

**Estrutura e dinâmica da oficina para os agrupamentos**

<b>Módulo</b>	<b>Objectivos da Workshop</b>	<b>Actividades e recursos</b>	<b>Recursos</b>	<b>Resultados</b>
<b>Actividade prévia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolher dados sobre o agrupamento</li> <li>• Fornecer uma referência de base para a avaliação</li> </ul>	Cada escola preenche uma ficha com dados caracterizadores do seu agrupamento	Folha de dados (para ser traduzida e adaptada de modo a reflectir os diferentes sistemas dos países, sectores, exames etc.) – ASCL to create	Um conjunto de dados para cada agrupamento envolvido nas oficinas
<b>Modulo 1 Criar uma visão para a melhoria – 2 dias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar a posição atual dos agrupamentos relativamente a outros agrupamentos</li> <li>• Compreender a importância de ter uma visão de onde se quer vir a estar</li> <li>• Identificar as motivações por trás da necessidade de uma visão</li> <li>• Identificar como enunciar uma visão</li> </ul>	<p><b>Sessão 1</b></p> <p>Agenda das sessões – os parceiros dão as boas vindas às escolas, apresentam os objectivos gerais do projecto, as sessões da oficina e os seus objectivos e como as sessões estão estruturadas</p> <p>Introdução – cada agrupamento faz uma pequena apresentação PPT (10 minutos) para apresentar o seu agrupamento, o seu contexto local e os participantes neste projeto.</p> <p>5 minutos para questões do outro agrupamento</p> <p>A equipa do agrupamento A observa a folha de dados do agrupamento B e analisa-a.</p> <p>Consideram o que os dados podem revelar sobre as pressões a que o agrupamento pode estar sujeito, os possíveis problemas e prioridades. Os agrupamentos A e B juntam-se depois para discutir os dados de cada um e a interpretação que fizeram.</p>	<p>Estrutura para as apresentações – incluir a declaração da visão atual (se existir) TFB to create</p> <p>Uma tabela para ser preenchida identificando os dados do agrupamento que necessitam ser discutidos de modo a demonstrar a melhoria do agrupamento</p>	<p>Apresentação Powerpoint de cada agrupamento</p> <p>Um possível Possível</p>

		<p>Os agrupamentos identificam então as suas próprias tensões e as suas possíveis prioridades (não mais do que 5 nesta fase)</p> <p><b>Sessão 2</b></p> <p>O que é uma visão e porque é ela importante?</p> <p>Organizar os participantes em grupos mistos de 4 pessoas dos 2 agrupamentos.</p> <p>Apresentação do estudo de caso da Skinners' Kent Academy (Reino Unido)</p> <p>Discussão em pequeno grupo sobre o porquê do Diretor sentir ser necessário começar com a declaração da visão. Quais eram os seus valores? Porque era importante começar com um conjunto de valores?</p> <p>Mini-plenário para feedback – registo num flip chart</p> <p><b>Valores</b> - Exercício com cartões-valor. Observar o conjunto de valores inscritos nos cartões – organizá-los segundo as prioridades que consideram ser as mais importantes para a melhoria do agrupamento.</p>	<p>Powerpoint do estudo de caso da escola inglesa ASCL to prepare</p> <p>Cartões-valor – all in own language</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- transparência</li> <li>- cuidar/interessar-se</li> <li>- honestidade</li> <li>- partilha</li> <li>- colaboração</li> <li>- optimismo</li> <li>- respeito</li> <li>- positivo/ poder fazer</li> <li>- inclusão</li> <li>- sucesso para todos</li> </ul>	<p>possível conjunto de questões a serem abordadas e de prioridades para cada agrupamento</p> <p>Flip chart com comentários sobre a construção de uma visão</p>
--	--	---	--	---

		<p>Cenário – vocês são a nova equipa de liderança e acabaram de assumir a direção deste agrupamento – vejam se conseguem criar uma declaração de visão sintética para esta escola (ou Apresentar uma declaração sintética com a vossa visão para essa escola)          Mini-plenário – partilha das declarações de visão para a escola fictícia</p> <p><b>Sessão 3</b></p> <p>Voltar a organizar os participantes em grupos dentro do seu próprio agrupamento.</p> <p>Tendo observado e discutido os próprios dados, e observado uma situação real e uma fictícia – identifiquem quais são as vossas prioridades para melhorar o vosso agrupamento – máximo de 8.</p> <p>Em grupos do próprio agrupamento, identificar quais os vossos valores chave para o vosso agrupamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- os resultados escolares</li> <li>- os valores sociais (por exemplo, a tolerância)</li> <li>- a preparação para a vida</li> <li>- os alunos primeiro</li> </ul> <p>Escola fictícia – ASCL then customised by all partners</p>	<p>Um conjunto de declarações de visão fictícias</p> <p>Um conjunto de 8 prioridades para a melhoria de cada um dos agrupamentos</p> <p>Um conjunto de valores para cada agrupamento</p>
--	--	--	---	--

		<p>Observem a vossa declaração de visão – ela reflecte os vossos valores? Ela abrange as vossas prioridades? Se não, criem uma nova declaração de visão para o vosso próprio agrupamento.</p> <p>Plenário – rever o trabalho realizado ao longo da sessão, dar feedback sobre o trabalho e preparar para a sessão seguinte.</p> <p>Preparar a apresentação para a próxima sessão da workshop.</p>		<p>Uma declaração de visão para cada escola</p>
<p><b>Módulo 2</b> <b>Comunicar a visão</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender a necessidade de expressar claramente a visão</li> <li>• Compreender os diferentes parceiros para a comunicação</li> <li>• Ser capaz de expressar a própria visão e prioridades com clareza</li> <li>• Justificar a sua posição e convencer os parceiros</li> </ul>	<p>Introdução às atividades e objectivos do dia</p> <p><b>Sessão 1</b></p> <p>Cada agrupamento faz uma apresentação de 20 minutos sobre as razões pelas quais precisa mudar, quais são as suas prioridades, qual é a sua visão para a melhoria do agrupamento e quais os valores subjacentes a essa visão.</p> <p>Todos os outros participantes desempenham o papel da pessoa indicada no cartão – e questionam a equipa de liderança sobre a sua apresentação – isto pode incluir um desafio às conclusões, e às prioridades, exigir evidências e procurar explicações.</p> <p>Este questionamento deve durar até 20-30 minutos por cada agrupamento.</p> <p>Plenário para reflexão sobre o processo.</p>	<p>Cartões-relativos às diferentes funções no funcionamento da escola, que devem incluir</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pessoal</li> <li>- alunos</li> <li>- pais</li> <li>- gestores</li> <li>- parceiros externos (por exemplo Ministério,</li> </ul>	<p>Apresentação das prioridades de cada um dos agrupamentos, a sua visão e valores.</p>

		<p><b>Sessão 2</b></p> <p>Desenvolver uma estratégia de comunicação</p> <p>Em grupos por agrupamento – uma atividade de discussão das várias ideias afixadas sobre um flipchart para identificar quem são os grupos alvo, qual é a mensagem, como comunicar e quando. Em que medida existem diferenças entre os grupos alvo? Se sim, quais? Porque é importante comunicar com eles?</p> <p>Mini-plenário – feedback</p> <p>Em grupos de agrupamento, preencher o formulário para desenvolver um plano de comunicação para o próprio agrupamento</p> <p>Plenário – partilha dos planos de comunicação e discussão sobre o processo</p>	<p>Inspectores...)</p> <p>Mapa conceptual ou uma discussão aberta de ideias multiplas</p> <p>Formulário para a estratégia de comunicação do agrupamento</p>	<p>Um conjunto de comentários sobre as estratégias de comunicação</p> <p>Um plano de comunicação para cada agrupamento</p>
<p><b>Módulo 3</b> <b>Preparar para a mudança – Gestão de Pessoal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar questões de pessoal na gestão da mudança</li> <li>• Definir papéis e atribuir responsabilidades</li> <li>• Desenvolver estratégias para enfrentar a</li> </ul>	<p>Introdução às atividades e objetivos do dia</p> <p><b>Sessão 1</b></p> <p>Organizar os participantes em grupos mistos de acordo com os papéis no seu agrupamento – Diretores, Vice-Diretores, Professores</p>		<p>Um conjunto de comentários sobre</p>

	<p>passividade e a oposição</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver mecanismos de suporte /apoio</li> </ul>	<p>Apresentação introdutória às questões e da experiência da Skinners' Academy</p> <p>Discussão em mini-plenário sobre quais são as questões de pessoal na gestão da mudança</p> <p><b>Sessão 2</b></p> <p>Nos seus grupos, os participantes descrevem as suas expectativas profissionais sobre as outras funções na escola.</p> <p>Cada grupo prepara a descrição de um trabalho para a sua própria função e uma para outras 2 funções</p> <p>Dar feedback – discussão geral sobre semelhanças e diferenças</p> <p>Cada grupo traz o organigrama da sua instituição e as especificações de trabalho existentes para as funções de Diretor, Vice-Diretor e Professor (se existirem) Pedir a cada grupo para analisar então as suas descrições comparando-as com as declarações de visão e as prioridades do agrupamento e emitindo juízos sobre as suas conexões e clareza.</p> <p>Discussão geral sobre a flexibilidade para definir especificações das funções de trabalho e responsabilidades no agrupamento relacionadas com as prioridades do</p>	<p>Apresentação introdutória – ASCL</p> <p>Grelha de expectativas - TFB</p> <p>Organigrama incluído nos dados pre-oficina, descrições de trabalho, visão do agrupamento e prioridades da Sessão 1</p>	<p>as questões de pessoal</p> <p>Conjunto de descrições de funções fictícias</p>
--	--	--	---	--

		<p>agrupamento e como alinhar funções e responsabilidades com as necessidades do agrupamento.</p> <p><b>Sessão 3</b></p> <p>Cenários – nos seus grupos, os participantes consideram um conjunto de questões relativas ao pessoal e como se deve lidar com elas. Pedir-lhes que identifiquem os constrangimentos com que se confrontam no seu trabalho e as margens de manobra que têm.</p> <p>mini-plenário – cada grupo relata como geriria as situações – discussão geral</p> <p>Nos seus grupos, os agrupamentos discutem modos de levar o pessoal a prestar contas e estratégias de apoio: quem é responsável pelo lançamento de desafios e pelos apoios? Quais os diferentes estilos de gestão que podem ser adotados e em que circunstâncias são adequados?</p> <p>mini-plenário – cada grupo dá feedback</p> <p>Reorganizar os participantes em grupos dentro do seu agrupamento</p> <p>Pedir então para esquematizar um plano para preparar o seu pessoal para executar a</p>	<p>Conjunto de cenários de pessoal para discutir – ASCL</p>	<p>Conjunto de estratégias para desafiar e apoiar</p>
--	--	---	---	---

		<p>melhoria priorizada. Devem incluir as responsabilidades identificadas.</p> <p>Plenário – partilha dos planos e discussão do processo</p>		Um plano de gestão de pessoal para cada escola
<p><b>Módulo 4</b> <b>Preparar para a Mudança – Estruturas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificar como estabelecer estruturas relacionadas com a melhoria da escola</b></li> <li>• <b>Auditar as estruturas existentes</b></li> <li>• <b>Desenvolver estruturas para abordar as prioridades da escola</b></li> </ul>	<p>Introdução das atividades e objetivos do dia.</p> <p>Começar o dia por organizar os participantes pelos seus grupos de pertença no agrupamento</p> <p><b>Sessão 1</b></p> <p>O que é uma estrutura no contexto do agrupamento? Apresentação</p> <p>Exercício de etiquetas ( Post it) – listar as estruturas existentes no agrupamento e organizá-las. Colocar então as etiquetas (os post its) sob os títulos apropriados</p> <p>Emparelhar as escolas/agrupamentos – 2 grupos por par de escolas/agrupamentos. Um é para atuar como amigo crítico do outro. Devem discutir as estruturas existentes com a outra escola/agrupamento, responder a <b>questões colocadas</b> e discutir quão bem funcionam.</p> <p>Os grupos consideram então um conjunto de 5 cenários diferentes e <b>discutem</b> como poderiam geri-los estruturalmente.</p>	<p>Apresentação introdutória – ASCL</p> <p>Um quadro com 5 títulos:</p> <p>Organizacional Gestão Pessoal Alunos Exterior</p> <p>Conjunto de 5 cenários – grupos de sectores misturados - ASCL and then localised</p>	<p>Auditar as estruturas atuais</p>



		<p>mini-plenário - cada grupo relata como criaria estruturas para lidar com os respetivos cenários– discussão geral</p> <p><b>Sessão 2</b></p> <p>Organizar os participantes nos seus próprios grupos de agrupamento.</p> <p>Os grupos observam então as suas prioridades para a melhoria e avaliam as suas estruturas existentes. Discutem o que funciona, precisa mudar, ser deixado cair, e ser adicionado. Registá-los num flip chart.</p> <p>mini-plenário – cada grupo relata e discussão geral</p> <p><b>Sessão 3</b></p> <p>Discussão geral sobre um plano de ação de longo prazo – os agrupamentos trazem exemplos dos seus planos de ação de longo prazo e apresentam-nos (se os tiverem).</p> <p>Breve apresentação de um formulário de plano de ação usado por uma escola na Inglaterra</p> <p>Os agrupamentos consideram então as suas prioridades e como criar um plano de ação para a melhoria</p>	<p>Planos de ação dos agrupamentos existentes</p> <p>Planeamento da Ação – estrutura - ASCL</p>	<p>Conjunto de estruturas possíveis para cada agrupamento</p> <p>Um formulário para um plano de ação para cada agrupamento para cada agrupamento relacionado com as prioridades de melhoria do agrupamento</p>
--	--	---	---	--

		Plenário – preparação para a próxima sessão		
<b>Módulo 5</b> <b>Preparar para a Mudança – Ensino e Aprendizagem e Medir Impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificar a qualidade e as áreas a melhorar</b></li> <li>• <b>Criar indicadores de melhoria</b></li> <li>• <b>Desenvolver estratégias de monitorização</b></li> </ul>	<p>Introdução às atividades e objetivos do dia</p> <p>Organizar os participantes em grupos mistos de agrupamento.</p> <p><b>Sessão 1</b></p> <p>Cada agrupamento apresenta um exemplo de um bom professor. Discussão sobre as características de um bom ensino e cada grupo prepara uma lista das características do um bom ensino.</p> <p>Mini-plenário – cada grupo relata – discussão geral. Registrar as respostas num flipchart</p> <p>Apresentação de instrumentos usados em Inglaterra para monitorar o Ensino e a Aprendizagem</p> <p>Em grupos mistos de agrupamentos, os participantes concebem uma estrutura de plano de aula, correlacionada com o conjunto de indicadores</p> <p>Mini-plenário – cada grupo reporta – discussão geral. Registrar as respostas num flipchart</p> <p>Os grupos concebem então um instrumento de</p>	<p>Cada agrupamento traz um exemplo de uma boa prática</p> <p>Apresentação de planos de aula, folhas de observação e questionários - ASCL</p>	<p>Conjunto de indicadores para mostrar as características de um bom ensino</p> <p>Um conjunto de possíveis planos de aula</p>

		<p>observação de aula correlacionado com os indicadores e o plano de aula</p> <p>Mini-plenário – cada grupo relata – discussão geral. Registo das respostas num flipchart</p> <p><b>Sessão 2</b></p> <p>Organizar os participantes nos grupos de agrupamento.</p> <p>Os participantes discutem as estratégias existentes para monitorar o desempenho do professor e possíveis desenvolvimentos. Preparam uma secção do plano de melhoria do agrupamento relativa à melhoria do ensino e da aprendizagem, incluindo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligação às melhorias prioritárias</li> <li>• Ligação às funções e responsabilidades</li> <li>• Ligação às estruturas</li> <li>• Desenvolvimento de estratégias de monitorização</li> <li>• Uso de instrumentos de monitorização</li> <li>• Identificação de boas práticas</li> <li>• Estratégias para dar apoio aos professores mais fracos</li> <li>• Critérios de avaliação</li> </ul> <p>Plenário – os agrupamentos partilham os seus planos de monitorização e apoio</p>		<p>Um conjunto possíveis instrumentos de observação de aula</p> <p>Rascunho da secção do plano de melhoria relativa à melhoria do ensino e da aprendizagem em ambos os agrupamentos.</p>
--	--	---	--	--

		Prepará-los para a etapa seguinte que consiste em desenvolver um plano de desenvolvimento a começar em setembro – a ser discutido com as formadoras durante a sua visita ao agrupamento.		
<b>Módulo 6 Planeamento da Ação (meio dia por agrupamento)</b>	<b>Planear a Ação</b> - Formulário acordado	Os parceiros individuais trabalham com os agrupamentos para os apoiar no desenvolvimento do seu plano de ação		<b>Plano de Ação para o ano escolar 2015-16</b>