

O PROGRAMA ESCOLA NOVA 21: UMA MANEIRA EXEMPLAR DE FAZER INOVAÇÃO ESCOLAR A PARTIR DA REFLEXÃO SOBRE A PRÁTICA, DE BAIXO PARA CIMA

Recebido em: 10/05/2023

Aceito em: 14/06/2023

DOI: 10.25110/educere.v23i1-022

Julia Pinheiro Andrade¹

RESUMO: Objetivo: Apresentar as bases teóricas, o processo de implementação e alguns instrumentos formativos do Programa Escola Nova 21 de inovação em formação de lideranças em revisão curricular e de transformação das práticas educativas em prol de um modelo competencial das escolas públicas da Catalunha, implementado institucionalmente entre 2016 e 2019, e ativo ainda hoje. Referencial teórico: Documentos oficiais do programa Escola Nova 21, artigos analíticos sobre inovação escolar desde final do século XX à atualidade e balanços analíticos sobre processo de mudanças institucionais em perspectiva internacional e comparada da UNESCO e da OCDE. Artigos analítico-descritivos do processo de implementação do programa da regional UNESCO da Catalunha. Método: Descritivo-analítico, de revisão da bibliografia teórica e de descrição do instrumental da teoria da mudança e dos processos de formação de lideranças escolares do programa Escola Nova 21. Resultados e conclusão: O sucesso do Programa foi ter gerado a partir da formação de suas próprias lideranças escolares um protocolo de mudança de três anos para (1) criar linguagem comum e orientação para promover a aprendizagem centrada no aluno e abordagens baseadas em competências, (2) formação e treinamento para capacitar a equipe escolar no processo de transformação e (3) organização de rede de redes de co-criação e co-implementação para a um tempo, criar escala e perenizar do processo de inovação para além do seu período de implementação institucional. Implicações da pesquisa: indicação de um processo eficaz de inovação de práticas escolares de todas as unidades escolares de uma rede pública densa e heterogênea por meio da publicação de uma teoria da mudança e de protocolos de mudança co-criados por lideranças escolares em um processo institucional de política pública implementada de baixo para cima. Originalidade/valor: o Programa Escola Nova 21 demonstra a eficácia de conjugar um processo de baixo para cima de transformação de lideranças escolares a partir da formação de uma rede de práticas de escolas-piloto como grupo de referência, que, por sua vez, sistematizam os protocolos de mudança que guiam a organização de um sistema de redes de redes de escolas para implementação da transformação “auto induzida”, contínua e em escala de toda a rede pública da região da Catalunha.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação Escolar; Política Pública Educacional; Implementação de Mudança Institucional; Formação de Professores; Formação de Lideranças Escolares; Teoria da Mudança.

¹ Mestra em Filosofia da Educação pela Universidade de São Paulo (USP).

E-mail: juliaandrade@ativaedu.com.br

THE ESCOLA NOVA 21 PROGRAM: AN EXEMPLARY WAY TO MAKE SCHOOL INNOVATION FROM THE REFLECTION ON THE PRACTICE, FROM BOTTOM TO TOP

ABSTRACT: Aim: To present the theoretical foundations, the implementation process and some formative instruments of the Escola Nova 21 Program of innovation in leadership training in curriculum revision and transformation of educational practices towards a competency model of public schools in Catalonia, institutionally implemented between 2016 and 2019, and still active today. Theoretical framework: official documents of the Escola Nova 21 program, analytical articles on school innovation from the late twentieth century to the present, and analytical reviews on institutional change process in international and comparative perspective from UNESCO and OECD. Analytical-descriptive articles on the process of implementing the program in the regional UNESCO of Catalonia. Method: Descriptive-analytical, theoretical literature review and description of the instruments of the theory of change and the school leadership training processes of the Escola Nova 21 program. Results and Conclusion: The success of the program was to have generated from the formation of its own school leaders a three-year protocol of change to (1) create common language and guidance to promote student-centered learning and competency-based approaches, (2) formation and training to empower school staff in the transformation process, and (3) network organization of co-creation and co-implementation networks to simultaneously create scale and perpetuate the innovation process beyond its institutional implementation period. Implications of the research: indication of an effective process of innovation of school practices of all school units in a dense and heterogeneous public network through the publication of a theory of change and protocols of change co-created by school leaderships in an institutional process of public policy implemented from the bottom up. Originality/value: the Escola Nova 21 Program demonstrates the effectiveness of conjugating a bottom-up process of school leadership transformation from the formation of a network of pilot school practices as a reference group, which, in turn, systematize the protocols of change that guide the organization of a system of networks of school networks to implement the "self-induced", continuous and scaled transformation of the entire public network of the Catalonia region. **KEYWORDS:** School Innovation; Public Educational Policy; Implementation of Institutional Change; Teacher Training; School Leadership Training; Theory of Change.

EL PROGRAMA ESCOLA NOVA 21: UNA FORMA EJEMPLAR DE HACER INNOVACIÓN ESCOLAR DESDE LA REFLEXIÓN SOBRE LA PRÁCTICA, DE ABAJO A ARRIBA

RESUMEN: Objetivo: Presentar los fundamentos teóricos, el proceso de implementación y algunos instrumentos formativos del programa Escola Nova 21 de innovación en la formación de líderes en la revisión curricular y la transformación de las prácticas educativas hacia un modelo competencial de las escuelas públicas de Cataluña, implementado institucionalmente entre 2016 y 2019, y activo aún hoy. Marco teórico: Documentos oficiales del programa Escola Nova 21, artículos analíticos sobre innovación escolar desde finales del siglo XX hasta la actualidad y revisiones analíticas sobre procesos de cambio institucional en perspectiva internacional y comparada de la UNESCO y la OCDE. Artículos analítico-descriptivos sobre el proceso de implantación del programa regional de la UNESCO en Cataluña. Método: Descriptivo-analítico, revisando la bibliografía teórica y describiendo los instrumentos de la teoría del cambio

y los procesos de formación del liderazgo escolar del programa Escola Nova 21. Resultados y Conclusión: El éxito del programa fue haber generado a partir de la formación de sus propios líderes escolares un protocolo de cambio de tres años para (1) crear un lenguaje común y una guía para promover el aprendizaje centrado en el estudiante y los enfoques basados en competencias, (2) formación y coaching para empoderar al personal escolar en el proceso de transformación y (3) organización en red de redes de co-creación y co-implementación para simultáneamente crear escala y perpetuar el proceso de innovación más allá de su período de implementación institucional. Implicaciones de la investigación: indicación de un proceso efectivo de innovación de las prácticas escolares de todas las unidades escolares de una red pública densa y heterogénea a través de la publicación de una teoría de cambio y protocolos de cambio co-creados por los líderes escolares en un proceso institucional de política pública implementado de abajo hacia arriba. Originalidad/valor: el Programa Escola Nova 21 demuestra la eficacia de conjugar un proceso ascendente de transformación del liderazgo escolar a partir de la formación de una red de prácticas escolares piloto como grupo de referencia que, a su vez, sistematizan los protocolos de cambio que guían la organización de un sistema de redes de redes escolares para la implementación de la transformación "autoinducida", continua y escalada de toda la red pública de la región de Cataluña.

PALABRAS CLAVE: Innovación Escolar; Política Pública Educativa; Implementación del Cambio Institucional; Formación del Profesorado; Formación del Liderazgo Escolar; Teoría del Cambio.

INTRODUÇÃO

O Programa Escola Nova 21 foi desenvolvido em toda Catalunha, Espanha, para promover uma inovação sistêmica em toda sua rede de escola pública entre 2016 e 2019. Seus princípios se mantêm vivos e dinâmicos na rede ainda hoje, conforme podemos observar em quatro escolas durante a viagem pedagógica organizada pelo Centro de Formação da Escola da Vila em outubro de 2022, sob a curadoria do professor Antoni Zabala. O objetivo dos três anos do Programa Escola Nova 21 foi observar e acelerar um processo de transformação em 30 escolas piloto e, a partir da documentação de seu processo de mudança, gerar um protocolo de mudança (protocolo e rubrica de câmbio) que pudesse guiar a transformação de toda rede pública.² O processo acabou envolvendo mais de 500 escolas e segue como um projeto de formação continuada para gestores, líderes e professores.

A Escola Nova 21 foi projetada para ser um esforço colaborativo e co-criativo entre professores, escolas e autoridades educacionais, com o objetivo de criar um sistema educacional mais flexível e adaptável às necessidades formativas dos estudantes do

² Os resultados desse processo estão fartamente documentados no site da iniciativa, onde pode-se ler a teoria da mudança, as rubricas da mudança e diversos outros materiais em catalão: <<https://www.escolanova21.cat/escola-nova-21>>. Último acesso em 27/03/2023.

século XXI. A proposta é efetivar a mudança de um sistema de ensino desenhado na era industrial, calcado em acúmulo de conhecimento e reprodução mecânica de informações para um ensino orientado às evidências de aprendizagem para o desenvolvimento integral de competências para a vida. Enfatiza o uso de metodologias de ensino inovadoras, como aprendizagem baseada em projetos, aprendizagem cooperativa, autoavaliação e integração de tecnologia em sala de aula, bem como a importância do envolvimento dos pais e a necessidade de promover habilidades sociais e emocionais, como empatia, trabalho em equipe, conexão e comunicação em processo de aprendizagem-serviço com parceiros do território educativo (como hospitais, museus, organizações sociais etc). O programa é continuamente avaliado e ajustado com base no feedback de professores, alunos e pais para garantir sua eficácia e relevância.

O desenho do modelo de indução da mudança é bastante inovador: é gerido em cada escola por uma equipe indutora, composto de professores e gestores que têm como objeto ou unidade de transformação a escola toda, não apenas um aspecto pedagógico, como currículo, didática ou uso da tecnologia. Para tanto, o programa propõe uma reflexão profunda para todo corpo docente e gestor sobre o sentido formativo da escola pública no século XXI, organizado em quatro pilares fundamentais: *propósito, práticas pedagógicas, organização e avaliação*. A reflexão em profundidade sobre o ensino orientado ao desenvolvimento de competências gerais se propõe a mobilizar, assim, habilidades, valores e atitudes que convoquem a adesão à necessidade de mudança em cada professor, em cada gestor que, passam, então, a disseminar esses valores, crenças e práticas em toda escola. Portanto, não há a imposição da mudança de cima para baixo, mas a promoção de seu florescer orgânico em um processo de disseminação de baixo para cima, e de tal modo que isso possa ocorrer em ritmos e formas diferentes em cada escola, em cada contexto escolar.

Instituições são feitas por pessoas. A unidade de cambio, de mudança, são as crenças e práticas das pessoas. Se elas não vêm valor e sentido nos processos propostos, há mil caminhos de sabotagem possível e a mudança não se sustenta, restando superficial e protocolar. Pelas escolas visitadas em Barcelona³ e pela apresentação do programa feita pela equipe organizada por Antoni Zabala, vimos as propostas de inovação da Escola Nova 21 da Catalunha se sustentarem inclusive no contexto atípico da pandemia do

³ Durante a viagem pedagógica com o Centro de Formação da Escola da Vila visitamos em Barcelona as escolas públicas Thau, Père Vergés, Sadako e Virolai.

Covid-19 e permanecerem fortes ainda hoje, 4 após após o Programa ter sido finalizado. Como objetivo desse artigo, resenhamos a experiência com base no que vivenciamos da proposta em campo e seguimos as descrições dos sites originais do Programa e o artigo de Eduard Vallory (VALORRY, 2019), diretor do Programa Escola Nova 21 e presidente do Centro UNESCO da Catalunha entre 2016 e 2019. Em seguida discutimos sua Teoria da Mudança e suas estratégias formativas, concluindo com a indicação formativa dos passos de implementação de uma política pública de sucesso.

METODOLOGIA

Este artigo escolhe o método descritivo para apresentar o Programa Escola Nova 21 de reforma de toda a rede escolar em um processo indutivo de baixo para cima, isto é, do grupo de professores à gestão escolar e à comunidade e educativa. O processo se fundou em conceituar e praticar a necessidade de mudança nas práticas educacionais como um processo longo e continuado de mudança cultural em torno de um novo paradigma educacional: a aprendizagem competencial, isto é, fundada no desenvolvimento de competências gerais visíveis e compartilhadas por todos, gestores, professores, estudantes e comunidade escolar. Nos baseamos na literatura da Unesco dedicada ao Programa, nos documentos oficiais do Programa e nas experiências vividas em Barcelona durante as visitas às escolas do grupo de referência sob curadoria do professor Antoni Zabala.

REVISÃO DA LITERATURA

Segundo VALORRY (2019, p.2) A universalização da educação pública no século XIX na Espanha foi baseada no modelo burocrático e centralizado dos sistemas educacionais da Prússia e da França do mesmo período. Nesses sistemas, as escolas públicas foram concebidas como extensão do Estado para a universalização de um conhecimento baseado na transmissão e aquisição de fatos e conceitos, sobretudo por meio da memorização e da repetição mecânica de tarefas. “Escolas foram desenhadas para trabalhar a partir de um currículo prescritivo e padronizado transmitido por seus professores. Isso começa a mudar com a chegada da onda do movimento da escola nova, que ocorreu em toda a Europa 100 anos atrás, especialmente na região da Catalunha” (VALORRY, 2019, p.3). Segundo Eduard Valorry (2019), as primeiras ações do governo Catalão no sentido de estimular uma educação centrada na aprendizagem e com o foco de desenvolvimento integral remontam das proposições de Pére Vergés, educador catalão,

fundador da escola-referência de Barcelona que leva seu nome e muito conectado às propostas de John Dewey, Maria Montessori e Celéstin Freinet.

Assim, propostas de fundação e redesenho de escolas inovadoras na Catalunha e, especialmente em Barcelona, remontam da primeira quinzena até o final do século XX, embora tenham ocorrido dois intervalos grandes nesse processo, com períodos ditatoriais de governo na Espanha - de 1923 a 1930 e de 1939 a 1975. Após o fim da ditadura de Francisco Franco, muitas escolas retomam ativamente a abordagem mais progressiva do aprendizado que emergiu no início do século 20 e, a partir de 1970, muitos projetos novos emergem, configurando na Catalunha uma heterogeneidade de contextos, de escolas muito tradicionais, com características pedagógicas do século XIX e muitas escolas que acentuam o movimento de inovação, se (re)desenhando com recursos e modo de organização do século XXI. Esse conjunto complexo e heterogêneo de realidade escolar é o contexto de elaboração na Catalunha de discussões essenciais da UNESCO durante 2015 que são sistematizadas no documento “Repensar a educação: rumo a um bem comum mundial?” (UNESCO, 2016), associadas à proposição dos objetivos da educação como Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e a Agenda 2030 de transformação planetária.

Com o espírito de induzir uma mudança de baixo para cima, conforme proposto na Agenda 2030 da UNESCO, foi lançado em maio de 2016 um edital convidando as escolas com desejo de mudança a se candidatarem ao Programa Escola Nova 21. A meta do programa era atingir até 200 escolas, dentre as quais selecionar uma amostra representativa de 30 escolas para pilotar o processo de mudança escolar em colaboração com as 25 escolas de referência, aquelas que tinham características mais inovadoras nos 4 eixos do programa. O piloto de três anos (2016-19) se desenvolveu, então como uma abordagem colaborativa de implementação dos princípios de mudança nos quatro eixos centrais (propósito, organização, práticas pedagógicas e avaliação), com suporte intensivo às escolas selecionadas como piloto, ou seja, para formar equipes para condução de dinâmicas colaborativas, geração de conhecimento, ferramentas de mediação e tomada de decisão, sistematização de saberes e processos que potencialmente poderiam ser mobilizados para ampliar o programa em todo o sistema. No entanto, cerca de 500 escolas, ou aproximadamente 16% de todas escolas da Catalunha, candidataram-se ao programa.

Dado que o programa só poderia acomodar menos da metade dos os requerentes, a Escola Nova 21 estabeleceu um acordo com o governo provincial de Barcelona

(*Diputació*) para trabalhar com todos os municípios e criar redes locais de colaboração. Esse desenho garantiu a inclusão de todas as escolas interessadas, fazendo o programa mudar de escala: de nível local, transformou o programa em nível impacto meso (OCDE, 2013). Assim, o Program se torna uma aliança estratégica que estabelece uma série de acordos nas esferas de administração pública para garantir que todas as escolas interessadas pudessem participar por meio de colaboração local em redes de aprendizagem. A escala desse agrupamento foi a articulação de grupos colaborativos de trabalho entre 5 a 12 escolas. As figuras abaixo mostram os tipos de parcerias colaborativas em toda a Catalunha para o desenvolvimento da rede, articulando três alianças, 60 redes locais e 486 escolas.

Figura 1: cronologia da implementação do Programa Escola Nova 21 como uma aliança entre Organizações da Sociedade Civil e poder público. Fonte: VALORRY, 2019, p.3. Tradução nossa.



Figura 2: Parcerias para a implementação do Programa Escola Nova 21 como rede local de formação continuada de lideranças para a mudança com suporte de gestão e multiplicação pedagógica do poder público. Fonte: VALORRY, 2019, p.5. Tradução nossa.

Parcerias para apoiar a implementação das redes locais Escola Nova 21

	Governo da província de Barcelona	Consórcio de Educação de Barcelona, em colaboração com duas organizações	Ministério da Educação da Catalunha
Quando	setembro de 2016	fevereiro de 2017	março de 2017
Redes/Escolas	29 redes em toda a província/266 escolas	21 redes/119 escolas na cidade de Barcelona	10 redes em outras três províncias catalãs (excluindo Barcelona)/111 escolas
Como	Apoio financeiro e conhecimento técnico, além da banca dos municípios como facilitadores	Liderança do Consórcio e funcionários designados do Consórcio como facilitadores	Funcionários do Ministério designados como facilitadores

Obs: Na cidade de Barcelona, as redes operam sob um programa chamado Network for Change (Xanes per al Canvi) liderado pelo Consórcio, que também se comprometeu a incorporar 50 novas escolas por ano ao programa ao longo dos 3 anos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO: VISÃO FORMATIVA E TEORIA DA MUDANÇA

"Os alunos têm direito a receber uma educação integral, voltada para o pleno desenvolvimento da personalidade, com respeito aos princípios democráticos de convivência e aos direitos e liberdades fundamentais". Lei de Educação da Catalunha, artigo 3.

"A educação de qualidade promove a criatividade e o conhecimento e garante a aquisição de habilidades básicas de alfabetização e numeramento, bem como habilidades analíticas, de resolução de problemas e outras habilidades cognitivas, interpessoais e sociais de alto nível. Também desenvolve as habilidades que capacitam os cidadãos a levar uma vida saudável e plena, tomar decisões informadas e responder aos desafios locais e globais por meio da educação para o desenvolvimento sustentável e a cidadania global". Declaração de Incheon "Educação 2030", Fórum Mundial de Educação, Nações Unidas (UNESCO, 2015)

Tendo a declaração de INCHEON de 2015 que lança a Agenda 2030 da UNESCO como premissa,⁴ a visão do Programa Escola Nova 21 é uma atualização do paradigma educacional: de uma escola transmissiva e conteudista a uma escola que desenvolva competências chave para a vida no século XXI. Propõe qualidade e equidade na educação como conceitos inter-relacionados em um sistema educacional no qual todas as crianças e jovens participam e experimentam experiências transformadoras para o desenvolvimento integral em múltiplas dimensões: intelectual, emocional, cultural, física e social. Isso significa não desenvolver uma aprendizagem excessivamente intelectualista, mas integradora das múltiplas dimensões, nas quais todo e cada um dos estudantes se desenvolvam experimentando um ganho de autonomia crescente e a capacidade de reconhecimento de aprendizagens relevantes, significativas e empoderadoras para a complexa e dinâmica vida no século XXI. Para assegurar esta visão comum e compartilhada, a primeira ação do programa foi desenhar uma teoria da mudança que funcionasse como um mapa para a mudança, ou seja, como um guia ou um protocolo de discussões que sustente o processo de transformação de cada escola, sem enrijecê-lo.

A ideia é que a transformação de uma unidade educacional em direção ao paradigma educativo de formação para o desenvolvimento integral de todos e de cada um

⁴ A Agenda 2030 das Nações Unidas, especificada nos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável, exige uma mudança no paradigma educacional para conscientizar e capacitar as pessoas para responder a esses desafios globais em um plano de ação local. Mais especificamente, o Objetivo 4 é "Garantir educação de qualidade, inclusiva e equitativa e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos", que é implantado na Declaração de Incheon e que exige atualizar o que entendemos por "educação de qualidade" e torná-lo um direito efetivo para todas as crianças e jovens.

dos estudantes implica um processo de mudança organizacional, estruturado, sistemático e limitado no tempo, sustentado por uma estratégia de melhoria contínua. Este intenso e longo processo de mudança será eficaz na medida em que se estrutura em uma visão compartilhada sobre os passos da mudança, resumidos abaixo⁵:

- A unidade escolar é a unidade de mudança. A mudança deve ser global, abrangendo todas as áreas que definem o projeto educativo da escola: propósito, práticas de aprendizagem, avaliação e organização.
- Em cada unidade escolar, a liderança para a mudança é realizada pela equipe indutora, composta por membros da equipe de gestão escolar e professores voluntários.
- A definição e (re)afirmação do propósito educacional orienta a mudança de paradigma
- A sensibilização da comunidade educativa e envolvê-la no processo é uma oportunidade para pensar a crise educacional contemporânea e promover uma descoberta de oportunidades coletivas.
- As equipes indutoras procediam vivenciar dinâmicas e debates de mudança de paradigma com o grupo de escolas de referência (conhecer exemplos e vivenciar práticas que gerem protocolos de mudança a serem replicados em novos grupos).
- Processos de documentação e registro que concretizem para cada escola seu próprio processo de mudança de paradigma são essenciais como práticas reflexivas e como processo autoavaliativo de cada escola.
- A autonomia de cada unidade escolar é um valor e uma prática que deve ser gerada e cultivada na gestão da mudança.
- O centro do trabalho de mudança é a construção de uma cultura de consenso na unidade escolar sobre o desejo coletivo de mudar de paradigma pedagógico. Sem esse consenso, não há mudança sistêmica possível.
- É necessário conceber a própria unidade escolar como uma organização de aprendizagem, uma instituição que está aprendendo e se transformando.
- O processo de transformação precisa se sustentar por experiências ativas de ensino e de aprendizagem entre pares gestores e professores, tal como as pedagogias ativas para os estudantes.

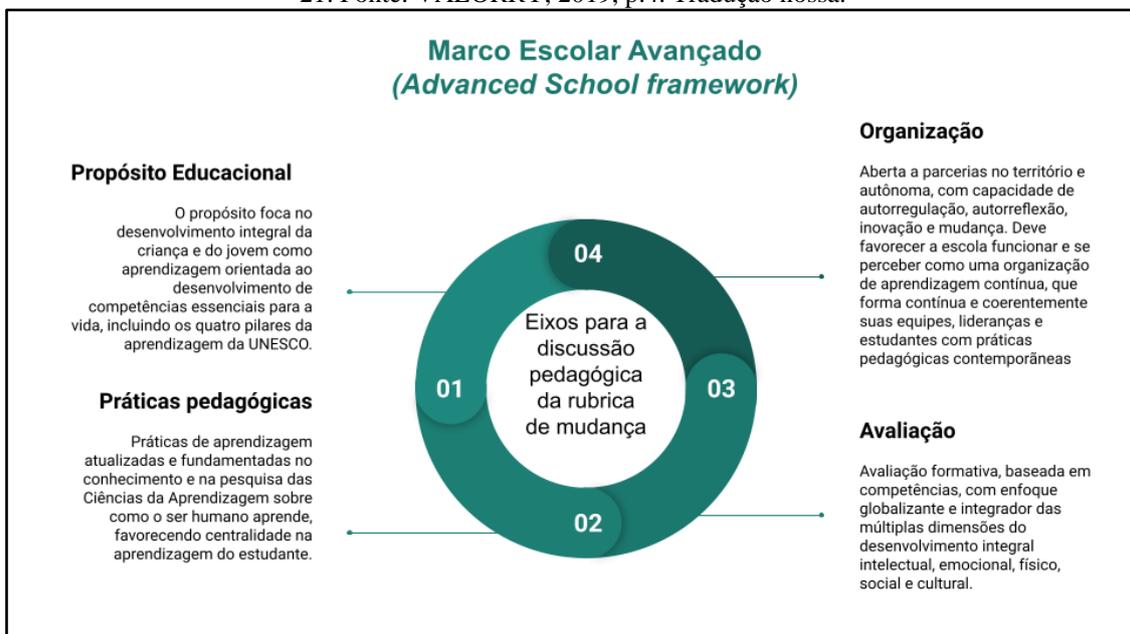
⁵ A teoria da mudança pode ser encontrada no site do Programa Escola Nova 21, porém apenas em catalão. Disponível em < <https://www.escolanova21.cat/teoria-del-canvi/>. Último acesso em 31/03/23.

- As práticas de aprendizagem colaborativa horizontal devem se constituir como competência-chave para toda a equipe escolar, ou seja, a aprendizagem colaborativa como prática de construção de conhecimento, de habilidades, de valores e de atitudes em toda equipe escolar.

O programa procura articular essa teoria da mudança por meio de duas ações principais:

- Construir um protocolo e uma rubrica de mudança a partir da sistematização das práticas e conhecimentos da amostra representativa de 30 escolas de referência. A rubrica se organiza nos 4 eixos do Marco Escolar Avançado: propósito, práticas pedagógicas, organização e avaliação, que, por sua vez, são desdobrados em 18 critérios (ver exemplo na figura X).
- Promover um espaço de formação continuada em redes de aprendizagem colaborativa entre escolas de uma mesma região (o que variou entre de 5 a 12 escolas articuladas).

Figura 3: Eixos do debate pedagógico nos quais se estrutura a teoria da mudança e a rubrica para mudança como processo de autoavaliação e o redesenho formativo das escolas no Programa Escola Nova 21. Fonte: VALORRY, 2019, p.4. Tradução nossa.



Os quatro eixos para a mudança educativa estruturam as pautas formativas de discussão da equipe indutora em cada escola e o modo pelo qual este propõe debates autoavaliativos para toda a comunidade escolar. Os quatro eixos permitem definir o Marco Avançado Escolar (*Advanced School Framework*, ver figura 3) como base para a

reflexão sobre o novo paradigma pedagógico e sobre o redesenho de cada escola. Descrevem-se sucintamente em termos de suas perguntas essenciais a seguir:

Qual o propósito educacional da escola? O propósito da escola foca no desenvolvimento integral da criança e do jovem como aprendizagem orientada ao desenvolvimento de competências essenciais para a vida, incluindo os quatro pilares da aprendizagem da UNESCO de 1996 (aprender a ser, aprender a conviver, aprender a fazer, aprender a conhecer)?

Como são as práticas pedagógicas (*learning practices*)? Práticas de aprendizagem fundamentadas no conhecimento e pesquisa sobre como aprendemos (crianças, jovens e adultos)? As Ciências da Aprendizagem consolidaram no início do século XXI claros princípios para a promoção da aprendizagem mais significativa: sondagem e registro de conhecimentos prévios, promoção de estratégias e diversos agrupamentos para a aprendizagem investigativa e conectada com temas reais da vida e do território educativo; mescla e fusão de diversas abordagens metodológicas, linguagens e tecnologias.

Como é a organização da escola? A organização permite arranjos participativos e ativos dos estudantes, estimulando sua responsabilidade, autonomia e tomada de decisão na vida escolar? Essa organização estimula no time gestor e docente, bem como entre os estudantes capacidade de autorregulação, auto-reflexão, inovação e proposição de mudanças? Qual é a cultura de pensamento e de participação que essas práticas tornam rotina na escola? Quais são as modalidades e qual é o espaço de participação e co-gestão no processo de aprendizagem por parte dos estudantes? São feitas parcerias com outras organizações sociais do território como espaços interativos e significativos de aprendizagem que conectam os estudantes com problemas e processos reais para desenvolvimento da comunicação, colaboração, criatividade, empatia e construção do conhecimento?

Como é feita a avaliação? A avaliação valoriza as práticas escolares. Se tudo o que foi descrito acima se aplica, como é feita a avaliação na escola para a efetiva e coerente promoção do desenvolvimento integral e baseada no desenvolvimento de competências (*competency-based and formative assessment*)? As abordagens ligadas ao estímulo do pensamento metacognitivo e estratégico são efetivamente implementadas? Qual é o espaço para acordar e definir com os estudantes e com os professores critérios e métodos de avaliação? Qual o espaço e a forma do processo de autoavaliação, avaliação por pares e avaliações somativas? Estão todas desenhadas para apoiar a aprendizagem e o

desenvolvimento de competências para a vida, com destaque para a colaboração, a autonomia e a criatividade?

A reflexão sobre cada um desses quatro eixos é proposta pela rubrica de cambio, ou rubrica de mudança, uma ferramenta de autoavaliação que subdivide os eixos em critérios de discussão e análise, totalizando 18 critérios. A rubrica de mudança é, desse modo, um guia para a discussão coletiva, uma ferramenta de reflexão e aprendizagem com o objetivo de orientar a escola a realizar uma autoavaliação institucional participativa sobre a sua situação atual e ser capaz de tomar decisões de melhoria. Todas as etapas da rubrica são acompanhadas de pautas de discussão sobre como propor o debate sobre o eixo e os critérios dentro da escola.

Na sequência da descrição de cada pautas formativa, há a descrição do critério e, na sequência, são oferecidos “níveis de prática” para que a escola se localize por meio de uma autoavaliação, reconhecendo em qual nível se encontra. A gradação dos níveis utiliza a imagem de uma horta em crescimento, com a descrição daquele critério como um pequeno broto em germinação até uma verdura plena e madura, pronta para colheita, conforme mostra as figuras 4 e 5. Assim, a Rubrica não oferece receitas de mudança ou um ideal a ser alcançado, mas revela critérios e elementos formativos como um horizonte comum para orientar o processo participativo de discussão da transformação, de forma a permitir que tudo possa ser usado como material formativo para toda a comunidade escolar, adaptado ao ritmo e à realidade de cada escola.

Fig.4 Exemplos de trechos da rubrica de mudança, descrevendo os eixos 1 (*Propósito*, em rosa) e 2 (*Práticas pedagógicas*, em roxo) do Marco Avançado Escolar (Advanced School Framework).

Disponível em catálogo para download no site original do projeto: <<https://www.escolanova21.cat/la-necessitat-de-transformacio-educativa/educacio-de-qualitat-per-a-tothom/la-rubrica-de-canvi/>> Último acesso em 31/03/2023.



Fig5: Exemplos de critérios para o eixo 4 “Organização Aberta” e a descrição de níveis de implementação de seus critérios, descritos 9 níveis de crescimento, de alfa (brotinho) a ômega (verdura plena e madura, pronta para colheita). Documento inteiramente disponível para download em pdf no documento “Rubrica de Mudança”, apenas em catalão, no site original do projeto: <https://www.escolanova21.cat/wp/wp-content/uploads/2019/11/EN21_Rubrica_de_Canvi_Materials_de_suport_v_2.pdf> Último acesso em 31/03/2023.



A Rubrica de Mudança foi elaborada por uma equipe formada por diretores, inspetores e técnicos, e validada pelas diversas unidades gestoras das Secretarias e do Ministério de Educação da Catalunha. A rubrica, portanto, é instrumento-síntese para ser abertamente usado como pauta formativa para qualquer escolas em seu processo de aperfeiçoamento e transformação, sendo assim, hoje, um objeto aberto à consulta de qualquer visitante ou leitor do site.⁶

CONCLUSÃO

Implementação em Duas Ações Paralelas de Mudança - Escolas-Piloto e Escolas em Rede

Para um projeto ambicioso, capilarizado e horizontal como o Programa Escola 21 ter sucesso, foram implementadas duas ações paralelas ao longo dos três anos institucionais do Programa. Primeiro, foi dado foco ao trabalho com as 30 escolas piloto trabalhando com a equipe do Programa, com base no conhecimento sistematizado das 25 escolas de referência. Isso significou uma agenda intensiva de encontros formativos com “treinamento clínico” e orientação das 25 Escolas de Referência. As 30 escolas piloto,

⁶ O site oficial das rubricas é <www.rubricadecanvi.cat>. Porém conseguimos acessar todos os materiais do programa diretamente no site do Programa Escola Nova 21, na sessão de “transformação educativa”, disponível apenas em catalão em: <<https://www.escolanova21.cat/la-necessitat-de-transformacio-educativa/>>. Último acesso em 31/03/2023.

dentre rurais, urbanas, periféricas e centrais, serviram como um laboratório para desenvolver e refinar os protocolos de mudança identificando ferramentas e procedimentos que pudessem ser simples e profundos para ser usados como guias para a transformação de qualquer escola em todo o sistema.

Num segundo momento, inicia-se o trabalho das Escolas em Rede de aprendizagem, articulando as 500 escolas que buscaram se inscrever no programa. Nesse momento, o programa busca estimular processos e protocolos em escala, de aprendizagem cooperativa em redes, articuladas em subredes. As equipes do programa passam a fomentar essa lógica colaborativa de trabalho em redes de escolas.

O protocolo de mudança de três anos testado com as Escolas Piloto inclui (1) orientação para promover a aprendizagem centrada no aluno e abordagens baseadas em competências, (2) formação e treinamento para capacitar a equipe escolar no processo de transformação e (3) orientação para apoiar as escolas durante todo o processo. A seguir, descrevemos brevemente esses três pontos.

1. Em termos de orientação, é crucial que todos os atores compartilhem um entendimento comum do que significa mudança e uma organização pedagógica focada no desenvolvimento de competências gerais. A rubrica de mudança educacional foi desenvolvida para fornecer essa estrutura detalhada de teoria da mudança na prática. Especifica os quatro eixos do Marco Avançado Escolar e permite que as escolas individuais adaptem fases, horários, ferramentas e recursos para suas próprias circunstâncias e contexto, em diferentes etapas: em primeiro lugar, a criação de uma equipe indutora dinamizadora, com professores voluntários para cooperar com a equipe diretiva do Programa na promoção da visão da escola; Em segundo, promover dentro de cada unidade escolar uma reflexão inicial dos professores, alunos e famílias sobre o propósito educacional da escola e envolvendo a comunidade educacional mais ampla na necessidade e urgência de mudança; em terceiro lugar, o envolvimento da escola em um processo participativo para definir sua nova visão, com base nos resultados da reflexão e diálogo sobre o propósito; Em quarto lugar, prototipagem de pequenas alterações, testando hipóteses e alimentando um processo contínuo de aprendizagem, a fim retomar as práticas e avaliar o quanto se desenvolveram em termos de visão pedagógica da escola; por fim, a etapa final é escalar as mudanças previamente prototipadas, tomando medidas institucionais que garantam a sustentabilidade das mudanças implementadas.

2. Diretores e equipes indutoras vivenciam diversos momentos formativos para se sentirem capacitados como líderes da mudança. A formação envolve ampliar o repertório de práticas e conceitos de liderança, de mudança pedagógica, bem como de práticas de gestão do processo de mudança. Um dos treinamentos mais importantes são as residências clínicas: períodos de uma a três semanas de imersão que a equipe gestora vivencia nas Escolas de Referência. Durante essa imersão nas escolas de referência, a equipe indutora tem uma pauta de observação e momentos de debates sobre as observações realizadas. Organizam-se assim reflexões sistemáticas sobre conhecimentos, práticas, modo de agrupamento dos estudantes, forma de organização da escola e modelos de avaliação e autoavaliação em uma perspectiva de trabalho em um ambiente pedagógico totalmente baseado em competências.

3. Mentoria: oferecer apoio externo às equipes indutoras nessa mudança cultural nas escolas também é fundamental. Mentores se encontram com a equipe indutora a cada dois meses para acompanhar e apoiar o processo de transformação da escola. Eles são profissionais com evidente autoridade pedagógica (em geral, gestores e professores experientes das Escolas de Referência) que fornecem dados, ferramentas e orientações para apoiar os dilemas, dificuldades e pontos de reflexão trazidos pela equipe indutora. Não são formadores, mas como mentores experientes, são interlocutores qualificados para facilitar os processos de reflexão e aconselham/orientam os equipes de condução.

Essa abordagem é baseada na suposição de que a transformação deve provir da própria comunidade educativa, que também deve possuir as ferramentas e conhecimentos e práticas essenciais necessários para avançar esta mudança. Assim, ao invés de recomendar “receitas” de ações específicas, currículos ou metodologias de aprendizagem, a teoria da mudança da Escola Nova 21 baseia-se na premissa de que a mudança educacional pode acontecer no nível do sistema apenas se um massa crítica de cidadãos - famílias, professores e muitos outros - compartilham um entendimento comum do que significa mudança e estão dispostos a defender publicamente e trabalhar pela transformação da escola. O papel da Escola Nova 21 tem sido o de promover uma cultura mudança do que é qualidade na educação, canalizando, incentivando e destacando esse movimento crescente de criar um novo consenso sobre o que deve ser feito na educação pública. É assim, uma inspiração e tanto para as mudanças que desejamos fazer nos sistemas das escolas públicas brasileiras!

REFERÊNCIAS

EDUCATION, Rethinking. Towards a global common good. UNESCO Retrieved June, v. 6, p. 2015, 2015. UNESCO/UNICEF. DECLARATION, Incheon. Framework for Action. Towards inclusive and equitable quality, 1999. Disponível em: <https://icponline.org/wp-content/uploads/2019/08/b931e6_23f7da6c616041088b7f6fd3933855d8.pdf>.

DELORS, Jacques et al. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Educação um tesouro a descobrir, v. 6, 1996.

OECD. Innovative Learning Environments. Educational Research and Innovation. Paris, OECD, 2013._____. Schooling Redesigned: Towards Innovative Learning Systems. Educational Research and Innovation. Paris, OECD, 2015._____. The OECD Handbook for Innovative Learning Environments. Paris, OECD. 2014.

UNESCO. “Repensar a educação: rumo a um bem comum mundial?”. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, Edições UNESCO, 2016. Disponível em: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244670>>. Último acesso em 26/03/2023._____. Rethinking Education: Towards a global common good? Paris, UNESCO. 2016._____. Education 2030. Incheon Declaration and Framework for Action. Towards inclusive and equitable education and lifelong learning for all. Paris, UNESCO, 2015._____. Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives. Paris: UNESCO Publishing, 2017.

VALORRY, Eduard. “Rethinking education in Catalonia: the Escola Nova 21 alliance: a case study”. EDUCATION RESEARCH AND FORESIGHT WORKING PAPERS, OECD, UNESCO, 2019. Disponível : <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000367467>>. Último acesso em 26/03/2023.