial para ajustar e melhorar as estratégias.
 - e) **Promoção da inovação e do desenvolvimento:** apoia a inovação e o desenvolvimento no domínio da educação, identificando novas tendências, tecnologias e abordagens susceptíveis de melhorar a qualidade e a eficiência do processo educativo. Promove também a cooperação entre instituições de ensino, organizações de investigação e a indústria.
 - f) **Garantir a equidade e a inclusão:** um dos principais objectivos do plano a longo prazo é garantir a igualdade de acesso a um ensino de qualidade para todos os alunos, independentemente do seu

estatuto socioeconómico, localização geográfica ou outros factores. O documento estabelece medidas para promover a educação inclusiva e reduzir as desigualdades educativas.

Por exemplo, o atual Plano a Longo Prazo apresenta a ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO REGIONAL sob a forma de MEDIDAS DIRECTIVAS, nas quais se destacam as acções recomendadas para as escolas nas seguintes áreas prioritárias, que são os principais temas da educação na República Checa:

- *Educação para a sustentabilidade*
- *Aprendizagem digital e inteligência artificial na educação*
- *Educação de crianças e alunos com conhecimentos insuficientes da língua de ensino*
- *Bem-estar, saúde mental, ambiente seguro e promoção de actividades físicas*
- *Igualdade de oportunidades na educação*

Com base nestes documentos estratégicos, são criadas estratégias regionais que, através da influência dos fundadores (municípios, regiões, igrejas, Estado, entidades privadas), têm um impacto na estratégia de educação nas escolas.

Documentos legislativos e estratégicos:

1. Lei da Escola (Lei n.º 561/2004 Coll.):

- Quadro legislativo de base para o funcionamento das escolas na República Checa. Define os direitos e as obrigações das escolas, das instalações escolares, do pessoal docente e dos alunos.

2. Programa-Quadro de Ensino (PQE):

- Um documento central que estabelece os resultados e conteúdos de aprendizagem obrigatórios para cada nível de ensino. Cada escola desenvolve o seu próprio currículo escolar (SCP) com base no RVP.

3. Lei do Pessoal Docente (Lei n.º 563/2004 Coll.):

- Regulamenta os requisitos de qualificação do pessoal docente, os seus direitos e deveres.

4. Decreto sobre o ensino primário e certos requisitos para a frequência escolar obrigatória (Decreto n.º 48/2005 Coll.):

- Especifica os pormenores da organização e do funcionamento do ensino básico.

5. Estratégia da política de educação da República Checa até 2030+:

- Um documento estratégico a longo prazo que define os objectivos e as prioridades do sistema educativo checo.

6. Relatório anual da Inspeção Escolar Checa (CSI):

- Um documento que fornece informações sobre a qualidade e a eficácia da educação em escolas individuais com base em inquéritos de inspeção.

Estrutura de gestão do ensino primário:

1. Diretor:

• **Funções e responsabilidades:**

- O diretor da escola, responsável pela gestão e administração globais da escola.
- Responsável pelo cumprimento da legislação, planeamento estratégico, gestão financeira e política de pessoal.
- Coordena o desenvolvimento e a execução do programa de ensino escolar (PEE).
- Comunica com os pais, o fundador (geralmente o município ou o distrito) e outros organismos relevantes.

- Organiza e dirige os conselhos pedagógicos, que são fundamentais para a tomada de decisões em matéria pedagógica.
- Responsável pela saúde e segurança dos alunos e do pessoal.

2. Diretor-adjunto:

- **Funções e responsabilidades:**

- Apoia o diretor em todos os aspectos da gestão da escola.
- Normalmente, é responsável por áreas específicas, como a organização do ensino, a definição de horários, a coordenação de actividades extracurriculares e a supervisão de projectos escolares.
- Na sua ausência, substitui o diretor.

3. Pessoal docente:

- **Funções e responsabilidades:**

- É composto por professores, educadores especiais e outro pessoal profissional.
- Asseguram o processo educativo e trabalham de acordo com o programa educativo escolar (PEE).
- Participam ativamente nos conselhos pedagógicos e contribuem para o desenvolvimento da escola.

4. Centro de Aconselhamento Escolar:

- **Funções e responsabilidades:**

- Inclui um psicólogo escolar, um conselheiro pedagógico, um educador especial e, eventualmente, outros especialistas.
- Presta apoio a alunos com uma série de necessidades educativas e pessoais, incluindo os que têm necessidades educativas especiais.
- Trabalha com pais e professores para resolver problemas educativos e de formação.

5. Pessoal administrativo:

- **Funções e responsabilidades:**

- Incluem pessoal administrativo, de limpeza, de manutenção e outro pessoal que gere a escola.
- O pessoal administrativo ocupa-se da agenda escolar, da contabilidade, da comunicação com os pais e de outras tarefas administrativas.

Utilização de recursos internos e externos:

O diretor precisa de utilizar não só os conhecimentos e a experiência, mas também o pensamento estratégico e a capacidade de tomar boas decisões. Na atual era da informação, existe uma vasta gama de dados e recursos disponíveis que podem facilitar muito o trabalho dos diretores de escola e conduzir a uma gestão mais eficaz e responsável.

Como podem os diretores das escolas primárias utilizar sistematicamente os recursos internos e externos para tomar decisões informadas e eficazes?

Recursos internos

Os recursos internos incluem documentos e dados que são gerados diretamente na escola. Estes incluem:

- **Currículo escolar (PEC):** o documento de base que especifica o currículo escolar, que deve estar em conformidade com o Programa-Quadro de Educação (PQE).

- **Desempenho dos alunos:** dados das avaliações internas (por exemplo, testes, exames) e das avaliações externas (por exemplo, testes nacionais).
- **Documentos internos da escola:** incluem políticas internas, orientações, actas de reuniões e outros documentos que regulam o funcionamento da escola.
- **Absentismo e assiduidade:** dados sobre a assiduidade dos alunos que são fundamentais para acompanhar a assiduidade e identificar problemas de absentismo.
- **Avaliação e feedback dos professores:** a avaliação e o feedback regulares dos professores fornecem informações sobre a qualidade do ensino e as melhorias necessárias.

Recursos externos

Para além das fontes internas, existe também um vasto leque de fontes externas que podem fornecer aos dirigentes escolares informações e dados valiosos para a tomada de decisões. Estas incluem:

- **Relatórios anuais da Inspeção Escolar Checa (CSI):** fornecem uma avaliação exaustiva do estado do sistema educativo, da qualidade e da eficiência da educação.
- **Dados estatísticos do Serviço de Estatística Checo (CSO):** inclui dados sobre escolas, turmas, alunos, professores e outros aspectos do sistema educativo.
- **Portais metodológicos e sítios Web:** por exemplo, o portal metodológico RVP e Edu.cz fornecem uma vasta gama de materiais metodológicos, guias e informações actualizadas sobre educação e escolaridade.
- **Associações e redes profissionais:** a participação em associações profissionais (por exemplo, a Associação de Diretores de Escolas Primárias) permite o acesso a informação profissional, formação e oportunidades de intercâmbio de experiências e melhores práticas.
- **Investigação qualitativa e estudos de casos:** a investigação levada a cabo por organizações como a PAQ Research fornece informações valiosas sobre as boas práticas nas escolas.
- **Cursos e formação em linha:** Os cursos centrados no desenvolvimento da liderança, na utilização de dados para a tomada de decisões e noutros tópicos relevantes proporcionam aos diretores novas competências e abordagens para uma gestão escolar eficaz.

A utilização de dados e recursos para tomar decisões informadas é uma competência fundamental para uma liderança eficaz no ensino primário. Na próxima secção, analisaremos mais pormenorizadamente a forma como estes recursos podem ser utilizados na prática e como trabalhar eficazmente com eles.

Recursos e informações adicionais:

- **Ministério da Educação, da Juventude e dos Desportos (MoEYS):** principal regulador e fornecedor de políticas, legislação e estratégias. msmt.gov.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr
- **Inspeção Escolar Checa (CSI):** organismo que inspeciona e avalia as escolas. www.csicr.cz/cz/
- **Edu.cz:** Portal metodológico unificado do Ministério da Educação; www.edu.cz/
- **Association of Primary School Principals:** oferece apoio, informação profissional e oportunidades para os diretores partilharem as suas experiências. www.adzs.cz/
- **Estratégia da política educativa da República Checa até 2030+:** msmt.gov.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030
- **Plano a longo prazo da República Checa 2023 - 2027:** [DZ ČR 2023-2027 - edu.cz, www.edu.cz/strategie-msmt/dlouhodobě-zamery-cr-a-kraju/dz-cr-2023-2027/](https://www.edu.cz/strategie-msmt/dlouhodobě-zamery-cr-a-kraju/dz-cr-2023-2027/)
- **Plano a longo prazo da região de Zlín:** zlinskykraj.cz/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-0
- Portal da metodologia NPI: <https://rvp.cz/>

3. CAPACITAR OS PROFESSORES E CULTIVAR COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

= liderança pedagógica

Como construir uma equipa funcional na escola? Porque é que o trabalho de equipa é importante na escola? Que apoio podem os professores obter da direção? Como fazer com que os professores se desenvolvam mais? O que é a liderança pedagógica?

Capacitar os professores e cultivar as suas próprias capacidades de liderança e as dos professores é um aspeto fundamental de uma liderança escolar eficaz. Os diretores devem ser capazes de delegar responsabilidades e incentivar a existência de equipas multifuncionais para garantir o desenvolvimento contínuo e a motivação dos professores. Eis algumas abordagens, recursos e métodos para o conseguir:

1) Apoio ao bem-estar

O bem-estar na escola engloba o bem-estar geral dos professores e dos alunos em cinco domínios principais: cognitivo, físico, emocional, social e espiritual. É importante que os professores proporcionem um ambiente que apoie a sua saúde mental e física, o que contribui para o seu desempenho e motivação.

2) Relações interpessoais positivas

É essencial promover relações positivas entre professores, diretores de escolas, alunos e pais. Estudos demonstram que os professores que mantêm boas relações no local de trabalho e recebem apoio da direção e dos colegas têm um melhor desempenho profissional e um menor risco de esgotamento.

3) Adaptação e apoio aos professores principiantes

O apoio sistemático aos professores principiantes é essencial para a sua integração bem sucedida no ambiente escolar. O Instituto Nacional de Educação, em colaboração com a Plataforma de Professores, produziu brochuras com orientações sobre como apoiar os novos professores durante os primeiros anos da sua carreira. Estes materiais incluem modelos de planos de adaptação e recomendações para os diretores das escolas e para os professores em início de carreira.

4) Desenvolvimento e formação profissional

A formação regular e o desenvolvimento profissional são fundamentais para manter os professores motivados e profissionais. Seminários, workshops e outras formas de formação proporcionam aos professores novas competências e conhecimentos que podem aplicar no seu ensino e na orientação dos alunos.

5) Competências sociais e trabalho em equipa

O desenvolvimento de competências sociais entre professores e alunos promove a cooperação e a comunicação efectiva. O desenvolvimento metódico de actividades que promovam a escuta mútua, a cooperação e o trabalho em equipa pode melhorar significativamente o clima escolar e o ambiente de trabalho.

Ao tomar estas medidas, os dirigentes escolares podem efetivamente capacitar os professores, promover as suas capacidades de liderança e criar um ambiente em que os professores se sintam motivados e valorizados.

Liderança educativa: a chave para uma liderança escolar bem sucedida

As mudanças no sector da educação são rápidas e constantes. Os líderes educativos devem ser capazes de se adaptar aos novos desafios e utilizar os conhecimentos mais recentes no domínio da pedagogia e da psicologia.

A liderança educativa é mais do que uma simples administração escolar. É a capacidade de inspirar, motivar e liderar outros educadores para alcançar a excelência no ensino. Um líder educativo não é apenas um gestor, mas também um visionário que pode definir direcções e criar um clima escolar positivo.

O que caracteriza um líder pedagógico?

- **Visão:** uma visão clara e inspiradora para o futuro da escola que motiva todas as partes interessadas.
- **Comunicação:** capacidade de comunicar eficazmente com professores, alunos, pais e outros parceiros escolares.
- **Empatia:** Uma compreensão profunda das necessidades e sentimentos dos outros.
- **Conhecimentos especializados:** Conhecimento profundo dos processos educativos e capacidade de aplicar esse conhecimento na prática.
- **Adaptabilidade:** a capacidade de se adaptar à mudança e de responder a novos desafios.
- **Delegação:** a capacidade de atribuir responsabilidades a outros e de apoiar o seu desenvolvimento.
- **Desenvolvimento:** uma procura constante do seu próprio desenvolvimento e do desenvolvimento dos seus colegas.

Como desenvolver a liderança pedagógica?

- **Educação:** participação em seminários profissionais, conferências e cursos de liderança.
- **Mentoria:** trabalhar com um mentor experiente para lhe dar feedback e apoio.
- **Reflexão:** Reflexão regular sobre o seu próprio trabalho e o trabalho da escola.
- **Colaboração:** trabalho em equipa e cooperação com os colegas.
- **Ler literatura:** manter-se a par das tendências actuais da educação.

Quais são os benefícios da liderança educativa para a escola?

- **Melhorar a qualidade do ensino:** os líderes dos professores promovem abordagens inovadoras ao ensino e aumentam a motivação dos alunos.
- **Criar um clima escolar positivo:** os professores líderes criam uma atmosfera de confiança, respeito e cooperação.
- **Aumentar a satisfação dos professores:** os líderes educativos apoiam o crescimento profissional dos seus colegas e criam condições de trabalho favoráveis.
- **Melhorar o desempenho dos alunos:** os líderes educativos centram-se nas necessidades individuais de cada aluno e apoiam o seu sucesso.
- **Aumentar o prestígio da escola:** uma escola dirigida por um líder pedagógico é considerada inovadora e bem sucedida.

Delegação eficaz de actividades

A delegação é uma competência fundamental para qualquer bom diretor. Permite-lhe concentrar-se nos objectivos estratégicos da escola enquanto desenvolve os seus professores. Como fazê-lo de forma eficaz?

1. Tarefas claramente definidas

- **Objectivos específicos:** cada tarefa deve ter um objetivo claramente definido que seja compreensível para a pessoa que a vai executar.

- **Resultados esperados:** o Diretor deve articular claramente o que espera que seja o resultado da atividade.
- **Recursos:** o professor deve dispor de todos os recursos necessários para realizar a tarefa (tempo, materiais, informação).

2. Comunicação clara

- **Diálogo aberto:** o diretor deve estar preparado para explicar o motivo da delegação e responder a quaisquer perguntas.
- **Instruções claras:** as instruções devem ser claras, concisas e específicas.
- **Feedback regular:** o diretor deve fornecer feedback regular e informar sobre a evolução das tarefas.

3. Confiança e responsabilidade

- **Delegação de autoridade:** juntamente com a tarefa, é necessário delegar uma certa quantidade de autoridade para que o educador tenha a capacidade de decidir como realizar a tarefa.
- **Assumir a responsabilidade:** o professor deve sentir-se responsável pela tarefa e pelos seus resultados.
- **Apoio:** o diretor deve estar preparado para prestar apoio sempre que necessário.

4. Desenvolvimento das competências dos professores

- **Tarefas adequadas:** as tarefas devem ser adaptadas às competências e à experiência de cada professor.
- **Oportunidade de aprender:** a delegação deve ser uma oportunidade para os professores adquirirem novas experiências e desenvolverem as suas competências.

5. Avaliação regular

- **Avaliação dos resultados:** uma vez concluída a tarefa, é importante avaliar os resultados em conjunto e identificar possíveis áreas a melhorar.
- **Aperfeiçoamento do processo:** com base na avaliação, o processo de delegação pode ser ajustado para tarefas futuras.

6. Trabalho em equipa

- **Partilha de informação:** a delegação deve fazer parte de um sistema mais vasto de trabalho em equipa, em que a informação é partilhada e as tarefas são coordenadas.

Exemplos de actividades que podem ser delegadas:

- Preparação e execução de programas educativos
- Organização de eventos escolares
- Cooperação com os pais
- Gerir o sítio Web ou as redes sociais da escola
- Responsabilidade por projectos específicos

Porquê delegar?

- **Libertar o tempo do diretor:** o diretor pode concentrar-se mais em questões estratégicas e no desenvolvimento da escola.

- **Desenvolvimento dos professores:** os professores adquirem novas experiências e aumentam a sua responsabilidade.
- **Aumento da eficiência:** delegar pode ajudar a realizar as tarefas de forma mais rápida e eficiente.
- **Motivação dos professores:** os professores sentem-se mais envolvidos na escola.

Uma delegação eficaz é uma arte que está constantemente a ser aperfeiçoada. A chave é criar confiança, comunicação clara e cooperação mútua.

Outras fontes:

Exemplos de boas práticas, onde funciona, inspiração:

- NPI - Leading Schools Portal: <https://vedemeskolu.npi.cz/leadership> (metodologias abrangentes e materiais de apoio para líderes escolares)
- Portal Metodológico CSI: <https://www.kvalitniskola.cz/> (critérios de avaliação da qualidade da liderança escolar)
- Artigos e publicações bem-estar na escola ([Aprender juntos](#)) ([Bem-estar na escola](#)) ([Escola inclusiva](#)) ([Ucitelska Platforma](#))
- O artigo "O que afecta a capacidade de trabalho dos professores": ([FF - Vital Teacher](#)).

Outras fontes:

<https://www.ucitelnazivo.cz/blog/pedagogicky-leadership-v-cr-reditele-jako-hybatele-skutecnych-zmen-v-ceskem-skol>

Registo da Conferência da Câmara dos Comuns de janeiro de 2023:
<https://www.renatazajickova.cz/vzdelavaci-forum/92-konference-pedagogicky-leadership-v-cr.html>
<https://vedemeskolu.npi.cz/leadership>

Artigo da Eduin: <https://www.eduin.cz/clanky/ucitelska-kvalita-neni-konstanta-vyznamne-ji-ovlivnuje-pedagogicky-leadership-rika-alexis-katakalidis/>
<https://www.rizeniskoly.cz/tema/pedagogicky-leadership>

Diploma Os diretores como líderes pedagógicos. Quando sobra tempo e energia:
<https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/121109/120369640.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CEDEFOP O desenvolvimento profissional dos professores e dos formadores de EFP é essencial para os ajudar a desempenhar as suas múltiplas funções: https://www.cedefop.europa.eu/files/9177_cz.pdf

Dissertação A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO E DA AUTOFLEXÃO DE UM PROFESSOR DO ENSINO SUPERIOR NA RESOLUÇÃO DE SITUAÇÕES PROBLEMÁTICAS NA SALA DE AULA:
https://is.muni.cz/th/45606/fss_d/Disertacni_prace.pdf
 Tese: <https://theses.cz/id/apskp4/1992757>

Professor Vital: <https://www.vitalniucitel.cz/clanky/co-ovlivnuje-pracovni-schopnost-ceskych-ucitelu>

Dica prática 1:

O trabalho de equipa nas escolas é fundamental para uma educação eficaz. Utilize o seguinte processo para capacitar **os professores e criar equipas funcionais**:

1. Análise da situação atual

- **Inquérito por questionário:** conhecer a opinião dos professores sobre a atual colaboração, as suas necessidades e expectativas.
- **Entrevistas com educadores:** aprofundar as conclusões dos questionários e identificar os pontos fortes e fracos do sistema atual.
- **Análise dos documentos escolares:** avaliar a forma como o trabalho em equipa e o desenvolvimento profissional se reflectem nas regras, políticas e outros documentos da escola.

2. Criar uma visão e objectivos

- **Em conjunto com os professores:** definir uma visão clara do trabalho em equipa e do desenvolvimento profissional.
- **Objectivos específicos:** definir objectivos mensuráveis, por exemplo, aumentar o número de projectos de colaboração, melhorar a avaliação da colaboração pelos professores.

3. Criar equipas funcionais

- **Competências de equipa:** organizar workshops centrados no desenvolvimento de competências de comunicação, resolução de conflitos e colaboração eficaz.
- **Papel na equipa:** Definir claramente as funções de cada membro da equipa e as suas responsabilidades.
- **Reuniões regulares:** estabeleça reuniões de equipa regulares para partilhar experiências, resolver problemas e planear o trabalho futuro.

4. Apoio ao desenvolvimento profissional

- **Planos individuais:** apoiar os professores na criação de planos individuais de desenvolvimento profissional.
- **Tutoria:** introduzir um programa de tutoria em que os professores mais experientes apoiem os seus colegas.
- **Oferta educativa:** oferecer uma variedade de actividades educativas, por exemplo, seminários, conferências, visitas de estudo, supervisão, coaching.
- **Apoio financeiro:** financiar a formação de professores.

5. Liderança pedagógica

- **Desenvolvimento da liderança:** oferecer programas de formação em desenvolvimento da liderança para líderes e educadores experientes.
- **Delegação de responsabilidades:** Delegar ativamente responsabilidades aos professores e criar espaço para a sua iniciativa.
- **Promover a autonomia:** apoiar a autonomia dos professores para tomarem decisões sobre o seu trabalho.

6. Avaliação e feedback

- **Avaliações regulares:** estabelecer um sistema de avaliação regular da eficácia do trabalho em equipa e do desenvolvimento profissional.
- **Feedback:** fornecer feedback construtivo aos professores e incentivar a reflexão.

7. Comunicação e cooperação

- **Comunicação aberta:** criar um ambiente de comunicação aberta e de confiança mútua.

Outros domínios possíveis:

- **Trabalhar com os pais:** envolver os pais nas actividades escolares e criar parcerias.
- **Cooperação com o meio envolvente da escola:** Estabelecer uma cooperação com outras escolas, organizações e instituições.

- **Utilizar a tecnologia:** utilizar a tecnologia moderna para apoiar o trabalho em equipa e a comunicação.

Dica prática 2:

Um professor para o século XXI e as suas oito funções

Fonte: o professor europeu como profissional reflexivo Competências para o século XXI na educação Alena Jůvová , Ondřej Duda Marjolein de Vos , Paul Stuit Chantal Velthuis

1. **O professor, enquanto facilitador/facilitador,** orienta o aluno, ajudando-o a "aprender a aprender", formando os seus próprios pensamentos e opiniões, analisando ideias e assumindo a responsabilidade pela sua própria aprendizagem através da auto-descoberta e do diálogo. Quando o professor constata que o processo de aprendizagem não está a decorrer de forma satisfatória, tenta mudar o que está a acontecer na sala de aula.
2. **Como apresentador/palestrante, o professor** conhece e pode utilizar diferentes formas de apresentar informação para estimular a auto-motivação e a curiosidade dos alunos, através de aulas expositivas, interpretação, discussão e questionamento. O professor não separa a aquisição de conhecimentos da sua aplicação, mas integra-os na mesma aula.
3. **O professor, enquanto ser humano,** trata os seus alunos como seres humanos iguais e não como superiores. Ele é autêntico, admite quando não sabe algo ou quando comete um erro.
4. **O professor como aprendiz ao longo da vida** Por John Hattie: "O maior impacto na aprendizagem dos alunos ocorre quando os professores se tornam alunos no seu próprio ensino e os alunos se tornam seus professores." O professor do século XXI é 100% um aprendiz do século XXI - modelando todas as competências do século XXI e aprendendo-as com os seus alunos.
5. **O professor, enquanto criador de competências,** está empenhado na aquisição de conhecimentos e na sua aplicação através de competências específicas necessárias, especialmente no século XXI. O professor do século XXI reflecte sobre a mentalidade, as disposições ou os hábitos dos alunos e reconhece sempre que a verdadeira aprendizagem é o desenvolvimento desses conhecimentos, competências e disposições.
6. **Como profissional, o professor** trabalha tendo em mente os resultados esperados, colaborando com outros profissionais para melhorar a qualidade do seu trabalho. Os profissionais estão sempre preparados para fazer o melhor trabalho possível nas circunstâncias, concentrando-se nas oportunidades invisíveis e não se detendo nos problemas.
7. **Como mentor/mentorando, o professor** trabalha em estreita colaboração com os seus alunos para desenvolver o seu potencial como seres humanos, como aprendentes, como cidadãos, como futuros profissionais e como potenciais líderes; conhece a importância da aprendizagem ao longo da vida para o sucesso no século XXI. Por conseguinte, o professor dedica tempo a orientar os alunos e a desenvolver o seu pensamento, conhecimentos, competências, disposições e hábitos, para que possam aplicar-se na sociedade do século XXI e ter a oportunidade de fazer a diferença neste mundo.
8. **O professor como criador** Independentemente do número de materiais metodológicos criados para os professores, o processo de aprendizagem continua a basear-se na interação entre professor e aluno. O professor criativo abre a sala de aula ao mundo para criar oportunidades para os alunos trabalharem com uma variedade de materiais e actividades. Os professores criativos ajudam os alunos a descobrir não só o mundo, mas também a si próprios, tentando levar a mente dos alunos a descobrir verdades mais profundas, especulações, suposições, recontagens, teorias e hipóteses, encorajando-os a analisar, mas também a questionar aquilo a que chamamos verdades. Assim, os professores criativos estão constantemente à procura de formas inovadoras de melhorar a aprendizagem, de novas actividades, incentivando discussões em grupo e subprojectos que ajudem

a envolver os alunos no processo de aprendizagem. Os professores criativos utilizam a intuição para encontrar e retratar "momentos de aprendizagem" numa aula ou atividade. Os professores criativos desenvolvem as suas competências para compreender quando é o momento adequado para elogiar os esforços, convidar os alunos a continuar, deixar que os alunos ou o grupo enfrentem os desafios sozinhos ou intervir e dar uma ajuda. (UNICEF, 2018, pp.

5. A ESCOLA COMO PARTE DA COMUNIDADE

= apoio e motivação

Como funciona uma escola comunitária? Como utilizar as parcerias familiares e comunitárias? Quais são as oportunidades e as formas de envolver os pais, o pessoal, os membros da comunidade e os alunos na vida quotidiana da escola?

A construção e manutenção de parcerias recíprocas entre a família e a comunidade é um aspeto fundamental da criação de um ambiente escolar inclusivo, atencioso e culturalmente recetivo. Este capítulo centra-se nas formas de envolver eficazmente os pais, o pessoal, os membros da comunidade e os alunos na vida quotidiana da escola, fazendo com que a escola seja parte integrante da comunidade em geral.

Escola comunitária

Uma escola comunitária é mais do que apenas um local onde as crianças aprendem. É um centro comunitário vibrante que liga a educação às necessidades e interesses da população local. Ao contrário das escolas tradicionais, as escolas comunitárias colocam uma forte ênfase na colaboração com alunos, pais, professores, bem como com outros membros da comunidade, tais como empresas locais, organizações sem fins lucrativos e agências governamentais.

Os princípios básicos de uma escola comunitária:

- **Colaboração:** todos os membros da comunidade estão envolvidos na tomada de decisões sobre o funcionamento da escola e na elaboração do programa educativo.
- **Abertura:** a escola está aberta a todos os membros da comunidade e oferece uma vasta gama de actividades para todas as idades.
- **Abordagem individual:** cada aluno é único e a escola presta apoio e cuidados individuais.
- **Ligação local:** a escola baseia-se nas necessidades e interesses da comunidade local e utiliza recursos locais.

Como é que a comunidade se manifesta na prática escolar?

- **Envolvimento dos pais:** os pais são parceiros activos da escola. Os pais podem participar no ensino, organizar eventos ou ajudar nas tarefas administrativas.
- **Projectos comunitários:** a escola colabora com organizações locais em projectos conjuntos, como a limpeza de parques, eventos culturais e voluntariado.
- **Aprendizagem ao longo da vida:** a escola oferece programas educativos não só para crianças, mas também para adultos.
- **A escola como centro social:** o edifício da escola também é utilizado fora do horário escolar para vários eventos comunitários, como reuniões, palestras e torneios desportivos.

Vantagens de uma escola comunitária:

- **Melhoria dos resultados dos alunos:** os alunos das escolas comunitárias têm frequentemente melhores resultados escolares porque se sentem mais motivados e apoiados.
- **Uma comunidade mais forte:** uma escola comunitária ajuda a reforçar as relações entre as pessoas e cria um sentimento de pertença.
- **Ensino inovador:** as escolas comunitárias experimentam frequentemente novos métodos e abordagens de ensino.
- **Melhor preparação para a vida:** Os alunos das escolas comunitárias estão mais bem preparados para a vida adulta porque aprendem a trabalhar em conjunto, a resolver problemas e a ser membros activos da comunidade.

- **Ambiente inclusivo:** trabalhar com as famílias e a comunidade ajuda a criar um ambiente inclusivo onde todos os alunos se sentem aceites e respeitados. Isto é particularmente importante para os alunos oriundos de meios desfavorecidos ou com necessidades diferentes.
- **Prevenção de problemas:** relações fortes entre a escola, a família e a comunidade podem ajudar a prevenir problemas como o bullying, a violência e o abuso.

Quais são os benefícios específicos para cada parte interessada?

- **Os alunos:**
 - Melhores resultados na escola
 - Maior auto-confiança
 - Melhores competências sociais
 - Sentimento de pertença
- **Os pais:**
 - Melhor compreensão do processo de aprendizagem
 - A oportunidade de participar ativamente na educação dos seus filhos
 - Relações com outros pais
- **Professores:**
 - Mais apoio no trabalho com os alunos
 - Oportunidade de colaborar com especialistas de diferentes domínios
 - Enriquecimento do ensino
- **Escola:**
 - Imagem positiva na sociedade
 - Melhor cooperação com as organizações locais
 - Oportunidade de obter financiamento para vários projectos

A criação de parcerias entre a escola, a família e a comunidade é um investimento no futuro. Relações fortes trazem muitos benefícios para todas as partes envolvidas e contribuem para um futuro melhor para os nossos filhos.

Estratégias de envolvimento da comunidade

1. **Programas para pais e voluntários**
 - Criar programas que permitam aos pais participar ativamente nas actividades escolares. Por exemplo, o programa "Day for School" liga os professores a profissionais voluntários que podem animar as aulas e inspirar os alunos ([Day for School](#)).
2. **Eco-escola**
 - O programa Eco-Escola não só promove a educação ambiental como também envolve a comunidade local na vida da escola. As escolas envolvidas no programa trabalham em projectos que têm um impacto positivo no ambiente e na comunidade circundantes, o que ajuda a construir a reputação da escola e aumenta a sua atratividade para pais e alunos ([EcoSchool](#)).
3. **Envolvimento dos pais no ensino**
 - Convidar os pais a participar diretamente no ensino ou a dirigir actividades extra-curriculares pode reforçar as relações entre a escola e as famílias. Por exemplo, os pais podem dirigir clubes ou participar em visitas de estudo e actividades práticas com os alunos ([EDUzín - Educação](#)).
4. **Ação comunitária e voluntariado**
 - A organização de eventos comunitários, tais como trabalhos na horta escolar, festivais, feiras ou concertos, pode trazer as famílias e os membros da comunidade para a escola. Estas

actividades não só reforçam as relações, como também incentivam o voluntariado e a participação ativa (A [Really Healthy School](#)).

5. Utilização da horta escolar

- A horta escolar pode ser um local de encontro para pais, alunos e membros da comunidade. Projectos como o Edible School Garden envolvem a comunidade no cultivo e tratamento da horta, o que incentiva a colaboração comunitária e a educação sobre uma vida sustentável ([Truly Healthy Schools](#)).

Recursos recomendados

- **Dia da Escola:** denproskolu.cz
- **Eco-escola:** ekoskola.cz
- **Vamos envolver toda a gente:** Dicas e sugestões práticas para envolver eficazmente os pais e os membros da comunidade nas actividades escolares (Zapojmevsechny.cz).
- **Uma escola realmente saudável:** Metodologias e exemplos de boas práticas para o envolvimento do público em projectos escolares ([Escola Realmente Saudável](#)).
- **Co-educação: exemplos de boas práticas:** exemplos inspiradores da prática que mostram a implementação efectiva da educação inclusiva nas escolas. archive-nuv.npi.cz
- **Princípios da educação inclusiva:** uma descrição pormenorizada dos princípios da educação inclusiva e orientações práticas para os professores sobre a forma de envolver efetivamente todos os alunos no processo educativo. inkluzivniskola.cz
- **Exemplos de boas práticas - MŠMT ČR:** Exemplos de métodos de trabalho não tradicionais, projectos escolares e formas de avaliação dos alunos que apoiam a educação inclusiva. msmt.gov.cz
- **Bem-estar nas escolas:** conselhos práticos e metodologias para promover a saúde mental e o bem-estar nas escolas. wellbeingveskole.cz
- **Liderança dos professores:** dicas e métodos práticos para a capacitação dos professores e o desenvolvimento da liderança. edutopia.org
- **Principal Live:** uma iniciativa para apoiar o desenvolvimento de competências de liderança dos diretores de escolas através de programas práticos e de formação. reditelnazivo.cz
- **Escola inclusiva:** Seminários, workshops e outros recursos para apoiar a educação inclusiva. inkluzivniskola.cz
- **Programa "Começar Juntos":** um programa de apoio a um ambiente de aprendizagem inclusivo e colaborativo. zacitspolu.cz

Exemplos de boas práticas

1) Escola primária de Trávník (Přerov):

- a) A escola melhorou significativamente a sua reputação e envolveu a comunidade através do programa Eco-Escola, conduzindo a mudanças positivas na perceção da escola pelos pais e pelo público ([Eco-Escola](#)).

2) Escola primária Církvice:

- a) Os pais dirigem um clube de caminhadas e outras actividades extracurriculares, o que favorece a cooperação e o sentimento de pertença entre a escola e as famílias ([EDUzín - Educação](#)).

3) Viveiro florestal de Kutná Hora:

- a) Organiza regularmente a produção de sidra e brigadas que atraem pais e filhos, actuais e antigos, criando um ambiente seguro e cooperativo ([EDUzín - Educação](#)).

6. UM AMBIENTE DE APRENDIZAGEM COLABORATIVO E INCLUSIVO NA ESCOLA

= educação para todos

Como é que a educação inclusiva funciona? Como trabalhar com um grupo heterogéneo de alunos na sala de aula? Como trabalhar com um aluno com necessidades educativas especiais? Que apoio é que as escolas oferecem aos alunos com necessidades educativas especiais? Que serviços de orientação existem nas escolas?

A educação inclusiva é fundamental para garantir que todos os alunos se sintam bem-vindos na escola e tenham as mesmas oportunidades de aprender. Este capítulo tem como objetivo fornecer ferramentas práticas e estratégias para a criação de um ambiente de aprendizagem colaborativo e inclusivo que respeite as necessidades individuais de todos os alunos. Na República Checa, para além da Lei da Educação, o Decreto sobre a Educação de Alunos com Necessidades Educativas Especiais e Alunos Sobredotados (n.º 27/2016 Coll.) aborda a questão. Este decreto regula em pormenor as condições para a educação destes alunos e especifica as medidas de apoio que as escolas devem fornecer. Estas incluem, por exemplo, assistentes de ensino, ajudas especiais e adaptações ao currículo como parte do conceito de centros de aconselhamento escolar.

A educação inclusiva é uma abordagem que assegura que todos os alunos, independentemente das suas capacidades, antecedentes ou necessidades educativas especiais, são educados em conjunto. Isto significa que a escola cria um ambiente onde todos os alunos se sentem parte de uma comunidade e têm as mesmas oportunidades de sucesso.

Elementos-chave da educação inclusiva

- **Respeito pela diferença:** reconhecemos que cada aluno é único e tem os seus próprios pontos fortes e necessidades.
- **Colaboração:** criamos um ambiente em que os alunos trabalham em conjunto e aprendem uns com os outros.
- **Adaptabilidade:** adaptamos o nosso ensino para responder às diferentes necessidades dos nossos alunos.
- **Apoio:** damos aos alunos o apoio de que necessitam para terem êxito.

Como criar um ambiente de aprendizagem colaborativo e inclusivo

1. **Cooperação com os professores:**
 - Reuniões regulares onde os educadores podem partilhar as suas experiências e boas práticas.
 - Planeamento colaborativo das aulas, tendo em conta as necessidades de todos os alunos.
 - Desenvolvimento profissional centrado na pedagogia inclusiva.
2. **Cooperação com os pais:**
 - Comunicação regular com os pais sobre os progressos e as necessidades dos alunos.
 - Participação dos pais nas actividades escolares.
 - Definição conjunta de objectivos para o aluno.
3. **Colaboração com outros profissionais:**
 - Trabalho em equipa com psicólogos escolares, educadores especiais e outros profissionais.
 - Utilizar os seus conhecimentos para apoiar os alunos.
4. **Adaptação do ensino:**
 - Diferenciação do ensino em função das necessidades individuais dos alunos.
 - Utilização de diferentes métodos e materiais didácticos.
 - Adaptar o ambiente da sala de aula para o tornar acessível a todos os alunos.
5. **Apoio ao estudante:**

- Prestar apoio individual aos alunos que dele necessitem.
- Criar um ambiente de sala de aula seguro e solidário.
- Desenvolver as competências sociais dos alunos.

6. **Classificação:**

- Avaliação regular dos progressos dos alunos e da eficácia do ensino.
- Ajustar o ensino com base nos resultados da avaliação.

Criar um ambiente de aprendizagem colaborativo e inclusivo é um processo que requer paciência e cooperação de todos os intervenientes. Através desta abordagem, podemos garantir que todos os alunos têm as mesmas oportunidades de sucesso e desenvolvimento.

No cerne de um ambiente escolar inclusivo e colaborativo estão princípios e práticas que promovem a igualdade de acesso à educação, o respeito pela diversidade, a colaboração e o envolvimento ativo de todos os membros da comunidade escolar. Eis os elementos-chave de um tal ambiente:

- **Igualdade de acesso à educação**

Todos os alunos têm direito a uma educação de qualidade, independentemente das suas necessidades, capacidades ou desvantagens individuais. As escolas devem garantir que todos os alunos tenham acesso aos apoios e recursos necessários para que possam participar plenamente no processo de aprendizagem.

- **Ensino diferenciado**

A adaptação dos métodos e materiais de ensino às necessidades individuais dos alunos é a base da educação inclusiva. Os professores devem utilizar uma variedade de estratégias de ensino que tenham em conta os diferentes estilos de aprendizagem e capacidades dos alunos. O ensino diferenciado inclui, por exemplo, trabalho de grupo, tarefas individuais, projectos e outras actividades.

- **Apoio à cooperação**

A colaboração entre professores, alunos, pais e a comunidade em geral é fundamental para o êxito da educação inclusiva. As escolas devem incentivar a comunicação aberta e a cooperação a todos os níveis, por exemplo, através de reuniões regulares, workshops e projectos conjuntos.

- **Um ambiente seguro e de apoio**

Uma escola inclusiva deve criar um ambiente seguro e de apoio onde todos os alunos se sintam respeitados e aceites. Isto inclui a prevenção do bullying, a promoção de relações positivas e o desenvolvimento das competências sociais e emocionais dos alunos.

- **Desenvolvimento profissional dos professores**

O desenvolvimento profissional regular dos professores centrado na educação inclusiva é essencial para garantir um apoio efetivo a todos os alunos. As escolas devem proporcionar formação e recursos para ajudar os professores a desenvolverem as suas competências no trabalho com grupos diversificados de alunos.

- **Participação e envolvimento dos alunos**

A participação ativa dos alunos nos processos de decisão e nas actividades de aprendizagem promove a sua responsabilidade e empenho. Os alunos devem ter a oportunidade de participar na elaboração das regras da escola, no planeamento das actividades e na avaliação do seu trabalho.

Exemplos de boas práticas na criação de um ambiente inclusivo

1. Projeto "Começar juntos"

O projeto "Start Together" centra-se na educação inclusiva através de uma abordagem comunitária e da colaboração. Os alunos reúnem-se num círculo matinal para partilharem os seus sentimentos e planos para o dia. Esta abordagem promove a comunicação, a empatia e a cooperação entre os alunos. Além disso, os alunos participam na aprendizagem baseada em projectos que são diferenciados de acordo com as suas necessidades e interesses individuais.

Actividades:

- Círculo matinal
- Ensino de projectos
- Tarefas e actividades diferenciadas de acordo com as necessidades individuais dos alunos
- Participação dos pais em actividades e projectos escolares

Fonte: [Start Together](#) ([Inclusão UPOL](#))

2. Escola de labirinto em Brno

A Escola Labyrinth em Brno é um exemplo de uma escola que implementou com sucesso um ambiente de aprendizagem inclusivo e colaborativo. A escola utiliza tecnologia de apoio e Planos Educativos Individuais (PEI) para apoiar os alunos com necessidades especiais. A colaboração entre professores, psicólogos escolares e educadores especiais é fundamental para identificar e responder às necessidades dos alunos.

Actividades:

- Planos de Ensino Individuais (IEPs)
- Tecnologia de assistência para apoiar os alunos
- Reuniões regulares de professores e peritos em educação
- Workshops de inclusão e formação para professores

Fonte: [Labyrinth School](#) ([Escola Inclusiva](#))

3. Projeto Erasmus+ "Escolas Inclusivas"

Este projeto internacional visa a partilha de boas práticas entre escolas de diferentes países. As escolas envolvidas no projeto partilham estratégias e actividades que promovem a educação inclusiva. O projeto inclui intercâmbios de professores e alunos, workshops e seminários conjuntos.

Actividades:

- Intercâmbio de professores e alunos
- Workshops e seminários conjuntos
- Partilhar as melhores práticas e estratégias entre escolas
- Criar materiais e recursos para um ensino inclusivo

Fonte: [Erasmus+](#)

4. Escola e Comunidade: promover a aprendizagem mútua

No âmbito desta iniciativa, as escolas trabalham ativamente com as comunidades locais, organizando eventos e projectos conjuntos que envolvem os pais, as organizações locais e outros membros da comunidade. Esta abordagem reforça as relações entre a escola e a comunidade e promove um ambiente inclusivo.

Actividades:

- Eventos e projectos comunitários conjuntos
- Envolver os pais e os membros da comunidade na vida escolar
- Parcerias com organizações e instituições locais
- Criar hortas comunitárias e outros espaços partilhados

Fonte: [Região de Eduzměna](#) ([MSMT CR](#))

Recursos recomendados

- **Escola inclusiva:** Recursos e materiais de apoio à educação inclusiva. inkluzivniskola.cz
- **Eduin:** Artigos e estudos sobre educação inclusiva e direitos dos estudantes. eduin.cz
- **Cuidados sem barreiras:** informação sobre a legislação e os direitos das crianças com necessidades educativas especiais. pece-bez-prekazek.cz

- **Relatório de situação sobre a educação inclusiva:** documentos e relatórios sobre a educação inclusiva na República Checa. msmt.gov.cz

Outras fontes:

<https://zpojmevsechny.cz/clanek/36-poradenske-sluzby-a-skolni-poradenske-pracoviste>

Boas práticas SPP: <https://zpojmevsechny.cz/clanek/skolni-poradenske-pracoviste-pod-lupou-dobra-praxe-v-zakladni-skole-v-milovicich>

7. SAÚDE MENTAL E CLIMA ESCOLAR

= **bem-estar**

Os alunos gostam de vir à sua escola? Como é que os professores percebem o ambiente escolar? Tem um corpo docente feliz e estável? A sua escola é um ambiente seguro para os alunos, para os professores e para si, diretor?

Os ambientes educativos podem ser muito exigentes e stressantes, tanto para os dirigentes escolares como para os professores e outro pessoal. A manutenção do entusiasmo e da motivação, bem como a capacidade de inspirar os outros, são fundamentais para uma liderança escolar bem sucedida. Nesta secção, tentaremos analisar os princípios e as recomendações que podem ajudar a melhorar a saúde mental e o bem-estar do pessoal escolar.

Bem-estar na escola

O bem-estar na educação é considerado a chave para o desenvolvimento harmonioso das crianças. O bem-estar, em sentido figurado, é um conceito inter-relacionado que diz respeito tanto aos alunos como aos professores. Ambas as partes são parte integrante do ambiente escolar e a sua satisfação e bem-estar mútuos têm um grande impacto no clima escolar global. Em termos gerais, o bem-estar é um estado em que podemos desenvolver todo o nosso potencial físico, cognitivo, emocional, social e espiritual num ambiente de apoio e estímulo e viver uma vida plena e feliz com os outros.

1. No domínio físico, está relacionado com a saúde e a segurança e é influenciado pela atividade física, por uma alimentação saudável, por padrões de sono e por escolhas conscientes de um estilo de vida e ambiente saudáveis.
2. No domínio social, está relacionado com a empatia, o sentimento de pertença, o estabelecimento e a manutenção de relações e a cooperação com os outros e as competências de comunicação.
3. No domínio espiritual, está relacionado com o conhecimento e a realização do sentido da nossa existência, dos nossos valores e dos nossos princípios éticos.
4. No domínio emocional, está relacionada com a auto-perceção positiva, o reconhecimento das emoções e a autorregulação. Reflecte-se na capacidade de confiar em si próprio e nos outros e na resiliência para lidar com situações adversas.
5. No domínio cognitivo, está relacionada com as capacidades de pensamento crítico, a resolução de problemas e a criatividade. Reflecte-se na forma como a informação é processada, como são feitos os julgamentos e também na motivação e persistência para atingir com êxito os objectivos estabelecidos

Fonte: wellbeingveskole.cz

Promover o bem-estar na escola

Para promover o bem-estar na educação, é útil a introdução de medidas e princípios centrados nos seguintes domínios:

Cultura e ambiente

- A escola deve ter o bem-estar incluído na sua visão como um elemento-chave. Esta visão é depois partilhada por toda a comunidade escolar, que reconhece a relação positiva entre o bem-estar dos alunos e os seus resultados escolares.
- As oportunidades para promover o bem-estar são discutidas abertamente na escola e estão relacionadas tanto com os alunos como com o pessoal.
- A escola cria um ambiente em que o pessoal e os alunos demonstram respeito pelas diferenças individuais e adoptam uma abordagem positiva em relação ao comportamento esperado dos alunos.

- O pessoal da escola é apoiado no desenvolvimento profissional centrado no bem-estar (seu e dos alunos) e na criação de um clima escolar positivo.
- Os espaços exteriores e interiores da escola são agradáveis e seguros. Permitem a interação social entre os alunos, a prática de actividades físicas e o relaxamento. Os alunos e os seus pais estão envolvidos na sua melhoria.
- A escola promove uma alimentação saudável.
- A escola utiliza uma plataforma digital única para o ensino, a comunicação e a colaboração.
- A escola dispõe de um sistema para a identificação precoce de indivíduos cujo bem-estar está em risco e dispõe de instalações para apoiar a educação de alunos com necessidades educativas especiais.

Aprendizagem

- O princípio básico aplicado por todos os professores é a expectativa de sucesso de cada aluno.
- Os professores da escola utilizam métodos e formas de ensino que promovem a cooperação e a participação ativa dos alunos.
- É evidente que os alunos experimentam a alegria de aprender, que está ligada a um sentimento de realização e de progresso individual.
- A avaliação formativa é amplamente utilizada na escola para apoiar a realização dos objectivos educativos e o desenvolvimento da autoestima dos alunos.
- Os professores aplicam a diferenciação e a individualização no ensino, tendo em conta as necessidades de cada aluno, incluindo os que têm necessidades educativas especiais.
- São apoiados pela direção no seu desenvolvimento profissional neste domínio e na aplicação prática das competências que adquiriram.
- As tecnologias digitais ao dispor de todos os alunos são utilizadas de forma adequada para personalizar (individualizar) a aprendizagem.
- A realização dos objectivos educativos nesta área é apoiada por metodologias e programas comprovados que utilizam métodos de aprendizagem ativa.
- Os alunos têm amplas oportunidades e apoio na sala de aula para desenvolver competências para cuidar do seu próprio bem-estar e saúde mental.
- Os alunos demonstram motivação para aprender e uma atitude positiva e responsável em relação ao trabalho escolar e aos trabalhos de casa.
- A escola reconhece uma vasta gama de resultados dos alunos, procurando abranger um espectro tão amplo quanto possível dos seus talentos e pontos fortes.
- Os alunos são, assim, sistematicamente apoiados no planeamento e gestão das suas próprias carreiras, especialmente na transição para o ensino superior.
- Os professores são bem apoiados pelo centro de aconselhamento escolar na adoção de medidas de apoio aos seus alunos.

Parceria e cooperação

- As relações de respeito e a cooperação mútua são promovidas na escola através de uma vasta gama de meios formais e informais acordados.
- A direção da escola reconhece a importância do bem-estar do seu pessoal e apoia-o através de um vasto leque de medidas específicas.
- Os professores e os assistentes pedagógicos planeiam e avaliam em conjunto a aprendizagem dos alunos.
- A escola promove propositadamente o envolvimento dos pais dos alunos no planeamento do desenvolvimento da escola e incentiva a participação dos pais na escola através de meios adequados.

- A escola constrói e mantém colaborações com parceiros e prestadores de serviços importantes.
- A direção da escola apoia a participação do seu pessoal em redes profissionais.
- A escola estabelece e mantém ligações com líderes educativos e outras escolas para partilhar boas práticas.
- O apoio aos novos professores é implementado na escola.
- A direção da escola presta apoio individualizado ao pessoal em alturas de maior carga de trabalho ou de crise pessoal.

Citação e fonte: wellbeingveskole.cz ([Indicadores de boas práticas e exemplos de medidas - wellbeingveskole.cz](http://wellbeingveskole.cz))



Co-funded by
the European Union



The Well
Project

Metodologia de Liderança Eficaz na Educação Compêndio de boas práticas na Irlanda



O Projeto Ambiente Acolhedor para Liderar e Aprender

2024

**Metodologia de Liderança Eficaz na Educação:
Compêndio de boas práticas na Irlanda**

Autores: Michael Gallagher e Ruth Randles

Foto: Pixabay

Metodologia de Liderança Eficaz na Educação: Compendium of Good Practice in Ireland é o resultado do projeto The Welcoming Environment for Leading and Learning, apoiado pelo programa Erasmus+.



**Co-funded by
the European Union**

Financiado pela União Europeia. No entanto, os pontos de vista e opiniões expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não reflectem necessariamente os da União Europeia ou da Agência de Execução relativa à Educação, ao Audiovisual e à Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser responsabilizadas pelas mesmas.

CONTEÚDO

1 VISÃO, PLANO E ESTRATÉGIA	82
2 UTILIZAÇÃO DE DADOS E RECURSOS PARA A TOMADA DE DECISÕES	86
3 CAPACITAR OS PROFESSORES E CULTIVAR COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	87
4 A ESCOLA COMO PARTE DA COMUNIDADE	90
5 CRIAR AMBIENTES DE APRENDIZAGEM COLABORATIVOS E INCLUSIVOS	92
6 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO STRESS E TÉCNICAS DE AUTOCUIDADO	95

CAPÍTULO 1 - VISÃO, PLANO E ESTRATÉGIA

Nicholas' National School, também conhecida como Claddagh National School, orgulhamo-nos da nossa comunidade de aprendizagem amigável e aberta, onde crianças de todas as origens e capacidades podem aprender e brincar juntas em felicidade e segurança. A escola é uma escola primária regular na cidade de Galway. Valorizamos a inclusão - de todas as origens e capacidades - e esforçamo-nos por criar um ambiente que permita a todos os alunos sentirem-se integrados numa comunidade que valoriza a sua identidade, individualidade e atributos únicos. A nossa escola tem direito ao estatuto DEIS (Delivering Equality of Opportunity in Schools) Urban Band I, o que significa que se encontra entre as escolas da Irlanda com os níveis mais elevados de desvantagem.

O DEIS, o Plano de Ação para a Inclusão Educativa, foi lançado em 2005 e continua a ser o instrumento político do Ministério da Educação para fazer face às desvantagens educativas. O plano de ação centra-se na abordagem e na atribuição de prioridade às necessidades educativas das crianças de comunidades desfavorecidas. O DEIS prevê um sistema normalizado para identificar os níveis de desvantagem e um programa integrado de apoio escolar (SSP).

Atualmente, a nossa escola tem 270 alunos, 48% dos quais são de origem não irlandesa. Muitos alunos chegam ao longo do ano letivo com conhecimentos muito limitados da língua inglesa. Esta diversidade de etnias e de línguas tem apresentado um leque interessante de novas oportunidades para os nossos alunos e pessoal, abrindo caminho para cultivar uma visão do mundo verdadeiramente global.

A nossa escola foi também uma das primeiras em Galway a incorporar uma classe especializada para crianças com o espectro autista. Atualmente, temos quatro turmas dedicadas a 23 crianças do espectro autista. Estes alunos são incluídos em todas as actividades e celebrações da escola e muitos integram-se durante partes do dia no contexto da classe regular, com o objetivo final de integrar as crianças nas classes regulares a tempo inteiro, se tal for adequado às suas necessidades e capacidades. Também trabalhamos com os pais, agências externas e escolas secundárias para dar prioridade e assegurar uma transição bem sucedida destas crianças para o ensino secundário. Uma abordagem inovadora que praticamos nesta área é a integração inversa, em que as crianças das classes regulares vão para as classes específicas das PEA para actividades ou jogos, incentivando assim a integração e o desenvolvimento de competências sociais para todas as crianças envolvidas.

Temos 71 alunos no ensino regular com necessidades especiais diagnosticadas de baixa incidência. Destes, nove têm um diagnóstico de ASD. Dependendo dos seus diagnósticos específicos e necessidades individuais, estas crianças recebem uma certa quantidade de apoio na turma ou individual e podem ter acesso a um assistente de necessidades especiais. Nos últimos anos, a escola perdeu vários assistentes de necessidades especiais, e as pressões e os desafios envolvidos na satisfação das necessidades destas crianças no ensino regular aumentaram.

A Claddagh National School tem uma merecida reputação de promover o interculturalismo, e alguns dos nossos funcionários têm prestado aconselhamento a nível governamental relativamente à integração de estudantes de minorias, bem como trabalhado com crianças que residem a longo prazo na Provisão Direta para Requerentes de Asilo. O nosso coordenador de projeto falou várias vezes no Oireachtas sobre as questões da integração de crianças migrantes e representou a Irlanda em conferências da UE sobre este assunto.

Para além da diversidade étnica e do forte espírito de inclusão da nossa escola, operamos no contexto de uma série de outros factores que influenciam o planeamento e a implementação do ensino e da aprendizagem. Sendo uma escola designada pelo DEIS, muitas das nossas crianças vivem num ambiente familiar de desvantagem social, educacional e económica.

Um número relativamente grande de alunos provém de meios com uma incidência historicamente elevada de abandono escolar precoce, e trabalhamos para identificar as crianças em risco. Num esforço para combater esta situação, a nossa escola participa no Programa de Conclusão Escolar do DEIS (SCP) e implementa uma série de medidas específicas destinadas a encorajar a retenção na escola durante a adolescência, por exemplo: um clube de trabalhos de casa gratuito; um programa de movimento consciente; terapia lúdica, artística e musical; e uma variedade de programas desportivos. Participámos numa iniciativa de tutoria e trabalhos de casa com a nossa universidade local, em que os estudantes universitários trabalhavam depois da escola com crianças que tinham sido identificadas para o SCP. Não só as crianças são apoiadas nos seus trabalhos escolares, como também ficam a conhecer pessoas que concluíram com êxito o ensino secundário e prosseguiram para o ensino superior.

Empenhada em inovar, bem como em aprender e implementar as melhores práticas em todas as áreas, a nossa escola continua a abraçar os muitos desafios trazidos pela diversidade de origens e capacidades do nosso corpo discente, transformando-os em vantagem para toda a comunidade escolar. Ao fazê-lo, pretendemos manter e desenvolver a cultura aberta, humana e tolerante de que a nossa escola se orgulha.

Enquanto Escola Urbana DEIS de Banda 1, promovemos ativamente a inclusão de todos os alunos e a redução do abandono escolar precoce. Estamos sempre à procura de formas novas e bem sucedidas de promover uma comunidade escolar positiva e afirmativa. Temos fortes competências de gestão de projectos e experiência na área dos projectos europeus e a capacidade de acompanhar os projectos desde as fases de planeamento até à fase de avaliação e apresentação do relatório final.

Como já foi referido, a nossa escola aceita refugiados/migrantes/requerentes de asilo numa base de inscrição contínua a partir de um centro de Provisão Direta próximo (The Eglinton Hotel). Estas crianças, devido às suas origens e circunstâncias familiares, necessitam frequentemente de níveis intensivos de apoio à língua inglesa. Infelizmente, as suas condições de vida dão muitas vezes origem a depressão, tensão e uma variedade de necessidades psicológicas. Esforçamo-nos por envolver serviços psicológicos externos e organizamos terapias lúdicas, artísticas e musicais para apoiar estes alunos.

Alguns dos nossos professores receberam formação num programa do Health Service Executive/Dept. of Education chamado "Zippy's Friends". Este é um novo programa de saúde mental positiva destinado a crianças de 5-7 anos de todas as capacidades. Ensina competências para lidar com problemas que podem ocorrer na adolescência e na idade adulta. Atualmente, estamos a dar aulas semanais para os ensinar a lidar com as dificuldades do dia a dia, a identificar e a falar sobre os seus sentimentos e a explorar formas de lidar com eles.

A escola foi também galardoada com o prémio Blue Star Programme. O Programa Estrela Azul (<http://www.bluestarprogramme.ie/>) proporciona actividades na sala de aula que ajudam a promover uma melhor compreensão e conhecimento da Europa e da forma como esta afecta a vida dos cidadãos irlandeses.

De dois em dois anos, organizamos a Semana de Um Mundo e o Dia Internacional, que conta com a participação de pais, membros da comunidade e dignitários locais. Este evento celebra a nossa herança

única de Claddagh, reconhecendo simultaneamente a bela diversidade e a natureza mutável da nossa cultura escolar. A nossa escola também se envolveu num projeto-piloto bem sucedido, abrindo a primeira Escola Familiar de Galway para acolher a comunidade polaca.

Como escola, estamos a esforçar-nos por nos tornarmos o mais digitalmente literados possível. Um dos membros do nosso pessoal e da equipa do projeto tem uma vasta experiência nesta área e dá cursos online e presenciais a outros professores para melhorar os seus conhecimentos e competências informáticas na sala de aula. As turmas de ASD, juntamente com as turmas do ensino regular, utilizam diariamente as TI para ajudar os alunos a comunicar e a aprender de forma mais eficiente. A escola adquiriu novos iPads e actualizou para um serviço de banda larga mais rápido, que esperamos venha a apoiar ainda mais um ambiente escolar digitalmente amigável. Outro dos membros da nossa equipa de projeto tem sido fundamental na procura de recursos informáticos de alta qualidade, adequados a crianças do espectro autista.

A nossa comunidade escolar beneficia muito com a existência de uma coordenadora de ligação entre a escola e a comunidade a tempo inteiro. Ela trabalha constantemente para reforçar e construir mais parcerias entre alunos, professores, pais e organizações da comunidade local para melhorar o bem-estar educacional das crianças na nossa escola.

Os Assistentes de Necessidades Especiais (SNAs) são uma parte integrante da nossa escola. É fortemente encorajado um espírito muito positivo de participação ativa e de interação entre professores, alunos, pais e SNAs, o que, por sua vez, beneficia o aluno.

Como Diretor de uma escola, o dever mais fundamental é liderar a aprendizagem e o ensino. O desenvolvimento profissional contínuo do nosso pessoal docente é a ferramenta mais eficaz para a promoção e implementação das melhores práticas actuais em todas as áreas disciplinares. O nosso diretor trabalha em estreita colaboração com o pessoal da escola, o Conselho de Administração, o Programa de Conclusão Escolar (SCP), a TUSLA (agência para a criança e a família) e o nosso comité de gestão local. A participação exemplar no desenvolvimento profissional contínuo de todo o pessoal é também uma parte muito importante do seu papel.

Para além da diversidade étnica e do forte espírito de inclusão da nossa escola, operamos no contexto de uma série de outros factores que influenciam o planeamento e a implementação do ensino e da aprendizagem. Sendo uma escola designada pelo DEIS, muitas das nossas crianças vivem num ambiente familiar de desvantagem social, educacional e económica.

Um número relativamente grande de alunos provém de meios com uma incidência historicamente elevada de abandono escolar precoce, e trabalhamos para identificar as crianças em risco. Num esforço para combater esta situação, a nossa escola participa no Programa de Conclusão Escolar do DEIS (SCP) e implementa uma série de medidas específicas concebidas para encorajar a retenção na escola durante a adolescência, por exemplo: um clube de trabalhos de casa gratuito; um programa de movimento consciente; terapia lúdica, artística e musical; e uma variedade de programas desportivos. Participámos numa iniciativa de tutoria e trabalhos de casa com a nossa universidade local, em que os estudantes universitários trabalhavam depois da escola com crianças que tinham sido identificadas para o SCP. Não só as crianças são apoiadas nos seus trabalhos escolares, como também ficam a conhecer pessoas que concluíram com êxito o ensino secundário e prosseguiram para o ensino superior.

A nossa escola tem um professor com um posto especial de intervenção precoce nas áreas da educação matemática que implementa o "Programa de Recuperação da Matemática" e uma equipa de professores

que trabalham em equipa para implementar o Programa Ready Set Go Maths no extremo inferior da escola.

O diretor da nossa escola, Michael Gallagher, é membro da Irish Primary Principals Network (IPPN). É também um membro ativo do Centre for School Leadership (CSL), uma organização de desenvolvimento profissional para líderes das comunidades escolares irlandesas. Mantemos laços estreitos com o Galway Education Centre e temos cooperado com eles em muitos projectos Erasmus+ nos últimos anos. Gostaríamos de continuar esta relação no próximo projeto. Somos membros de um projeto de conclusão de escolas na zona ocidental da cidade de Galway. Este Comité de Gestão Local visa o abandono escolar precoce em duas escolas de segundo nível e em quatro escolas primárias, sendo conhecido como Galway Westside School Completion Project (SCP). O projeto é financiado pelo governo.

A equipa de gestão da escola é composta por quatro professores AP1 (diretor-adjunto de primeiro nível) e oito professores AP2 (diretor-adjunto de nível 2). Gostaríamos de nos concentrar nas actividades de formação sobre igualdade de oportunidades e liderança eficaz. Temos uma equipa de direção escolar muito eficaz.



Imagem gratuita no Pixabay

CAPÍTULO 2 - UTILIZAÇÃO DE DADOS E RECURSOS PARA A TOMADA DE DECISÕES

Introdução

Na Claddagh School, reconhecemos a importância de utilizar eficazmente os dados e os recursos para os processos de tomada de decisões. A nossa abordagem envolve vários métodos de recolha de dados de diversas partes interessadas da nossa comunidade escolar, incluindo alunos, pais, professores e o Conselho de Administração. Este documento descreve a nossa metodologia de recolha e análise de dados e o papel fundamental da participação no Projeto The Well para melhorar a utilização dos dados.

Métodos de recolha de dados - utilizados durante o projeto do poço

Inquéritos

Utilizamos o Google Forms para realizar inquéritos entre os nossos alunos, pais, professores e o Conselho de Administração. Estes inquéritos são ferramentas valiosas para recolher informações e feedback sobre vários aspectos da vida escolar, da implementação do currículo e do envolvimento da comunidade.

Análise SCOT

As técnicas de análise dos Pontos Fortes, Desafios, Oportunidades e Ameaças (SCOT) fazem parte integrante da nossa estratégia. Esta abordagem envolve o envolvimento do pessoal e do Conselho de Administração para avaliar a nossa posição atual, identificar áreas de melhoria e definir estratégias em torno de iniciativas-chave como a Auto-Avaliação da Escola (SSE) e a implementação do currículo.

Grupos de interesses especiais

Colaboramos ativamente com grupos de interesses especiais da escola, como o Green School Committee, os Nurture Groups e a Associação de Pais. Através destas interações, recolhemos dados sobre áreas específicas de interesse, como a sustentabilidade, o bem-estar dos alunos e o envolvimento dos pais.

O Projeto Poço

A participação no Projeto The Well tem sido extremamente benéfica para os nossos esforços de recolha e utilização de dados. Através deste projeto, participamos em sessões (LTA) para melhorar as competências dos professores e divulgar experiências a vários níveis na comunidade escolar. Isto inclui a participação em programas de formação na Universidade de Galway, a formação Erasmus na Universidade College Dublin e a partilha de conhecimentos em reuniões de pessoal e a nível da gestão escolar.

Principais áreas de enfoque

Os nossos esforços de recolha de dados estão enraizados na abordagem de áreas-chave essenciais para uma escola DEIS (Delivering Equality of Opportunity in Schools):

1. ****Assiduidade****: Reconhecer a importância fundamental da assiduidade para o progresso e a realização dos alunos.
2. ****Retenção****: Implementar estratégias para melhorar as taxas de retenção dos estudantes.
3. ****Transições****: Acompanhar os alunos durante os períodos de transição na escola.
4. ****Resultados académicos****: Acompanhar e melhorar os resultados académicos dos alunos.
5. ****Literacia****: Promover o desenvolvimento de competências de literacia em todos os níveis de ensino.

6. ****Numeracia****: Promover as competências numéricas através de intervenções específicas e de melhorias curriculares.

7. ****Parceria com os pais e outros****: Colaborar com os pais, os membros da comunidade e as partes interessadas externas para apoiar a aprendizagem e o bem-estar dos alunos.

Análise de dados e direção política

Todos os dados recolhidos são meticulosamente compilados e analisados antes de serem apresentados ao pessoal, à direção e aos órgãos de pais. Esta análise informa a nossa orientação política e os esforços de planeamento estratégico. Por exemplo, com base nos dados recolhidos, a nossa atenção no âmbito do Currículo de Matemática passou a centrar-se na implementação da "Estratégia Maths Talk" para melhorar as competências numéricas em toda a comunidade escolar.

Conclusão

Na Claddagh School, o nosso compromisso com a tomada de decisões baseada em dados é reforçado pela nossa participação no The Well Project. Ao utilizarmos vários métodos de recolha de dados e ao interagirmos com as partes interessadas, esforçamo-nos continuamente por melhorar as nossas práticas e garantir o sucesso de todos os nossos alunos. Melhorámos as competências do nosso pessoal e da direção da escola através de um envolvimento significativo no The Well Project.

3. CAPACITAR OS PROFESSORES E CULTIVAR COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Na Irlanda, a ênfase na capacitação dos professores e na promoção da liderança é fundamental para criar um ambiente educativo estimulante e eficaz. Os professores desempenham um papel fundamental na formação não só dos conhecimentos e das competências dos seus alunos, mas também dos seus valores, da sua resiliência e da sua capacidade de contribuir positivamente para a sociedade. O desenvolvimento da liderança entre os professores permite-lhes defender os seus alunos, adotar métodos de ensino inovadores e participar de forma significativa na melhoria da escola. Esta abordagem enriquece a experiência de aprendizagem, criando adultos bem preparados para contribuir para o mundo que os rodeia.

Na Irlanda, vários programas e iniciativas centram-se na capacitação dos professores e no desenvolvimento de competências de liderança no âmbito do sistema educativo. Eis algumas das principais abordagens e programas:

1. Serviços de desenvolvimento profissional para professores (PDST): O PDST oferece formação contínua e desenvolvimento profissional em várias áreas, desde o apoio ao currículo até às competências de liderança. Os cursos do PDST ajudam os professores a manterem-se actualizados sobre as melhores práticas e as tendências educativas emergentes, preparando-os para serem líderes nas suas escolas.

2. Programa Droichead: Este programa apoia os professores recém-qualificados através de mentoria e orientação profissional. Dá ênfase à aprendizagem e ao crescimento contínuos, promovendo um ambiente de apoio que ajuda os novos professores a ganhar confiança e capacidades de liderança.

3. Centro de Liderança Escolar (CSL): O CSL é uma iniciativa conjunta entre o Ministério da Educação, a Irish Primary Principals Network (IPPN) e a National Association of Principals and Deputy Principals (NAPD). Oferece oportunidades estruturadas de aprendizagem profissional e programas de orientação para diretores de escolas e professores que aspiram a funções de liderança.

4. Instructional Leadership Programme (ILP): Esta iniciativa forma professores e diretores de escolas na Irlanda para melhorar as práticas de ensino e aprendizagem. Ao centrar-se na liderança pedagógica, os professores adquirem as competências necessárias para melhorar os seus métodos de ensino, promovendo uma cultura de colaboração e de melhoria contínua.

5. Funções de liderança intermédia: As escolas na Irlanda incentivam os professores a assumirem funções de liderança intermédia, como chefes de departamento ou coordenadores de disciplinas específicas. Estas funções permitem que os professores desenvolvam o seu potencial de liderança, impulsionem iniciativas escolares e contribuam para os processos de tomada de decisão, actuando frequentemente como uma ponte entre a direção da escola e o pessoal docente.

6. Programas de pós-graduação em Liderança Educacional: Muitas universidades irlandesas oferecem programas de pós-graduação, como um Mestrado em Liderança Educacional, para professores que queiram aprofundar os seus conhecimentos sobre liderança na educação. Estes programas abrangem tópicos como gestão organizacional, política e métodos de ensino inovadores, equipando os professores para assumirem maiores responsabilidades de liderança.

LIFT (Leading Ireland's Future Together) é uma iniciativa nacional inovadora na Irlanda, concebida para desenvolver competências de liderança em toda a sociedade, incluindo no sector da educação. Fundada em 2018, a LIFT é uma organização sem fins lucrativos com a missão de criar uma cultura de liderança forte, incentivando os indivíduos a adotar valores e comportamentos de liderança fundamentais.

Valores fundamentais e abordagem da LIFT

Centra-se em oito valores fundamentais de liderança:

1. Escutar - Melhorar a comunicação e promover a compreensão mútua.
2. Atitude positiva - Manter o otimismo e inspirar os que o rodeiam.
3. Competência - Incentivar a especialização, a responsabilidade e a melhoria contínua.
4. Determinação - Criar resiliência e perseverança.
5. Respeito - Cultivar uma cultura de respeito e apoio mútuos.
6. Empatia e compreensão - Desenvolver a inteligência emocional e as competências relacionais.

7. Honestidade e Integridade - Manter padrões éticos e de autenticidade.

8. Responsabilização - Incentivar a responsabilidade pessoal e colectiva.

O LIFT utiliza um "Processo de Mesa Redonda" único para integrar estes valores na vida quotidiana dos participantes. Isto envolve pequenos grupos de participantes que se reúnem regularmente para discutir cada valor, refletir sobre a forma como se aplica a eles e estabelecer objectivos pessoais para viver esse valor. O programa dá ênfase à aprendizagem entre pares e à responsabilidade pessoal, promovendo um ambiente de apoio ao crescimento da liderança.

LIFT na educação

O LIFT foi adotado no sector educativo irlandês como um meio de apoiar professores e alunos no desenvolvimento de competências de liderança. Algumas das formas de impacto do LIFT no sector da educação incluem:

1. Formação para professores e diretores: A LIFT oferece programas específicos para educadores, ajudando-os a desenvolver competências de liderança que beneficiam as suas vidas pessoais e profissionais. Estes programas equipam os professores com competências de liderança baseadas em valores, que podem depois levar para a sala de aula e para a comunidade escolar.
2. Capacitação de líderes estudantis: Muitas escolas incorporam agora as sessões de mesa redonda do LIFT como parte dos programas de liderança estudantil, onde os alunos se envolvem em discussões sobre os oito valores fundamentais. Isto ajuda os alunos a desenvolver competências essenciais para a vida, como a responsabilidade, a empatia e a resiliência.
3. Mudança de cultura em toda a escola: Ao incorporar os valores do LIFT em toda a escola, as escolas podem promover uma cultura mais positiva e inclusiva. Professores, alunos e funcionários trabalham em conjunto para viver estes valores, criando um ambiente coeso onde todos são encorajados a dar o seu melhor.
4. Mentoria e aprendizagem entre pares: O modelo do LIFT também incentiva a tutoria e a aprendizagem entre pares, em que professores e alunos podem aprender com as experiências, ideias e feedback uns dos outros. Esta abordagem de colaboração alinha-se bem com a ênfase na comunidade e na colaboração nas escolas irlandesas.
5. Impacto e avaliação contínuos: O impacto do LIFT é continuamente avaliado através do feedback dos participantes e das escolas. As escolas envolvidas no LIFT relatam níveis mais elevados de envolvimento, uma melhor cultura escolar e um maior sentido de responsabilidade e bem-estar entre os alunos e o pessoal.

Impacto mais alargado na comunidade

Para além das escolas individuais, a formação em liderança da LIFT ajuda a cultivar uma cultura nacional de empatia, responsabilidade e respeito. A presença da LIFT em ambientes educativos apoia os objectivos mais amplos da Irlanda de cultivar futuros líderes que sejam não só competentes, mas também ética e socialmente conscientes.

Como participar

As escolas ou professores interessados em integrar o LIFT podem aceder a programas de formação, workshops e facilitadores LIFT que os podem guiar através do processo da mesa redonda. Muitos educadores irlandeses tomaram a iniciativa de se tornarem facilitadores LIFT certificados, levando estes valores diretamente para as suas escolas e tornando-se modelos de liderança baseada em valores.

Em resumo, a abordagem do LIFT proporciona uma forma estruturada e centrada na comunidade de inculcar valores de liderança a todos os níveis do sistema educativo. Isto não só ajuda os professores e os alunos a desenvolverem-se como líderes, mas também promove uma comunidade forte e orientada para os valores nas escolas irlandesas.



4. A ESCOLA COMO PARTE DA COMUNIDADE

Uma escola prospera como parte de uma comunidade mais alargada, e esta parceria é vital para o seu desenvolvimento e sucesso. Abraçar esta relação com as comunidades locais pode melhorar as experiências educativas, fomentar o espírito comunitário e promover o apoio mútuo. A escola nacional de Claddagh envolveu-se em muitos projectos que realçam a importância desta relação única.

- **Oradores convidados:** O nosso historiador local e Rei do Claddagh, Michael Lynskey, frequentou a nossa escola em muitas ocasiões. Ele gosta de partilhar as suas experiências e conhecimentos com os alunos.
- **Dias abertos:** Organizamos vários eventos onde as famílias e os membros da comunidade podem visitar a escola, participar em actividades e interagir com professores e alunos.
- **Celebrações culturais:** Gostamos especialmente de organizar eventos que celebrem as tradições, a música e as artes locais, incentivando a participação da comunidade. Drumadore, um grupo local de percussão, organizou recentemente um workshop de dois dias para todos os níveis de ensino. O impacto positivo no bem-estar geral de professores e alunos foi evidente. Temos um caldeirão de nacionalidades e culturas que gostam de se envolver e aprender uns com os outros.

- **Grupo de teatro:** As crianças da 3ª e 4ª classes ficaram encantadas com os conhecimentos da companhia de teatro local, Branar. Representaram um drama emocionante na sua sala de aula. Estabelecer parcerias e ligações com a nossa comunidade é fundamental para o Projeto WELL. Esta ligação vai manter-se por muitos anos.
- **Oportunidades de voluntariado:** Encorajamos os pais e os membros da comunidade a serem voluntários nas salas de aula, nos desportos ou nos programas pós-escolares.
- **Workshops para pais:** Fazendo parte de uma escola DEIS, temos um oficial de ligação à escola em casa que comunica com os pais e oferece workshops sobre temas relacionados com a parentalidade, a saúde e a educação, promovendo uma rede comunitária de apoio.
- **Hortas escolares:** Começámos a desenvolver a nossa horta escolar que envolve os alunos no cultivo de alimentos, promovendo a sustentabilidade e fornecendo produtos frescos à comunidade.
- **Trilhos naturais/ Escolas da floresta:** Atualmente, as nossas turmas do terceiro ano participam em Escolas da Floresta, onde desenvolvem espaços de aprendizagem ao ar livre e utilizam parques locais e áreas naturais para actividades educativas.

Fazer parte da comunidade é crucial para a nossa escola por várias razões:

1. Desenvolvimento holístico

- **Competências sociais:** A interação com a comunidade ajuda as crianças a desenvolver competências sociais essenciais, como a comunicação, o trabalho em equipa e a empatia.
- **Bem-estar emocional:** O sentimento de pertença promove a segurança emocional e aumenta a autoestima dos alunos.

2. Consciência cultural

- **Identidade local:** O envolvimento com a história e a cultura locais ajuda os alunos a desenvolver um forte sentido de identidade e orgulho no seu património.
- **Apreciação da diversidade:** A exposição a diferentes perspectivas da comunidade incentiva a compreensão e o respeito pela diversidade.

3. Aprendizagem no mundo real

- **Aplicações práticas:** A participação na comunidade proporciona experiências de aprendizagem prática que ligam os conhecimentos adquiridos na sala de aula a situações do mundo real.
- **Desenvolvimento de competências:** Os alunos podem adquirir competências práticas através de projectos comunitários e colaborações, preparando-os para desafios futuros.

4. Sistemas de apoio

- **Partilha de recursos:** As parcerias com organizações locais podem fornecer recursos adicionais e apoio tanto para os alunos como para as famílias.
- **Redes de segurança:** Uma rede comunitária forte pode oferecer assistência às famílias necessitadas, criando uma rede de segurança para os alunos vulneráveis.

5. Aumento do empenhamento

- **Envolvimento dos pais:** Quando as escolas se envolvem com a comunidade, incentivam os pais a envolverem-se mais na educação dos seus filhos, promovendo um ambiente de colaboração.

- **Motivação:** Os alunos sentem-se frequentemente mais motivados quando vêm a sua aprendizagem ligada à sua comunidade e quando os seus esforços têm um impacto tangível.

6. Construir relações ao longo da vida

- **Oportunidades de estabelecimento de contactos:** A participação na comunidade permite aos estudantes estabelecer relações com líderes, mentores e profissionais locais, enriquecendo as suas oportunidades futuras.
- **Continuidade:** Os laços fortes entre as escolas e as comunidades podem levar a um apoio contínuo à medida que os alunos progredem na sua educação.

7. Promover a responsabilidade cívica

- **Cidadania ativa:** O envolvimento em iniciativas comunitárias incute um sentido de responsabilidade e incentiva os alunos a tornarem-se cidadãos activos e empenhados.
- **Desenvolvimento da liderança:** Os alunos podem desenvolver competências de liderança através da participação em projectos e iniciativas comunitários.

Conclusão

A Claddagh National School orgulha-se de ser uma escola comunitária que aprecia e prospera no seu envolvimento com a nossa localidade. Ao reconhecer e cultivar esta relação, as escolas podem criar um ambiente educativo mais enriquecedor, solidário e eficaz para todos os alunos. O esforço coletivo dos educadores, das famílias e dos membros da comunidade é essencial para promover o crescimento e o desenvolvimento da educação.



5. CRIAR AMBIENTES DE APRENDIZAGEM COLABORATIVOS E INCLUSIVOS

A criação de ambientes de aprendizagem colaborativos e inclusivos nas escolas é vital por várias razões. É essencial para promover uma experiência educativa positiva. Eis algumas das principais razões que realçam a sua importância:

1. Perspectivas diversas

- **Aprendizagem melhorada:** Os ambientes de colaboração reúnem diversos pontos de vista, enriquecendo os debates e promovendo o pensamento crítico. Os alunos aprendem a apreciar diferentes perspectivas e ideias.
- **Consciência cultural:** As práticas inclusivas ajudam os alunos a compreender e a respeitar as diferenças culturais, promovendo a empatia e a cidadania global.

2. Desenvolvimento de competências sociais

- **Comunicação:** O trabalho em equipa ajuda os alunos a desenvolverem fortes capacidades de comunicação, aprendendo a articular os seus pensamentos e a ouvir ativamente os outros.
- **Resolução de conflitos:** Os ambientes de colaboração proporcionam oportunidades para os alunos lidarem com desacordos e encontrarem soluções em conjunto, desenvolvendo capacidades de resiliência e de resolução de problemas.

3. Aumento do empenhamento

- **Participação ativa:** Os ambientes de aprendizagem inclusivos incentivam a participação de todos os alunos, o que conduz a um maior empenhamento e motivação. Quando os alunos se sentem valorizados, é mais provável que contribuam.
- **Apropriação da aprendizagem:** A aprendizagem em colaboração promove um sentimento de apropriação do processo educativo, encorajando os alunos a tomar a iniciativa e a assumir a responsabilidade pela sua aprendizagem.

4. Apoio às necessidades individuais

- **Aprendizagem personalizada:** A inclusão permite que os educadores adaptem a instrução para satisfazer as diversas necessidades de aprendizagem, garantindo que todos os alunos possam aceder ao currículo e ter sucesso.
- **Apoio dos pares:** A aprendizagem colaborativa envolve frequentemente a tutoria entre pares, em que os alunos apoiam a aprendizagem uns dos outros, criando uma rede de assistência e encorajamento.

5. Construir uma cultura positiva na sala de aula

- **Sentido de pertença:** Um ambiente inclusivo ajuda todos os alunos a sentirem-se bem-vindos e aceites, promovendo um forte sentimento de pertença e de comunidade na sala de aula.
- **Redução do bullying:** Ao promover o respeito e a compreensão entre os alunos, as práticas inclusivas podem ajudar a reduzir os casos de bullying e exclusão.

Conclusão

A criação de ambientes de aprendizagem colaborativos e inclusivos não só melhora os resultados educativos, como também promove competências essenciais para a vida. Ao valorizar a diversidade e promover o trabalho em equipa, as escolas preparam os alunos para prosperar num mundo interligado, garantindo que todos os alunos têm a oportunidade de ser bem sucedidos. É essencial para a formação de indivíduos completos e socialmente responsáveis. Estas práticas promovem a equidade educativa, aumentam a participação dos alunos e preparam as crianças para prosperarem numa sociedade diversificada e interligada. Ao valorizar a inclusão e a colaboração, as escolas podem cultivar uma atmosfera em que todos os alunos podem ser bem sucedidos e contribuir positivamente para as suas comunidades.

Nos últimos dois anos, a escola nacional de Claddagh tem estado envolvida num programa-piloto intitulado Ability Awareness Programme (Programa de Sensibilização para a Capacidade). Este programa realça a importância de desmistificar as deficiências que surgem na infância para as crianças com NEA (Necessidades Educativas Adicionais). Foi ministrado a grupos de 3rd e 4th durante um período de seis semanas.

Conteúdo do programa de sensibilização para as capacidades das crianças em idade escolar

- Lição 1: As muitas maneiras de nos MOVERMOS
(Compreender e adaptar-se às deficiências físicas)
- Lição 2: As várias formas de EXPERIMENTAR o mundo
(Compreender e adaptar-se às dificuldades de processamento sensorial)
- Lição 3: As várias formas de COMUNICAÇÃO
(Compreender e adaptar-se às dificuldades da fala e da linguagem)
- Lição 4: As muitas formas de COMPOR-SE
(Compreender e adaptar-se às dificuldades comportamentais)
- Lição 5: As várias formas de APRENDER
(Compreender e adaptar-se às dificuldades específicas de aprendizagem)
- Lição 6: As várias formas de funcionamento do nosso corpo
(Compreender e adaptar-se aos desafios médicos)

O programa tem por objetivo

- Desenvolver a empatia desde tenra idade para ajudar a compreender as diferenças: A exposição precoce ajuda as crianças a apreciar e respeitar as diferentes capacidades.
- Acções de compaixão: A empatia fomenta comportamentos de apoio e bondade entre pares.
- Melhoria das competências sociais e das interações positivas: Incentiva o jogo inclusivo e a colaboração.
- Resolução de conflitos: Ensina formas construtivas de lidar com desacordos e de compreender perspectivas diferentes.

- Construir uma comunidade de apoio e um ambiente inclusivo: Promove um sentimento de pertença para todos os alunos.
- Envolvimento dos pais: Envolve os pais na promoção da diversidade e da inclusão em casa e na comunidade.

Benefícios a longo prazo da implementação precoce:

- Crescimento académico e emocional
- Desenvolvimento holístico: Equilibra a aprendizagem cognitiva com o crescimento emocional e social.
- Autoestima: Aumenta a confiança através da criação de um ambiente escolar de apoio e compreensão.
- Competências ao longo da vida:
- Pensamento crítico: As abordagens baseadas em soluções para os desafios incentivam o pensamento inovador.
- Resiliência e adaptabilidade: Prepara as crianças para enfrentarem com confiança os futuros desafios sociais e pessoais.
- Preparar para um mundo diversificado
- Cidadania global: As primeiras lições sobre empatia e inclusão preparam os alunos para prosperarem numa sociedade diversificada e globalizada. Em Claddagh, gostamos de ver a nossa comunidade escolar através de uma perspetiva global.
- Liderança: As crianças empáticas transformam-se frequentemente em líderes que valorizam e promovem a diversidade e a inclusão.

Este formato deve transmitir eficazmente a importância e os benefícios a longo prazo do mecanismo Programa de sensibilização para as crianças em idade escolar, salientando a necessidade de uma aplicação precoce.

Conclusão

A criação de ambientes de aprendizagem colaborativos e inclusivos não só melhora os resultados educativos, como também promove competências essenciais para a vida. Ao valorizar a diversidade e promover o trabalho em equipa, as escolas preparam os alunos para prosperar num mundo interligado, garantindo que todos os alunos têm a oportunidade de ser bem sucedidos. É essencial para a formação de indivíduos completos e socialmente responsáveis. Estas práticas promovem a equidade educativa, aumentam a participação dos alunos e preparam as crianças para prosperarem numa sociedade diversificada e interligada. Ao valorizar a inclusão e a colaboração, as escolas podem cultivar uma atmosfera em que todos os alunos podem ter êxito e contribuir positivamente para as suas comunidades.

6. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO STRESS E TÉCNICAS DE AUTOCUIDADO

O stress é uma resposta natural a desafios ou pressões frequentemente caracterizada por sentimentos de ansiedade, tensão e sobrecarga. Para os professores, o stress pode surgir de várias fontes, incluindo a carga de trabalho, o comportamento dos alunos, as exigências administrativas e as necessidades emocionais dos alunos. Gerir eficazmente o stress é essencial para manter o bem-estar e garantir um ambiente de aprendizagem positivo. Eis algumas estratégias que os professores podem utilizar para gerir o stress:

1. Autocuidado

- **Saúde física:** Dê prioridade ao exercício físico regular, a uma dieta equilibrada e a um sono adequado. O bem-estar físico pode ter um impacto significativo na sua capacidade de lidar com o stress.
- **Práticas de atenção plena:** Pratique técnicas de atenção plena ou de relaxamento, como meditação, exercícios de respiração profunda ou ioga. Estas práticas podem ajudar a reduzir a ansiedade e a melhorar a concentração. Como parte do bem-estar do pessoal, todos os meses são dadas aulas de ioga por um membro experiente do pessoal, no salão da escola. São fornecidos tapetes de ioga

2. Gestão do tempo

- **Dar prioridade às tarefas:** Identifique as tarefas essenciais e dê-lhes prioridade. Divida os projectos maiores em etapas geríveis para evitar sentir-se sobrecarregado.
- **Estabelecer limites:** Estabelecer limites claros entre o trabalho e o tempo pessoal. Designe horas específicas para tarefas relacionadas com a escola e cumpra-as.

3. Procurar apoio

- **Colaborar com colegas:** Construa uma rede de apoio com colegas professores. A partilha de experiências e estratégias pode proporcionar encorajamento e soluções práticas. Na nossa escola, as reuniões de pessoal são calendarizadas para permitir a colaboração entre os professores da mesma turma e os professores do ensino especial.
- **Desenvolvimento profissional:** Participar em workshops ou sessões de formação centradas na gestão do stress e em técnicas de reforço da resiliência.

4. Fomentar relações positivas

- **Comunicação aberta:** Manter linhas de comunicação abertas com os alunos, pais e colegas. A resolução precoce de problemas pode evitar o agravamento do stress.
- **Criar um ambiente de apoio na sala de aula:** Incentivar um sentido de comunidade na sala de aula. As relações positivas com os alunos podem reduzir o stress e aumentar a satisfação no trabalho.

5. Envolver-se na reflexão profissional

- **Prática reflexiva:** Refletir regularmente sobre as suas práticas e experiências de ensino. Identificar os factores de stress e pensar em estratégias para os resolver.
- **Celebrar os êxitos:** Reconheça e celebre os seus êxitos, por mais pequenos que sejam. Reconhecer os seus êxitos pode aumentar o moral e a motivação.

6. Desenvolver estratégias de sobrevivência

- **Identificar os factores desencadeantes:** Reconheça o que desencadeia especificamente o seu stress. Compreender os seus factores de stress pode ajudá-lo a desenvolver estratégias de resposta específicas.
- **Praticar a resolução de problemas:** Concentrar-se nas soluções em vez de ficar a pensar nos problemas. Quando confrontado com desafios, faça um brainstorming de potenciais soluções e tome medidas proactivas.

7. Limitar os factores de stress externos

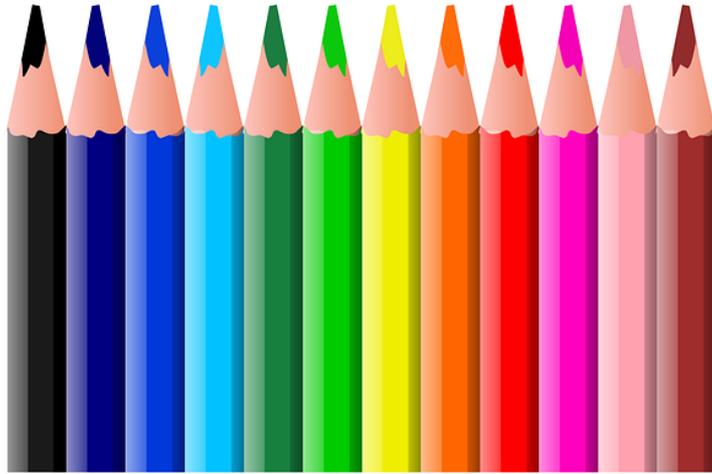
- **Consumo dos media:** Tenha em atenção os meios de comunicação que consome, especialmente as notícias que podem aumentar a ansiedade. Limite a exposição a conteúdos stressantes sempre que possível.
- **Equilíbrio na vida pessoal:** Dedique-se a passatempos e actividades fora da escola que lhe tragam alegria e descontração.

8. Ajuda profissional

- **Aconselhamento ou terapia:** Se o stress se tornar excessivo, considere a possibilidade de procurar ajuda profissional. Um conselheiro ou terapeuta pode fornecer estratégias para lidar com o stress de forma mais eficaz.
- O psicólogo Shane Martin apresentou um seminário inovador e envolvente a todo o pessoal: "A sua vida preciosa" - Como vivê-la bem (saúde e felicidade). O bem-estar dos líderes é um objetivo primordial do Projeto WELL. Este seminário apoia grandemente a área das estratégias de gestão do stress e das técnicas de auto-cuidado.

Conclusão

A gestão do stress é crucial para que os professores mantenham o seu bem-estar e eficácia na sala de aula. Através da implementação de estratégias de auto-cuidado, da promoção de relações de apoio e do desenvolvimento de mecanismos de controlo, os professores podem criar uma vida profissional mais equilibrada e gratificante. Dar prioridade à saúde mental não só beneficia os educadores, como também tem um impacto positivo nos seus alunos e no ambiente de aprendizagem em geral.



Pode seguir-nos em www.claddaghns.ie

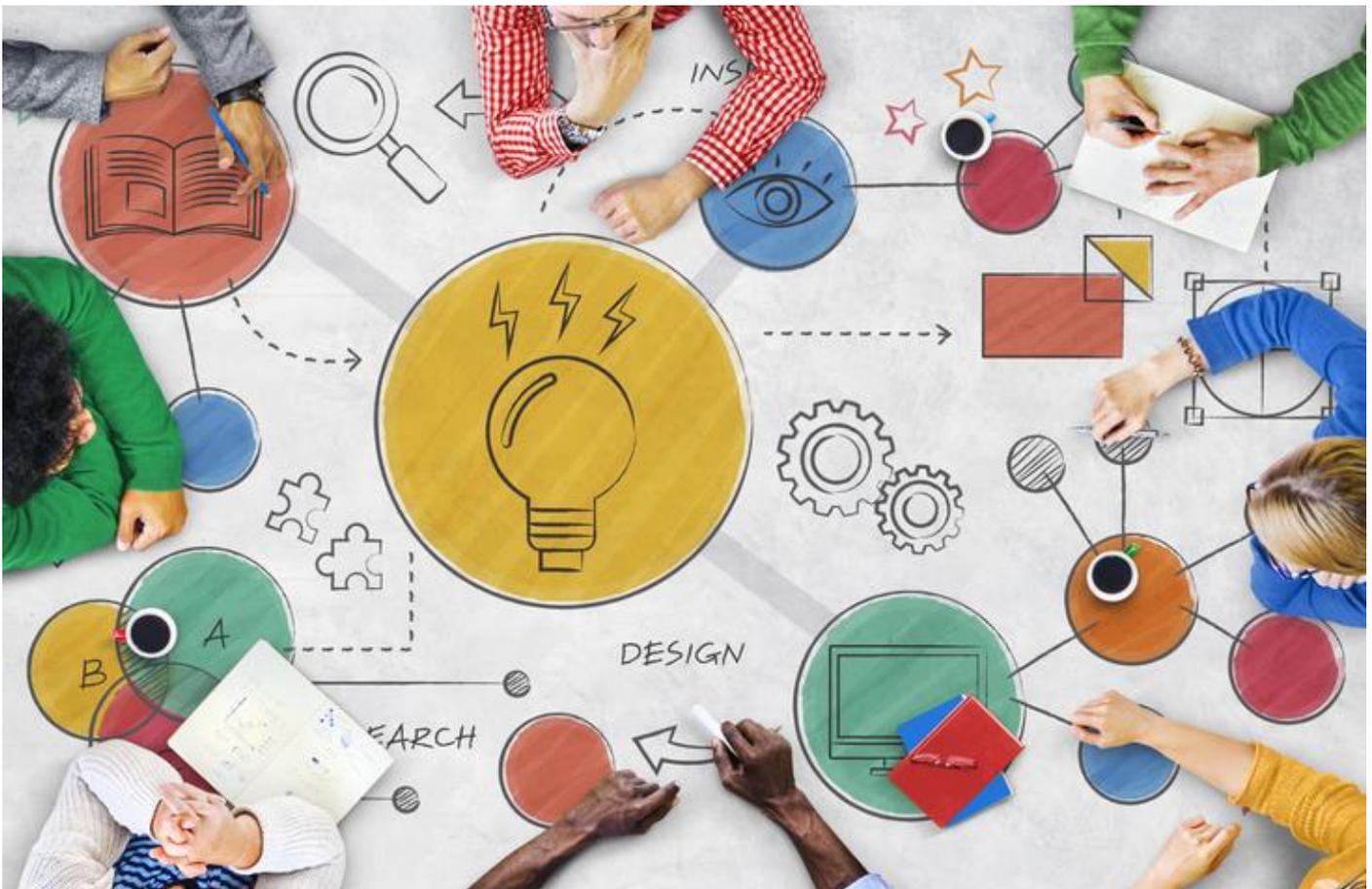


Co-funded by
the European Union



The Well
Project

Metodologia de Liderança Eficaz na Educação Compêndio de Boas Práticas em Portugal



O Projeto Ambiente Acolhedor para Liderar e Aprender

2024

**Metodologia de Liderança Eficaz na Educação:
Compêndio de Boas Práticas em Portugal**

Autores: Sílvia Augusto | Carlos Silva | Rui Sá

Foto: Uni Ateneu

Metodologia de Liderança Eficaz na Educação: Compêndio de Boas Práticas na Croácia é o resultado do projeto "The Welcoming Environment for Leading and Learning" apoiado pelo programa Erasmus+.



**Co-funded by
the European Union**

Financiado pela União Europeia. No entanto, os pontos de vista e opiniões expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não reflectem necessariamente os da União Europeia ou da Agência de Execução relativa à Educação, ao Audiovisual e à Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser responsabilizadas pelas mesmas.

PREFÁCIO

Numa época em que a liderança educacional enfrenta desafios e oportunidades sem precedentes, a necessidade de orientação prática e baseada em evidências nunca foi tão crucial. Esta Metodologia de Liderança Eficaz na Educação emerge de um esforço de colaboração entre líderes escolares, educadores e especialistas de países parceiros, unidos no projeto Erasmus+ intitulado Ambiente Acolhedor para Liderar e Aprender.

O principal objetivo da nossa parceria tem sido capacitar os dirigentes escolares com as ferramentas e estratégias necessárias para cultivar climas escolares acolhedores e colaborativos que beneficiem todas as partes interessadas. Esta metodologia serve de ponte entre os objetivos de liderança ambiciosos e a sua implementação prática no dia a dia das escolas.

O conteúdo foi estruturado para abordar os desafios mais prementes enfrentados pelos líderes educativos modernos. Quer esteja à procura de orientação para o planeamento estratégico, a tentar melhorar as suas capacidades de tomada de decisões com base em dados ou a trabalhar para construir relações mais fortes com a comunidade, encontrará soluções práticas e testadas nestas páginas. A inclusão de estratégias de gestão do stress e de técnicas de autocuidado reconhece que uma liderança eficaz começa com o bem-estar pessoal.

Esta metodologia não pretende ser um quadro rígido, mas sim um documento vivo que pode ser adaptado a vários contextos e culturas educativas. Representa o nosso compromisso coletivo com a melhoria contínua da liderança educativa e a nossa visão comum das escolas como comunidades de aprendizagem dinâmicas e inclusivas.

Ao explorar este recurso, encorajamo-lo a abordá-lo com uma mente aberta e um olhar crítico. Adapte estas estratégias ao seu contexto específico, partilhe as suas experiências com os colegas e continue a contribuir para o diálogo em evolução sobre liderança educativa. Lembre-se, uma liderança eficaz não significa ter todas as respostas, mas sim fazer as perguntas certas e promover um ambiente onde todos possam contribuir para encontrar soluções.

Estamos confiantes de que esta metodologia será um companheiro inestimável no seu percurso de liderança, ajudando-o a criar e a manter o tipo de ambiente educativo em que tanto os alunos como o pessoal podem prosperar.

A equipa do projeto Well

CONTEÚDO

1 VISÃO, PLANO E ESTRATÉGIA	102
2 UTILIZAÇÃO DE DADOS E RECURSOS PARA A TOMADA DE DECISÕES	104
3 CAPACITAR OS PROFESSORES E CULTIVAR COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	105
4 A ESCOLA COMO PARTE DA COMUNIDADE	106
5 CRIAR AMBIENTES DE APRENDIZAGEM COLABORATIVOS E INCLUSIVOS	108
6 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO STRESS E TÉCNICAS DE AUTOCUIDADO	109

1 VISÃO, PLANO E ESTRATÉGIA

VISÃO

O Agrupamento de Escolas João da Siva Correia é uma organização educativa que se distingue pela qualidade do ensino, pela inclusão e pela relevância das actividades que promove, tornando-se uma instituição de referência. Pretende-se que continue a ser reconhecida pela qualidade das aprendizagens que permitem aos alunos o desenvolvimento pleno das suas capacidades, promovendo e valorizando o mérito de cada um, fomentando uma cidadania ativa, estruturada em valores fundamentais. Para tal, é essencial a motivação e a ação mobilizadora de toda a comunidade educativa. O objetivo é ser uma comunidade de aprendizagem assente em padrões de qualidade educativa, respeitadora dos valores humanistas, democráticos e solidários.

MISSÃO

O nosso agrupamento de escolas (Agrupamento de Escolas João da Silva Correia - AEJSC), como todas as escolas públicas portuguesas, tem "uma missão de serviço público, que consiste em dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se ativamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do país".

A missão da AEJSC consiste em:

1. prestar um serviço público de educação e formação de qualidade, proporcionando aos estudantes, o pessoal docente e não docente com um ambiente educativo que promova a motivação, o apoio mútuo e o espírito crítico.
2. desenvolver o apoio necessário para ajudar os jovens a tornarem-se cidadãos independentes e integrados na comunidade, com conhecimentos, competências e saber-fazer que, para além de lhes permitirem prosseguir os estudos e/ou entrar no mercado de trabalho, os valorizem individualmente como seres humanos para o seu papel na sociedade.

Para o efeito, a AEJSC está organizada segundo uma estrutura ágil e participativa, baseada numa gestão orientada por objectivos estratégicos, sustentada por um sistema de transparência e de diálogo, bem como pela racionalização e sustentabilidade dos recursos.

VALORES

A visão e a missão aqui assumidas assentam nos seguintes valores: confiança, diálogo, exigência, trabalho, rigor, criatividade, transparência, respeito, igualdade, tolerância, solidariedade, participação democrática, mérito e responsabilidade. Respeitando e promovendo estes valores, o objetivo último da escola - formar cidadãos autónomos, inclusivos e críticos, preparados para enfrentar os desafios da sociedade - será alcançado.

LEMA

Somos AEJSC - enraizado no logótipo da escola (a impressão digital), um símbolo de identidade e uma marca de pertença. Este lema pretende reforçar a identidade e a coesão da comunidade, unindo-a através de um forte sentimento de pertença e partilha.

ANÁLISE SWOT

Pontos fortes

- Existência de mecanismos de autoavaliação para as diferentes áreas como instrumento de apoio à gestão e de suporte à melhoria organizacional e pedagógica.
- Visão e estratégia orientadas para a formação integral do aluno, a qualidade da aprendizagem e a promoção do ambiente educativo.
Desenvolvimento de uma vasta gama de iniciativas e projectos que promovam uma aprendizagem diversificada e comportamentos saudáveis.
- Valorização das dimensões lúdica, cultural, desportiva, artística e científica.
- Reconhecimento da comunidade educativa e da sociedade local.

Pontos fracos

- Número insuficiente de PNDs;
- Instalações do ensino básico e secundário;
- Grande parte do equipamento tecnológico é obsoleto;
- Ligação à Internet

Oportunidades

- Parcerias e protocolos com várias organizações;
- Colaboração estreita com as autoridades locais;
- Reconhecimento comunitário;
- Lançamento do concurso público para a remodelação da escola primária e secundária.

Ameaças

- As taxas de natalidade contribuem para uma diminuição do número de estudantes;
- Número de alunos por turma;
- Contexto pandémico.

EIXOS DE INTERVENÇÃO

Eixo 1: Identidade e cultura do AEJSC; (**Plano de ação - Anexo 1**)

Eixo 2 - Sucesso educativo e desenvolvimento integral dos estudantes; (**Plano de ação - Anexo 2**)

Eixo 3. Qualidade da prestação do serviço educativo (**Plano de ação - Anexo 3**)

2 UTILIZAÇÃO DE DADOS E RECURSOS PARA A TOMADA DE DECISÕES

A aplicação da metodologia apresentada é aprovada, acompanhada e avaliada pelo conselho geral. Este projeto educativo será sistematicamente acompanhado por:

1. uma avaliação contínua ao longo do desenvolvimento do processo, permitindo efetuar alterações/reformulações pontuais, se necessário;
2. uma avaliação anual para detetar obstáculos na realização do projeto e identificar/definir formas de os ultrapassar;
3. avaliação final, a realizar no final do período de quatro anos, a fim de fazer o balanço dos resultados obtidos em relação ao projeto inicial.

A evolução dos indicadores será avaliada anualmente e será elaborado um relatório para o efeito

(Documento de controlo anual - Anexo 4).

Os resultados da avaliação anual serão comunicados aos órgãos pedagógicos e às partes interessadas **(Apresentação anual de resultados - Anexo 5)** e divulgados da forma mais adequada **(Equipas e <https://aejsc.pt/documentos-orientadores/>)**. Os resultados serão analisados de forma a que o processo seja dinâmico e envolva todos os intervenientes na tomada de decisão, desenvolvendo um plano de melhoria **(Plano de melhoria - Anexo 6)**.

3 CAPACITAR OS PROFESSORES E CULTIVAR COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Ao oferecer uma formação contínua relevante e de qualidade, a escola prepara os professores para os desafios do contexto educativo atual, beneficiando assim os alunos e a comunidade educativa no seu conjunto.

De acordo com o projeto educativo da escola, a análise dos dados de acompanhamento e as sugestões dos professores, elaboramos anualmente um plano de formação para os professores (**Plano de formação - Anexo 7**). Este plano é elaborado pela escola e implementado em parceria com o centro de formação local.

Esta formação está disponível gratuitamente sob a forma de cursos de curta duração e de seminários de formação contínua de 25 ou 50 horas, abrangendo temas de interesse transversal para todos os professores e temas de interesse mais específico para as disciplinas que leccionam.

É também uma preocupação que se ofereça formação aos professores que ocupam posições de liderança na escola, porque se considera essencial que estes professores estejam devidamente informados e se sintam confiantes para exercerem uma liderança eficaz.

4 A ESCOLA COMO PARTE DA COMUNIDADE

A escola desempenha um papel fundamental como parte integrante da comunidade. Não é apenas um local de aprendizagem, mas também um centro de interação social, de desenvolvimento pessoal e de construção de redes de apoio. Eis algumas das formas como a escola se relaciona com a comunidade e contribui para ela:

Educação e desenvolvimento: A escola é responsável pela educação formal dos alunos, capacitando-os com os conhecimentos e as competências de que necessitam para se tornarem membros produtivos da sociedade. Isto não só beneficia os indivíduos, mas também enriquece a comunidade como um todo, fornecendo uma base sólida para o crescimento económico e social.

Os projectos Erasmus são e devem continuar a ser um instrumento essencial.

Esta experiência internacional proporciona um vasto leque de benefícios, como a exposição a diferentes culturas, línguas e formas de pensar, o que enriquece a sua educação e os torna mais adaptáveis e culturalmente conscientes. A participação num projeto Erasmus reforça o desenvolvimento das competências pessoais e profissionais dos estudantes. Aprendem a adaptar-se a novos ambientes, a trabalhar em equipas multiculturais, a resolver problemas de forma criativa e a comunicar eficazmente em contextos interculturais, competências que são altamente valorizadas no mercado de trabalho globalizado de hoje. O principal objetivo é que a escola tenha sempre uma oferta Erasmus para cada nível de formação académica e profissional.

Integração na comunidade: A escola funciona como um ponto de encontro para os membros da comunidade. Eventos como reuniões de pais e professores, apresentações culturais, feiras de ciências e competições desportivas não só envolvem os alunos, mas também atraem as famílias e outros membros da comunidade, promovendo um sentimento de pertença e coesão.

Recursos e serviços: As escolas oferecem frequentemente recursos e serviços à comunidade, tais como bibliotecas abertas ao público e instalações desportivas acessíveis. Estes recursos ajudam a melhorar a qualidade de vida e o bem-estar geral dos residentes locais.

Parcerias com a comunidade: A nossa escola tem uma grande tradição de estabelecer parcerias com organizações, empresas e instituições locais para enriquecer a experiência educativa dos alunos e oferecer oportunidades adicionais de aprendizagem e desenvolvimento. Estas parcerias podem incluir estágios, programas de tutoria, projectos de colaboração e iniciativas de voluntariado. Os nossos maiores parceiros são a Câmara Municipal e a Junta de Freguesia, que nos apoiam com infra-estruturas, transporte de alunos e o vasto programa de actividades extra-curriculares que oferecem às escolas do concelho. No entanto, para além destes parceiros, temos muitos outros que são fundamentais para o desenvolvimento eficaz deste projeto:

- Polícia - Projeto Escola Segura
- Centro de Saúde
- Comissão para a proteção dos jovens em risco
- Biblioteca Municipal
- ...

Envolvimento cívico: A escola desempenha um papel importante no desenvolvimento do empenhamento cívico dos alunos, ensinando-lhes a responsabilidade social, os direitos e os deveres cívicos. Isto prepara os alunos para se tornarem cidadãos activos e informados, capazes de dar um contributo positivo para a comunidade.

Em suma, a escola não é apenas um local de aprendizagem académica, mas também uma componente vital da comunidade, proporcionando educação, ligação social e recursos que beneficiam todos os seus membros.

Todas as actividades organizadas pela escola e pelos nossos parceiros e que envolvem os nossos alunos são compiladas no Plano Anual de Actividades, que é publicado no nosso sítio Web:

(<https://aejsc.inovarmais.com/paa//viewer/app/index.html#/home>)

e nas nossas redes sociais:

<https://www.instagram.com/agrupamentojsilva?igsh=MTg1eWJ2aTByZG1k>

<https://www.facebook.com/profile.php?id=100072958254111>

5 CRIAR AMBIENTES DE APRENDIZAGEM COLABORATIVOS E INCLUSIVOS

A criação de ambientes de aprendizagem colaborativos e inclusivos é fundamental para promover o sucesso académico e pessoal dos nossos alunos, independentemente das suas origens, capacidades ou características individuais. Eis algumas estratégias que devem ser a base da nossa prática:

Promover a diversidade: Celebrar e valorizar as diferenças culturais, étnicas, linguísticas, sociais e de competências dos alunos. Incentivar a participação de todos os alunos, reconhecendo e respeitando as suas diversas perspetivas e experiências. Para além do apoio diário que a escola oferece a estes alunos, quer por professores a eles dedicados, quer com explicações de colegas, no final de cada ano deve ser realizada uma exposição aberta à comunidade para promover os sabores, danças e tradições de cada país.

Incentivar a colaboração: Implemente actividades de aprendizagem que incentivem os alunos a trabalhar em conjunto em projectos, debates em grupo, resolução de problemas e outras actividades de colaboração. Isto ajuda os alunos a aprenderem uns com os outros, a desenvolverem competências sociais e a criarem um sentido de comunidade na sala de aula.

Fomentar uma comunicação eficaz: Promover uma cultura de respeito mútuo e de escuta ativa. Assegurar que todos os alunos tenham as mesmas oportunidades de exprimir as suas ideias e opiniões. Incentivar uma comunicação clara, respeitosa e construtiva entre os alunos e o professor.

Adaptar o ensino às necessidades individuais: Reconhecer e responder às diversas necessidades de aprendizagem dos alunos, oferecendo diferentes modalidades de ensino, materiais de apoio e estratégias de avaliação. Utilizar uma abordagem diferenciada para satisfazer as necessidades académicas, linguísticas, emocionais e de desenvolvimento de cada aluno.

É neste sentido que a escola está a investir na criação de salas dedicadas onde os alunos com necessidades especiais possam desenvolver aulas práticas adaptadas às suas necessidades. Para além disso, consideramos muito importante a criação de espaços activos de ensino e aprendizagem (<https://aejsc.pt/escola-digital/>).

Promover a acessibilidade: Assegurar que o ambiente de aprendizagem é acessível a todos os alunos, incluindo aqueles com deficiências físicas, sensoriais ou cognitivas. Isto pode incluir a adaptação de materiais, a utilização de tecnologia de assistência, a organização do espaço físico e a prestação de apoio individualizado, conforme necessário (**Fotos - Centro de recursos para alunos com necessidades especiais - Anexo 8**).

Criar um sentimento de pertença: Criar um ambiente acolhedor e inclusivo onde todos os alunos se sintam valorizados, respeitados e aceites. Promover a construção de relações positivas entre os alunos e o professor e incentivar a colaboração e a cooperação entre os membros da comunidade escolar.

Ao implementar estas estratégias, os educadores podem criar ambientes de aprendizagem mais inclusivos e colaborativos, nos quais todos os alunos se sintam valorizados, apoiados e capacitados para atingir o seu pleno potencial.

6 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO STRESS E TÉCNICAS DE AUTOCUIDADO

A gestão do stress na escola é fundamental para promover um ambiente de aprendizagem saudável e positivo para alunos, professores e funcionários. Porque compreendemos o impacto que a gestão do stress e a promoção de técnicas de autocuidado têm, quer a curto prazo, na gestão dos comportamentos do dia a dia, quer a médio e longo prazo, na formação de cidadãos física e mentalmente saudáveis, é preocupação da escola desenvolver um conjunto de actividades que procurem trabalhar nesta área:

- incentivar as actividades ao ar livre;
- desenvolver sessões de mindfulness nas turmas do ensino primário (**projeto Mindfulness - Anexo 9**);
- continuar a desenvolver o clube da inteligência emocional para os alunos do ensino básico e secundário (**Plano do Clube da Inteligência Emocional - Anexo 10**);
- continuar a promover o clube de saúde para professores e assistentes, onde podem participar em passeios na natureza e conviver (**Projeto Clube de Saúde - Anexo 11**).

Para mais informações, contactar direcao@aejsc.pt.

Pode também seguir-nos em:

<https://www.aejsc.pt>

<https://www.instagram.com/agrupamentojsilva?igsh=MTg1eWJ2aTByZG1k>

<https://www.facebook.com/profile.php?id=100072958254111>



Co-funded by
the European Union



The Well
Project

Metodologia de Liderança Eficaz na Educação Compêndio de boas práticas na Roménia



O Projeto Ambiente Acolhedor para Liderar e Aprender

2024

**Metodologia da Liderança Eficaz na Educação:
Compêndio de boas práticas na Roménia**

Autores: Ana-Maria Tanase & Rodica Pana

Fotografia: Canva

Metodologia de Liderança Eficaz na Educação: Compêndio de Boas Práticas na Roménia é o resultado do projeto "The Welcoming Environment for Leading and Learning" apoiado pelo programa Erasmus+.



**Co-funded by
the European Union**

Financiado pela União Europeia. No entanto, os pontos de vista e opiniões expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não reflectem necessariamente os da União Europeia ou da Agência de Execução relativa à Educação, ao Audiovisual e à Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser responsabilizadas pelas mesmas.

CONTEÚDO

1 VISÃO, PLANO E ESTRATÉGIA	114
2 UTILIZAÇÃO DE DADOS E RECURSOS PARA A TOMADA DE DECISÕES	116
3 CAPACITAR OS PROFESSORES E CULTIVAR COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	120
4 A ESCOLA COMO PARTE DA COMUNIDADE	123
5 CRIAR AMBIENTES DE APRENDIZAGEM COLABORATIVOS E INCLUSIVOS	125
6 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO STRESS E TÉCNICAS DE AUTOCUIDADO	127

1 VISÃO, PLANO E ESTRATÉGIA

Na Roménia, os gestores escolares são apoiados através de uma série de iniciativas e programas implementados pelo Ministério da Educação e por outras entidades envolvidas no domínio da educação. Eis algumas das formas de apoio aos diretores/gestores escolares:

- **Formação e desenvolvimento profissional:** Existem programas de formação e de desenvolvimento profissional destinados exclusivamente aos gestores escolares, que abrangem aspectos como a gestão institucional, a liderança, o direito da educação e outras competências necessárias a uma administração escolar eficaz.
- **Recursos e guias:** O Ministério da Educação e outras organizações fornecem guias, manuais e outros recursos práticos aos gestores escolares para os ajudar a gerir vários aspectos do trabalho escolar, tais como a gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais.
- **Consultoria e apoio:** Os gestores escolares podem beneficiar do apoio e da consultoria oferecidos pelas inspeções escolares, pelos conselheiros pedagógicos e por outras organizações especializadas para resolver os problemas administrativos e pedagógicos com que se deparam no seu trabalho.
- **Acompanhamento e avaliação:** Os gestores escolares estão sujeitos a processos regulares de acompanhamento e avaliação do seu desempenho, que podem incluir inspeções às escolas, avaliações do desempenho dos alunos e outros instrumentos de avaliação da qualidade do processo educativo e da gestão institucional.
- **Acesso a financiamento adicional:** Em alguns casos, os gestores escolares podem ter acesso a financiamento adicional para projectos e iniciativas específicos destinados a melhorar a qualidade do ensino nas suas escolas, tais como projectos para modernizar as infra-estruturas escolares ou programas para desenvolver as competências dos alunos e do pessoal docente.

Na Roménia, os planos de aulas sobre liderança escolar são frequentemente integrados em programas de formação em serviço para professores e gestores escolares. Estes planos de aula têm como objetivo desenvolver as competências de liderança e gestão necessárias para gerir eficazmente uma instituição de ensino. Eis alguns exemplos de tópicos e conteúdos que podem ser incluídos nos planos de aula sobre liderança nas escolas:

- **Princípios de liderança educacional:** Exploração dos conceitos fundamentais de liderança no contexto educativo, incluindo a definição de objectivos e visão, comunicação eficaz, tomada de decisões e motivação da equipa.
- **Planeamento e implementação estratégicos:** Desenvolver e implementar um plano estratégico para a instituição de ensino, incluindo a definição de prioridades, a identificação dos recursos necessários e a avaliação dos progressos na consecução dos objectivos.
- **Avaliar e melhorar o desempenho escolar:** Utilizar dados e indicadores de desempenho para avaliar a qualidade do processo educativo e os resultados dos alunos, identificar os pontos fortes e as áreas a melhorar e desenvolver estratégias para melhorar o desempenho da escola.
- **Ética e valores na liderança:** Análise dos aspectos éticos e morais da liderança na educação, incluindo o respeito pelos direitos dos alunos e do pessoal, a gestão de dilemas morais e a promoção de valores e princípios educativos.

Na Roménia, existem várias actividades e iniciativas práticas destinadas a promover e desenvolver a liderança nas escolas. Estas incluem:

- **Workshops e seminários:** Organização de workshops e seminários onde os gestores escolares e os professores podem aprender e praticar competências de liderança, gestão e comunicação sob a orientação de especialistas na matéria.
- **Programas de tutoria:** Implementar programas de tutoria em que os gestores escolares mais experientes possam partilhar a sua experiência e conhecimentos com os menos experientes, proporcionando-lhes apoio e orientação no desenvolvimento de competências de liderança.
- **Simulações e exercícios práticos:** Organização de simulações e exercícios práticos em que os gestores escolares podem praticar a tomada de decisões, a resolução de problemas e as competências de gestão de crises num ambiente seguro e controlado.
- **Projectos e colaborações:** Incentivar os gestores escolares a iniciar e participar em projectos e colaborações com outras instituições de ensino ou organizações da comunidade, que promovam a inovação, o intercâmbio de boas práticas e a melhoria da qualidade da educação.



Imagem gratuita no Canva

2 UTILIZAÇÃO DE DADOS E RECURSOS PARA A TOMADA DE DECISÕES

Na Roménia, o sistema educativo dá cada vez mais ênfase à utilização de dados e recursos para tomar decisões informadas e eficazes nas escolas. Quer se trate de melhorar a qualidade da educação, gerir recursos ou implementar projectos educativos, as decisões baseadas em dados concretos tornam-se essenciais para a evolução e o sucesso do sistema.

Em primeiro lugar, a utilização de dados permite uma melhor compreensão das necessidades dos alunos e do seu desempenho académico. Por exemplo, os resultados dos testes nacionais ou das avaliações escolares podem ser analisados para identificar os pontos fracos do processo educativo e para desenvolver estratégias de correção personalizadas. Além disso, os dados recolhidos a partir do acompanhamento da participação dos alunos, dos seus progressos e das reacções dos pais e dos professores fornecem uma imagem clara das áreas que requerem maior intervenção.

Por outro lado, a gestão eficaz dos recursos, sejam eles financeiros ou materiais, é igualmente importante. Num sistema educativo complexo, como o da Roménia, é essencial que os fundos e o equipamento sejam distribuídos corretamente. A análise dos dados sobre a utilização dos recursos pode ajudar os diretores e as autoridades escolares a dar prioridade aos investimentos em infra-estruturas, tecnologias educativas ou programas de desenvolvimento profissional para professores, maximizando assim o impacto positivo em todo o processo de aprendizagem.

Em conclusão, a integração de dados e recursos no processo de tomada de decisão é um passo importante para a modernização e eficiência do sistema educativo na Roménia. Isto garante uma abordagem mais estratégica, orientada para as necessidades reais dos alunos e das comunidades escolares, contribuindo assim para aumentar a qualidade da educação.

A utilização de dados e recursos no processo de tomada de decisões no sistema educativo romeno traz múltiplos benefícios, contribuindo para a melhoria da qualidade e da eficiência da educação. Eis algumas das principais vantagens:

-  **Melhorar o desempenho académico:** A análise dos dados sobre os resultados dos alunos permite identificar os pontos fracos e aplicar medidas corretivas. Os professores podem adaptar os métodos de ensino para melhor responder às necessidades individuais dos alunos, aumentando assim a taxa de sucesso.
-  **Afetação eficiente de recursos:** Ao utilizar os dados, as escolas podem direcionar os recursos financeiros e materiais para as áreas mais necessitadas, como as infra-estruturas, a tecnologia ou a formação de professores. Assim, os recursos são utilizados com o máximo impacto.
-  **Promover a equidade:** Os dados ajudam a identificar as disparidades entre diferentes grupos de alunos (por exemplo, por meio rural ou urbano, ou por condições socioeconómicas). Esta informação

permite a adoção de medidas para reduzir as desigualdades e proporcionar igualdade de oportunidades a todos os alunos.

✚ **Decisões mais bem informadas:** Os dados fornecem uma base objetiva para a tomada de decisões, reduzindo os riscos associados a abordagens intuitivas ou subjectivas. Assim, as decisões são mais bem informadas e têm mais probabilidades de produzir resultados positivos.

✚ **Monitorizar os progressos e o impacto:** Através da recolha e análise constante de dados, as escolas e as autoridades podem acompanhar a evolução das iniciativas ao longo do tempo.

Os Planos de Aprendizagem Individualizada (Planuri Individualizate de Învățare, PII - em romeno) tornaram-se uma ferramenta essencial nas escolas romenas, concebida para ajudar os alunos a atingir o seu potencial máximo. Estes planos são obrigatórios e personalizados para satisfazer as necessidades educativas únicas de cada aluno, abordando lacunas específicas de conhecimentos ou competências. Esta abordagem adaptada é especialmente útil para os alunos que necessitam de apoio adicional, como os que têm dificuldades de aprendizagem ou os que precisam de ajuda extra para se alinharem com o currículo.

Ao implementar os PII, os professores podem monitorizar mais eficazmente o progresso de um aluno e fazer os ajustes necessários ao longo do ano letivo. Estes planos centram-se em áreas-chave como a literacia, a numeracia, a comunicação e até as competências sociais e comportamentais. Através de actividades estruturadas, os alunos podem ultrapassar desafios, promovendo tanto os resultados académicos como o desenvolvimento pessoal. As escolas que adoptam estes planos verificam frequentemente uma maior participação dos alunos e melhores resultados académicos, o que faz dos PII uma parte integrante da educação contemporânea na Roménia.

Para obter exemplos pormenorizados de planos de aula individualizados, pode explorar recursos como

- ✓ EduPedu: <https://www.edupedu.ro/>
- ✓ Revista Educatiei [Acasa | Plataforma educacional online, centro de excelência Eurotrading](#)

Para os gestores escolares romenos, a utilização de dados e recursos para a tomada de decisões pode ser crucial para melhorar a qualidade do ensino e para a gestão eficiente da instituição. Eis algumas das formas como os gestores escolares utilizam os dados e os recursos para tomar decisões:

- **Analisar o desempenho académico dos alunos:** Os gestores escolares utilizam testes, exames e dados de notas de avaliação para avaliar o desempenho académico dos alunos.
- **Gerir os recursos financeiros:** O pessoal e os dirigentes escolares utilizam dados financeiros para gerir eficazmente o orçamento da escola.
- **Monitorizar a assiduidade e as faltas dos alunos e do pessoal:** Ao acompanhar os dados relativos à assiduidade e às faltas dos alunos e do pessoal, os gestores escolares podem identificar os problemas de absentismo e tomar medidas para os resolver.
- **Planeamento do currículo e do programa educativo:** Os gestores escolares e os professores utilizam os dados sobre o desempenho académico dos alunos e o feedback recebido para planear o currículo e os programas educativos em conformidade.

Os recursos podem ser utilizados nas escolas romenas pelos diretores escolares de várias formas para melhorar o ambiente educativo e garantir o sucesso dos alunos e do pessoal docente. Eis algumas formas e momentos para utilizar estes recursos:

- **Planeamento e desenvolvimento profissional do pessoal docente:** Os recursos podem ser utilizados para organizar workshops, seminários ou cursos de formação profissional para professores e pessoal docente. Estes podem abranger temas como os métodos de ensino e de avaliação, a utilização da tecnologia na educação, a gestão da sala de aula, abordagens pedagógicas inovadoras, etc.
- **Implementação de programas e iniciativas de ensino especial:** Os recursos podem ser utilizados para desenvolver e implementar programas de educação especial, tais como programas de intervenção precoce, programas de alfabetização, programas de apoio a alunos com necessidades especiais, etc. Podem também ser utilizados para apoiar iniciativas de promoção da saúde, da educação cívica, da cultura e do desporto na escola.
- **Aumentar o acesso aos recursos educativos:** Os diretores escolares podem utilizar recursos para garantir a igualdade de acesso a materiais didácticos e recursos educativos para todos os alunos, independentemente dos seus recursos financeiros ou outras condições sociais. Estes recursos podem incluir a compra de manuais escolares, materiais didácticos adicionais, assinaturas de bibliotecas em linha ou outros recursos digitais.

Para tomar boas decisões numa escola na Roménia, é essencial ter acesso a dados e informações exactos e actualizados sobre o desempenho académico dos alunos, a sua assiduidade e absentismo, o feedback dos pais e do pessoal docente, os recursos financeiros disponíveis, o estado das infra-estruturas escolares, etc. Estes dados podem fornecer uma visão clara das necessidades e dos problemas existentes na escola.

A capacidade de analisar e avaliar as informações disponíveis é essencial para compreender a situação em profundidade e identificar as soluções corretas. Envolve competências de pensamento crítico, analítico e sintético para avaliar as opções e as consequências de possíveis decisões. A tomada de decisões numa escola envolve frequentemente questões éticas e morais. Estes são os 3 passos principais para uma boa tomada de decisões nas escolas:

- Identificar e definir claramente o problema ou o objetivo
- Recolha e avaliação de informações relevantes
- Escolher e implementar a melhor solução



Imagem gratuita no Canva

Estratégia de implementação da tomada de decisões nas escolas da Roménia



A. Avaliação das necessidades e dos recursos

- ✚ Realização de uma avaliação das necessidades de tomada de decisão nas escolas da Roménia, incluindo a identificação dos problemas e desafios enfrentados pelos professores, alunos e comunidade escolar no processo de tomada de decisão.
- ✚ Avaliação dos recursos existentes, incluindo infra-estruturas, recursos financeiros e capacidade de decisão do pessoal docente.



B. Desenvolver uma cultura de tomada de decisões

- ✚ Promover uma cultura de abertura e transparência na tomada de decisões, incentivando o envolvimento de todas as partes interessadas, incluindo professores, alunos, pais e a comunidade local.

- ✚ Organizar sessões de formação e seminários para professores e pessoal escolar para desenvolver as suas capacidades de tomada de decisão e promover a compreensão da tomada de decisão escolar.



C. Implementação de mecanismos eficazes de tomada de decisão

- ✚ Desenvolvimento e aplicação de procedimentos claros e transparentes para a tomada de decisões nos vários domínios da atividade escolar, como o planeamento curricular, a gestão dos recursos financeiros, as políticas administrativas, etc.
- ✚ Criar estruturas e comités de tomada de decisões a nível da escola que incluam representantes de todas as partes interessadas e que sejam responsáveis pela avaliação e pela tomada de decisões em várias áreas.



D. Acompanhamento e avaliação contínuos

- ✚ Acompanhamento e avaliação contínuos do processo de tomada de decisões na escola, a fim de identificar oportunidades de melhoria e garantir o respeito pelos princípios de transparência, eficiência e participação democrática.
- ✚ Recolher regularmente as reacções de todas as partes interessadas e ajustar a estratégia com base nas necessidades e sugestões expressas.

3 CAPACITAR OS PROFESSORES E CULTIVAR COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Na Roménia, a capacitação dos professores e o desenvolvimento de competências de liderança são essenciais para transformar o sistema educativo. Os professores não são apenas transmissores de conhecimentos, mas líderes educativos que moldam as gerações futuras. Ao cultivar estas competências, os professores ficam mais bem preparados para inspirar, gerir a mudança e criar um ambiente educativo mais colaborativo e eficaz.

Capacitação dos professores

A capacitação começa com a formação contínua dos professores. Os programas de desenvolvimento profissional fornecem aos professores ferramentas de ensino modernas e acesso a novas tecnologias educativas. Estes programas ajudam-nos a ser mais adaptáveis e inovadores, melhorando os seus métodos de ensino. Também fornecem apoio na gestão da diversidade dos alunos, quer se trate de necessidades especiais ou de diferenças culturais e socioeconómicas.

Por exemplo, através de iniciativas como o programa "CRED" (Currículo Relevante, Educação Aberta para Todos), os professores na Roménia são apoiados na integração de novas competências e tecnologias nas suas actividades diárias, criando assim uma abordagem mais interactiva e atractiva para os alunos

EDUPEDU.RO

Desenvolvimento de competências de liderança

Desenvolver competências de liderança no domínio da educação é mais do que gerir a sala de aula ou um programa escolar. Os professores-líderes devem ser capazes de influenciar e motivar não só os alunos, mas também os colegas e a comunidade escolar. Desempenham um papel fundamental na implementação da mudança educativa, trabalhando em conjunto para identificar soluções inovadoras e promovendo uma cultura de aprendizagem ao longo da vida.

Um exemplo disto é o programa "Teach for Romania", que apoia os professores no desenvolvimento de competências de liderança, ensinando-os a serem mais eficazes em escolas com alunos de meios desfavorecidos. Estes professores-líderes tornam-se verdadeiros agentes de mudança, ajudando a reduzir o abandono escolar e a aumentar a taxa de sucesso académico em comunidades desfavorecidas.

Impacto no sistema educativo

A capacitação e a liderança não só melhoram o desempenho individual dos professores, como também contribuem para a modernização de todo o sistema educativo. Os professores que se sentem apoiados e capazes de tomar decisões assumem um papel mais ativo no desenvolvimento do currículo e na melhoria do ambiente de aprendizagem.

Ao cultivar a liderança educativa, as escolas na Roménia beneficiam de uma gestão mais eficaz, de uma melhor colaboração entre o pessoal e de melhores relações com os alunos e os pais. Isto conduz a um aumento do desempenho escolar e da satisfação geral das comunidades educativas.

Em seguida, pode consultar um estudo de caso prático e inspirador sobre a capacitação dos professores:

Título: "Melhorar a gestão dos recursos humanos na nossa escola: Estudo de caso"

! Contexto:

O diretor de uma escola secundária numa pequena cidade da Roménia enfrenta uma série de desafios relacionados com a gestão dos recursos humanos na sua instituição. Observa que o nível de satisfação do pessoal docente é baixo e que o absentismo e a rotação do pessoal estão a aumentar. Apercebe-se de que é necessária uma abordagem nova e inovadora para resolver estes problemas e melhorar o ambiente de trabalho na escola.

! Etapa 1: Identificar o problema

O diretor apercebe-se de que o baixo nível de satisfação do pessoal docente está relacionado com vários aspectos, incluindo uma comunicação deficiente, a falta de reconhecimento dos seus contributos e esforços, bem como a falta de oportunidades de desenvolvimento profissional e de progressão na carreira.

! Etapa 2: Recolher informações e avaliar opções

O diretor começa a recolher as reacções do pessoal docente através de inquéritos anónimos e entrevistas individuais. Através destes, pretende compreender melhor as razões da insatisfação e identificar possíveis soluções.

! Etapa 3: Seleção e implementação da solução

Com base no feedback recebido do pessoal docente e nas boas práticas identificadas na sua investigação, o diretor decide implementar várias iniciativas para melhorar a gestão dos recursos humanos na sua escola. Estas incluem:

Melhorar a comunicação: O diretor introduz sessões regulares de comunicação com o pessoal docente para partilhar informações relevantes e para ouvir e responder às suas preocupações e sugestões.

Reconhecimento dos esforços: O diretor implementa um programa de reconhecimento das contribuições e realizações do pessoal docente, através da atribuição de prémios e da apreciação pública.

Desenvolvimento profissional: O diretor organiza e apoia programas de formação e desenvolvimento profissional para o pessoal docente, oferecendo-lhes oportunidades de aprendizagem contínua e de progressão na carreira.

! Resultado

O ambiente de trabalho torna-se mais colaborativo e positivo, contribuindo para melhorar a qualidade do ensino oferecido aos alunos e para reforçar o prestígio e a reputação da escola.

Em conclusão, os professores na Roménia, através de programas de desenvolvimento profissional e iniciativas de liderança, tornam-se pilares centrais da reforma educativa, contribuindo ativamente para aumentar a qualidade da educação e formar futuros líderes da sociedade.

Plano de aula simples para promover a liderança nas escolas da Roménia

Objectivos:

- ✓ Compreender o conceito de liderança no contexto educativo.
- ✓ Identificar as principais qualidades e competências de um líder educativo.
- ✓ Explorar as formas como os líderes educativos podem influenciar e melhorar o ambiente escolar.

Materiais necessários:

- ✚ Quadro ou projetor de vídeo.
- ✚ Fichas de trabalho para os participantes
- ✚ Marcadores ou lápis de cor

Duração: 60 minutos

Actividades:

Introdução (10 minutos)

- ✓ Apresentação dos objectivos da aula e da importância da liderança na educação.
- ✓ Lançamento do debate aberto: "O que é que significa para si ser um líder na escola?"

Definição de liderança educativa (15 minutos)

- ✓ Descrever a definição básica de liderança e discutir a sua aplicação ao contexto educativo.
- ✓ Identificar as características e qualidades essenciais dos líderes educativos, tais como empatia, comunicação eficaz, visão e capacidade de decisão.

Exemplos de líderes educativos (15 minutos)

- ✓ Apresentação de exemplos de líderes educativos bem sucedidos da Roménia ou de outros países, destacando as suas realizações e o impacto que tiveram nas suas comunidades escolares.
- ✓ Debate: O que é que podemos aprender com estes líderes e como é que podemos aplicar os seus princípios à nossa própria prática?

Atividade prática: Identificação das qualidades de liderança (15 minutos)

- ✓ Os grupos de participantes são divididos em pequenas equipas e é-lhes pedido que identifiquem as qualidades mais importantes de um líder educativo.
- ✓ Cada equipa apresenta as suas conclusões a todo o grupo e defende as suas escolhas.

Aplicação na prática (5 minutos)

O final da aula é dedicado à discussão das formas como os participantes podem aplicar os princípios e competências de liderança à sua própria prática educativa.

Avaliação:

- ✓ Avaliação informal da participação e envolvimento dos participantes nos debates e actividades.
- ✓ Recolher feedback verbal ou escrito sobre a utilidade e relevância da aula para o desenvolvimento de competências de liderança.

4 A ESCOLA COMO PARTE DA COMUNIDADE

Na Roménia, a escola desempenha um papel essencial na comunidade, funcionando não só como um local de educação formal, mas também como um catalisador do desenvolvimento social e cultural. A relação entre a escola e a comunidade é profunda e interdependente, com benefícios mútuos que contribuem para reforçar a coesão social e melhorar a qualidade de vida.

O papel educativo e formativo da escola na comunidade

A escola não se limita a ensinar as matérias do currículo, mas contribui para a formação do carácter e dos valores dos alunos, preparando-os para se tornarem cidadãos activos e responsáveis. Os alunos desenvolvem competências sociais e de colaboração, aprendendo a interagir e a contribuir para o bem comum da comunidade. Além disso, através de vários projectos educativos, a escola incentiva o envolvimento cívico e o desenvolvimento do espírito de iniciativa.

Em algumas regiões da Roménia, os programas extracurriculares e as actividades de voluntariado organizadas pelas escolas desempenham um papel importante no desenvolvimento das relações entre a escola e a comunidade. Estas actividades incluem projectos ambientais, acções de caridade ou parcerias com várias organizações locais, que proporcionam aos alunos uma perspectiva prática do seu papel na sociedade.

A escola como centro cultural da comunidade

Em muitas localidades, especialmente nas zonas rurais, a escola é o centro cultural da comunidade. Aqui se realizam eventos, festas locais e encontros entre os membros da comunidade, tornando-se um local de interação e socialização para todas as gerações. Para além dos eventos escolares, como festas ou exposições de arte, a escola proporciona um espaço para debates públicos e outras actividades comunitárias, reforçando a ligação entre gerações e entre vários grupos sociais.

Por exemplo, projectos como o "Escola Diferente" envolvem toda a comunidade, desde os pais até aos representantes da administração local e das organizações não governamentais, criando assim uma ponte entre a educação formal e as necessidades sociais da comunidade.

Parceria entre a escola e a comunidade

No contexto atual, a escola colabora cada vez mais com as autoridades locais, as ONG e outras instituições para responder às necessidades da comunidade. Através de parcerias, são desenvolvidos projectos educativos e sociais que abordam questões importantes como o abandono escolar precoce, a inclusão social ou a educação para a saúde. Estas parcerias contribuem para melhorar as infra-estruturas escolares, organizar actividades extracurriculares relevantes e apoiar crianças de meios vulneráveis.

Em conclusão, a escola na Roménia é muito mais do que um simples local de aprendizagem. É um pilar da comunidade, um espaço de desenvolvimento social, cultural e cívico, que contribui ativamente para a criação de um ambiente social coeso e saudável. A relação entre a escola e a comunidade é crucial para o futuro da educação e para o progresso da sociedade romena.

Abaixo pode consultar uma atividade prática para gestores de escolas na Roménia como uma abordagem colaborativa:

Descrição: Uma atividade prática que os gestores escolares na Roménia (e não só) poderiam realizar para melhorar as suas capacidades de liderança e gestão poderia ser a organização de um projeto para melhorar a qualidade da educação na sua escola.

Título: Projeto para melhorar a qualidade da educação

Objetivo: Elaboração de um plano de ação e implementação de iniciativas concretas para melhorar a qualidade do ensino na escola, sob a liderança dos gestores escolares.

Fase 1

Avaliação da situação atual: Os gestores escolares e a equipa de gestão constituem uma equipa de projeto e procedem a uma avaliação detalhada da situação atual da escola em termos de qualidade do ensino, identificando os pontos fortes e fracos do processo educativo.

Fase 2

Definição de objectivos: Com base na avaliação inicial, a equipa do projeto estabelece objectivos claros e mensuráveis para melhorar a qualidade do ensino na escola, bem como prazos realistas para os alcançar.

Fase 3

Desenvolvimento do plano de ação: Os gestores escolares trabalham com a equipa do projeto para desenvolver um plano de ação detalhado que inclua iniciativas específicas para atingir os objectivos definidos, os recursos necessários, as responsabilidades e os prazos.

Fase 4

Implementação das acções: A equipa do projeto implementa o plano de ação, sob a supervisão e coordenação dos gestores escolares. Estas iniciativas podem incluir, por exemplo, o desenvolvimento de programas de formação contínua para professores, a implementação de métodos de aprendizagem ativa na sala de aula ou o reforço de parcerias com a comunidade local.

Fase 5

Acompanhamento e avaliação dos progressos: Os gestores escolares acompanham e avaliam os progressos na implementação do plano de ação, identificando potenciais obstáculos ou problemas e ajustando o plano de.

Fase 6

Avaliação dos resultados: Após a conclusão do projeto, os gestores escolares e a equipa do projeto avaliam os resultados alcançados em relação aos objectivos iniciais e identificam as lições aprendidas e as boas práticas que podem ser aplicadas no futuro.

5 CRIAR AMBIENTES DE APRENDIZAGEM COLABORATIVOS E INCLUSIVOS

Na Roménia, a criação de um ambiente de aprendizagem colaborativo e inclusivo é essencial para satisfazer as diversas necessidades dos alunos e garantir que todas as crianças tenham igual acesso a uma educação de qualidade. As escolas que promovem este tipo de ambiente proporcionam aos alunos um espaço seguro e de apoio onde podem aprender uns com os outros, desenvolver competências sociais e académicas e sentir-se parte integrante da comunidade educativa, independentemente da sua origem social, étnica ou capacidades individuais.

Criar um ambiente de colaboração

Um ambiente de aprendizagem colaborativa baseia-se na interação constante entre alunos e professores, mas também entre alunos. Isto é conseguido através de métodos de ensino que incentivam o trabalho em equipa, o debate e a aprendizagem mútua. As actividades de grupo e os projectos interdisciplinares são frequentemente utilizados para desenvolver competências de colaboração, resolução de problemas e pensamento crítico. Na Roménia, estes métodos são cada vez mais implementados através de programas como a "Escola Diferente", que enfatizam a aprendizagem através de experiências práticas e da interação social.

Inclusão na educação

Um ambiente de aprendizagem inclusivo garante a igualdade de acesso à educação para todos os alunos, incluindo os que têm necessidades especiais ou são oriundos de meios desfavorecidos. A Roménia fez progressos significativos no sentido da integração das crianças com necessidades especiais nas escolas regulares, em conformidade com a legislação europeia. Os professores têm formação para adaptar os métodos de ensino às necessidades individuais de cada aluno e os programas de Plano de Aprendizagem Individualizado (PII) ajudam a personalizar a educação dos alunos com dificuldades de aprendizagem.

As escolas também tentam promover a diversidade cultural e reduzir a discriminação, integrando no currículo elementos que reflectem a diversidade étnica e cultural da Roménia. Isto é

particularmente importante em zonas com populações diversas, como as comunidades ciganas, onde a inclusão social continua a ser um grande desafio.

Benefícios da colaboração e da inclusão

As escolas que adoptam um ambiente colaborativo e inclusivo não só promovem o sucesso académico, como também desenvolvem competências sociais importantes, como a empatia, o respeito e a capacidade de trabalhar com pessoas de diferentes origens. Os alunos provenientes destas origens têm mais probabilidades de se tornarem cidadãos activos e responsáveis, capazes de contribuir positivamente para a comunidade. Além disso, a inclusão de todos os alunos em actividades educativas e extracurriculares dá-lhes oportunidades iguais de sucesso a longo prazo, tanto nas suas carreiras como nas suas vidas pessoais.

Assim, a promoção de um ambiente colaborativo e inclusivo nas escolas da Roménia é um passo importante para modernizar e racionalizar o sistema educativo, garantindo que nenhuma criança é deixada para trás.

Estudo de caso inspirador

Contexto:

Elena Pop é a diretora de uma escola secundária numa cidade de província na Roménia. A escola tem cerca de 600 alunos e 45 professores e enfrenta vários desafios, incluindo a diminuição do número de alunos, o envelhecimento das infra-estruturas e a limitação de recursos.

O desafio:

Elena enfrenta vários desafios como diretora de uma escola, incluindo a melhoria dos resultados escolares, a modernização das infra-estruturas escolares e a gestão eficaz de recursos financeiros e humanos limitados.

Objectivos:

- ✓ Aumentar o desempenho escolar dos alunos através da implementação de estratégias de aprendizagem activas e diferenciadas.
- ✓ Modernizar as infra-estruturas escolares para criar um ambiente de aprendizagem seguro e estimulante.
- ✓ Melhorar a comunicação e a participação da comunidade local na vida da escola.

Acções:

- Elaborou um plano estratégico a médio prazo para orientar o desenvolvimento da escola nos próximos três anos, centrando-se nos objectivos estabelecidos.
- Foram iniciados projectos para reabilitar as infra-estruturas da escola, incluindo a renovação das salas de aula e a modernização do equipamento tecnológico.
- Promoveu a colaboração com os pais e a comunidade local, organizando eventos e programas educativos abertos.

Resultados:

- O desempenho escolar aumentou e a taxa de aprovação nos exames nacionais melhorou significativamente.
- As infra-estruturas da escola foram modernizadas, criando um ambiente de aprendizagem mais agradável e seguro para alunos e professores.
- As relações com os pais e a comunidade local foram reforçadas e o seu envolvimento nas actividades escolares aumentou.

6 ESTRATEGIAS DE GESTAO DO STRESS E TECNICAS DE AUTOCUIDADO

Na Roménia, as estratégias de gestão do stress e as técnicas de autocuidado estão a tornar-se cada vez mais importantes, uma vez que o ritmo da vida moderna afecta a saúde física e mental das pessoas, incluindo os estudantes e os professores do sistema educativo. Todos os indivíduos sofrem de stress até certo ponto, quer devido a pressões académicas, quer devido a responsabilidades profissionais e pessoais. Por conseguinte, é essencial que tanto os estudantes como os professores aprendam técnicas eficazes de autocuidado e de gestão do stress para manterem um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional ou académica.

Estratégias de gestão do stress

Um dos métodos mais eficazes para gerir o stress consiste em identificar as suas fontes e aprender a geri-las antes que se tornem avassaladoras. Na Roménia, está a ser dada cada vez mais atenção ao desenvolvimento da resiliência e da capacidade de adaptação aos desafios através de técnicas como

- ✚ **Técnicas de respiração e meditação:** Concentrando-se simplesmente na respiração profunda, as pessoas podem reduzir os níveis de stress e ansiedade. Os exercícios de respiração são muito acessíveis e podem ser praticados em qualquer lugar. A meditação consciente também ajuda a tomar consciência do presente e a reduzir o impacto dos pensamentos negativos.
- ✚ **Exercício físico:** A atividade física regular é uma forma eficaz de libertar a tensão acumulada e melhorar o humor. Mesmo um pequeno passeio ao ar livre pode ajudar a reduzir o stress e a aumentar os níveis de energia.
- ✚ **Gestão do tempo:** A organização eficaz do tempo e a definição de prioridades das tarefas ajudam a reduzir o stress. Criar uma lista clara de tarefas e objectivos ajuda a evitar sentir-se sobrecarregado.

O impacto destas estratégias na educação

A aplicação destas técnicas nas escolas ajuda não só a melhorar a saúde mental dos alunos e dos professores, mas também a criar um ambiente educativo mais produtivo e harmonioso. Os alunos que gerem bem o seu stress estão mais concentrados e motivados, e os professores que dão prioridade aos seus cuidados pessoais têm mais energia e resiliência face aos desafios na sala de aula.

Impacto na educação

A investigação mostra que as escolas que implementam estratégias de gestão do stress e de autocuidado observam melhorias tanto no desempenho como no comportamento dos alunos. Por exemplo, os alunos que se envolvem em práticas de redução do stress demonstram frequentemente uma melhor concentração e participação ativa nas aulas, o que se correlaciona com um maior sucesso académico.

Recursos para mais informações

Para mais informações e recursos práticos, considere o seguinte:

[Asociația Națională a Consilierilor din România](#): Esta organização fornece recursos valiosos e formação para conselheiros escolares com o objetivo de melhorar a saúde mental dos alunos.

[Ministerul Educației Naționale](#): O Ministério da Educação romeno oferece orientações e políticas destinadas a promover a saúde mental e o bem-estar nas escolas. Consulte o seu sítio Web para obter mais informações. [Ministério da Educação](#)

[Mindfulness Romania](#): Esta organização defende as práticas de mindfulness em ambientes educativos, oferecendo workshops e recursos concebidos tanto para professores como para alunos. Saiba mais aqui [Página inicial - Mindfulness Roménia](#)

Em conclusão, a integração de estratégias de gestão do stress e de técnicas de autocuidado na vida quotidiana, tanto nas escolas como fora delas, é essencial para manter um equilíbrio entre a saúde física e mental na Roménia, proporcionando um apoio fundamental para aumentar a qualidade de vida.

Em resumo, dar prioridade a técnicas eficazes de gestão do stress e de autocuidado nas escolas romenas pode conduzir a ambientes de aprendizagem mais saudáveis que apoiem o desempenho académico e promovam a resiliência emocional.



Imagem gratuita no Canva

Para mais informações, contactar contact@cpip.ro.

Pode também seguir-nos em <https://cpip.ro/>

