

# SchoolWorks

## Relatório de análise de qualidade escolar



### **Mission Hill School**

Boston, MA

8 e 9 de novembro de 2021

# Sobre a análise de qualidade escolar dos SchoolWorks

Os SchoolWorks fornecem análises objetivas no local de programas acadêmicos conduzidas por meio da análise de documentos, observação em sala de aula e entrevistas/grupos de foco. Durante as nossas análises, as práticas escolares são avaliadas em relação aos critérios de qualidade dos SchoolWorks— um conjunto de padrões baseado em pesquisa vinculado a resultados positivos dos alunos.

## Objetivo

Os SchoolWorks foram contratados pelas Escolas Públicas de Boston (BPS) para realizar uma visita de dois dias ao local, ou análise de emergência, para atender aos propósitos de responsabilidade escolar das BPS. Os SchoolWorks são uma empresa e fornecedora nacional de consultoria em educação com sede em Massachusetts e ampla experiência na orientação e condução de análises de qualidade escolar (SQRs).

## Protocolo e processo

O processo SQR coloca uma equipe de revisores dos SchoolWorks e membros da equipe de uma organização local em uma escola para coletar e analisar dados sobre programas e práticas escolares. O SQR utiliza várias fontes de evidência para entender o quão bem uma escola está funcionando. Ele vai além das medidas padronizadas de desempenho dos alunos para coletar evidências em relação aos critérios e indicadores do protocolo. A coleta de evidências começa com a análise dos principais documentos que descrevem a escola e seus alunos e pode incluir a coleta de dados por meio de pesquisas online administradas a vários grupos de interessados. Os principais documentos analisados pela equipe de visita ao local antes da chegada ao local incluem currículos e documentos de ensino relacionados, registros de desenvolvimento profissional (PD) e resultados das avaliações dos alunos. Estes documentos fornecem à equipe informações iniciais sobre os programas da escola e os alunos que ela atende. No local, a coleta de evidências continua por meio de análises de documentos adicionais, visitas a salas de aula e entrevistas com os principais interessados da escola. Após a coleta de evidências, a equipe de visita ao local se reúne diariamente para confirmar, refutar e modificar suas hipóteses sobre o desempenho escolar e, em seguida, comunica seu progresso à liderança da escola. A equipe ouve as respostas da escola e faz todos os esforços para acompanhar as evidências que a escola indica que a equipe deve coletar. A equipe de visita ao local usa evidências coletadas por meio desses eventos para desenvolver descobertas em relação aos critérios e indicadores do protocolo.

O SQR valoriza muito o engajamento da escola na compreensão do seu próprio desempenho. O processo pode ser descrito como um diálogo aberto, sincero e profissional entre a escola e a equipe de visita ao local. O profissionalismo da escola e da equipe é essencial nesse processo. Tanto a escola quanto a equipe têm papéis e responsabilidades claros, que são projetados para promover um bom relacionamento e uma comunicação clara. Todos os membros da equipe são regidos por um código de conduta. Honestidade, integridade, objetividade e foco nos melhores interesses dos alunos e funcionários são pontos essenciais para o sucesso e o impacto positivo do processo de visita ao local.

O relatório documenta as descobertas da equipe sobre questões-chave dentro de cada um dos quatro domínios identificados no protocolo SQR: Instrução, oportunidades de aprendizagem dos alunos, oportunidades de aprendizagem dos educadores e governança e liderança.

# Domínios e questões-chave

## DOMÍNIO 1: DESEMPENHO DOS ALUNOS

## DOMÍNIO 2: INSTRUÇÃO

1. As interações e a organização da sala de aula garantem um clima de sala de aula adequado ao aprendizado para todos os alunos?
2. A instrução é intencional, envolvente e desafiadora para todos os alunos?
3. Os professores avaliam regularmente o progresso dos alunos em direção ao domínio das principais habilidades e conceitos e utilizam dados de avaliação para fornecer feedback aos alunos durante as aulas?

## DOMÍNIO 3: OPORTUNIDADES DE APRENDIZADO DOS ALUNOS

4. A escola identifica e apoia seus diversos alunos?
5. A escola promove uma forte cultura de diversidade, igualdade e inclusão e garante um ambiente seguro e solidário para todos os alunos?

## DOMÍNIO 4: OPORTUNIDADES DE APRENDIZADO DOS EDUCADORES

6. A escola projeta desenvolvimento profissional e estruturas colaborativas para manter o foco na melhoria instrucional?
7. A cultura da escola demonstra altos níveis de responsabilidade coletiva, confiança e eficácia?

## DOMÍNIO 5: GOVERNANÇA E LIDERANÇA

8. Os líderes escolares orientam e participam com a equipe docente na melhoria do ensino e da aprendizagem?
9. Os líderes escolares orientam e facilitam esforços intencionais e estratégicos para garantir a eficácia dos programas escolares e a sustentabilidade da organização?
10. O conselho fornece supervisão e administração competente da escola?

# Domínio 1: Desempenho dos alunos

## Descobertas

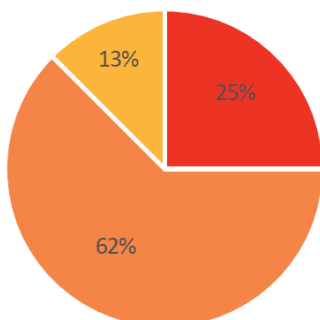
**Os dados de desempenho da escola revelam que alunos de grupos marginalizados – afro-americanos, hispânicos, alunos com deficiência e alunos de inglês – do terceiro ao oitavo ano tiveram um desempenho significativamente pior do que os alunos brancos. Linha de base atual do outono de 2021 – Medidas de progresso acadêmico da associação de avaliação Noroeste (MAP do NWEA ). Os dados de crescimento são consistentes com os dados do Sistema de avaliação abrangente de Massachusetts (MCAS) do passado.**

- Por exemplo, em 2018, 68% dos alunos brancos do 3º ao 8º ano atingiram ou superaram os padrões do MCAS de 2018 em língua inglesa e artes (ELA); o mesmo aconteceu com 6% dos alunos negros, 7% dos alunos hispânicos, 8% dos alunos com deficiência, 10% dos alunos e ex-alunos de inglês e 6% dos alunos economicamente desfavorecidos.
- Da mesma forma, naquele mesmo ano, enquanto 54% dos alunos brancos do 3º ao 8º ano atingiram ou superaram os padrões do MCAS de 2018 em matemática; o mesmo aconteceu com 0% dos alunos negros, 4% dos alunos hispânicos, 2% dos alunos com deficiência, 5% dos alunos e ex-alunos de inglês e 0% dos alunos desfavorecidos economicamente.
- Em 2019, 68% dos alunos brancos do 3º ao 8º ano atingiram ou superaram os padrões do MCAS em língua inglesa e artes. O mesmo aconteceu com 12% dos alunos negros, 17% dos alunos hispânicos, 5% dos alunos com deficiência, 21% dos alunos e ex-alunos de inglês e 10% dos alunos economicamente desfavorecidos.
- Nesse mesmo ano, 60% dos alunos brancos do 3º ao 8º ano atingiram ou superaram os padrões do MCAS em língua inglesa e artes. O mesmo aconteceu com 4% dos alunos negros, 7% dos alunos hispânicos, 0% dos alunos com deficiência, 13% dos alunos e ex-alunos de inglês e 0% dos alunos economicamente desfavorecidos.
- Os dados de base das avaliações do MAP do NWEA em alfabetização e matemática mostram que as necessidades das populações marginalizadas não estão sendo atendidas na escola. Essas avaliações foram administradas no outono de 2021 e destacam o fato de que alunos com deficiências, alunos de inglês (ELLs) e alunos que se identificam como negros ou hispânicos estão alcançando um crescimento menor do que seus colegas brancos. Por exemplo, dados básicos de matemática do 3º ao 8º ano revelam que, enquanto apenas 20% dos alunos brancos estão alcançando um crescimento abaixo da média ou baixo, 86% dos alunos negros estão alcançando um crescimento abaixo da média ou baixo, assim como 69% dos alunos hispânicos, 100% dos alunos de inglês e 92% dos alunos com deficiência.

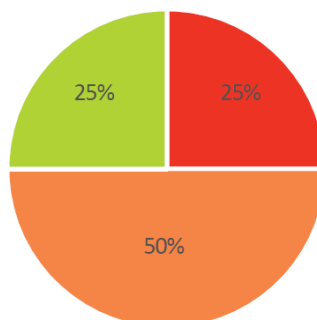
## Domínio 2: Instrução<sup>1</sup>

### Implementação do núcleo comum

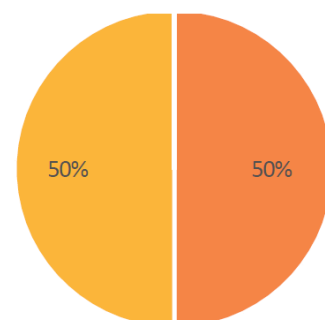
IMPLEMENTAÇÃO DE ALFABETIZAÇÃO DO NÚCLEO COMUM



ALINHAMENTO DE MUDANÇA DE ALFABETIZAÇÃO DO NÚCLEO COMUM



IMPLEMENTAÇÃO DE MATEMÁTICA DO NÚCLEO COMUM



□ · 1 = INEFICAZ □ · 2 = PARCIALMENTE INEFICAZ □ · 3 = CONSIDERAVELMENTE EFICAZ □ · 4 = EFICAZ

**Os dados de observação em sala de aula indicam que, no momento da visita, a grande maioria da instrução observada não refletia a implementação de alta qualidade de padrões básicos comuns em alfabetização ou matemática.**

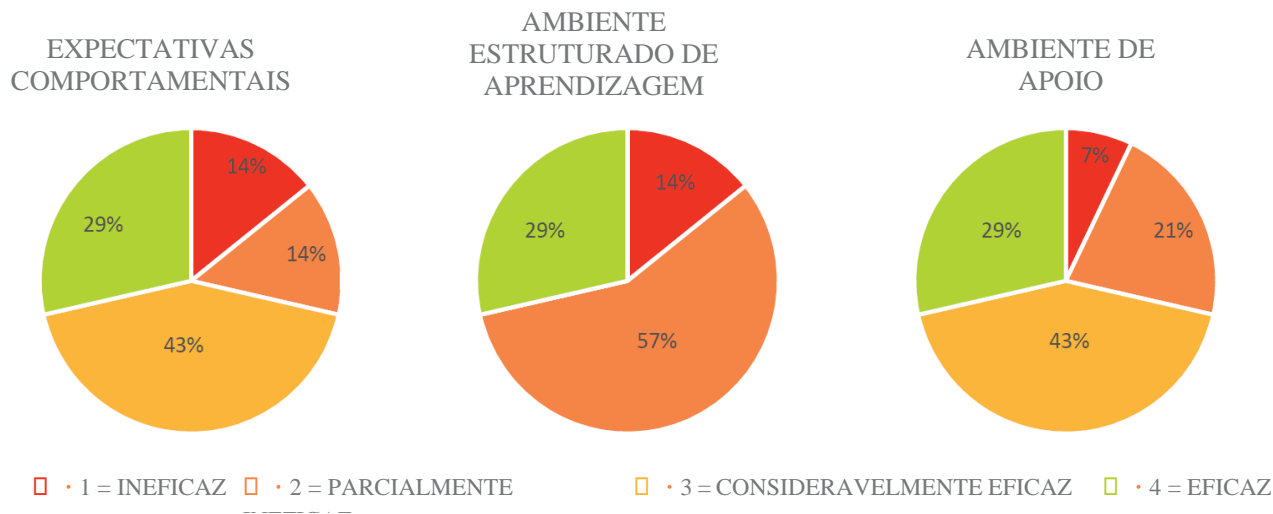
- Não foram observados exemplos de implementação eficaz da alfabetização do núcleo comum. Treze por cento (13%) das aulas observadas refletiram principalmente a implementação consideravelmente eficaz do núcleo comum de alfabetização, enquanto 87% das aulas observadas demonstraram implementação parcialmente ineficaz ou ineficaz de padrões de conteúdo de alfabetização ou mudanças instrucionais.
- Apenas 25% das aulas observadas demonstraram evidências de implementação eficaz do núcleo comum de matemática; 75% das aulas observadas demonstraram implementação parcialmente eficaz ou ineficaz de padrões de conteúdo de matemática, mudanças instrucionais ou padrões para prática matemática.

<sup>1</sup> Quatorze observações em sala de aula foram conduzidas ao longo dos dois dias letivos durante os quais a avaliação escolar foi conduzida pela equipe de avaliação escolar. As observações duraram 20 minutos, em todas as séries e áreas de conteúdo.

## QUESTÃO-CHAVE 1

*As interações e a organização da sala de aula garantem um clima de sala de aula adequado ao aprendizado para todos os alunos?*

### Clima da sala de aula



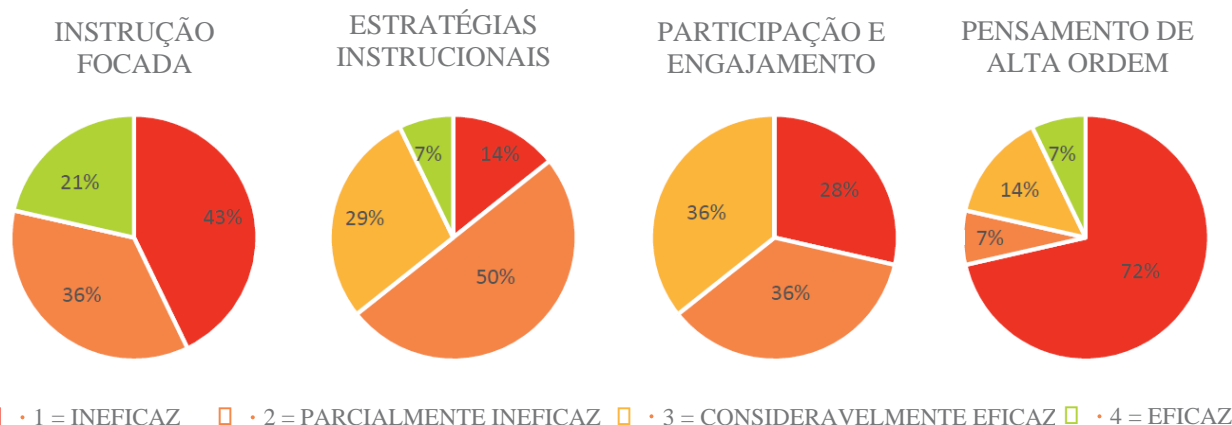
**Os dados de observação em sala de aula indicam que, no momento da visita, a grande maioria das salas de aula observadas não refletia uma implementação eficaz de padrões comportamentais, ambiente estruturado de aprendizagem ou ambiente de apoio de aprendizagem. Como resultado, a escola não oferece um clima de segurança física ou emocional para a maioria dos alunos.**

- Apenas 29% das aulas demonstraram expectativas comportamentais eficazes, enquanto 71% das aulas observadas demonstraram expectativas comportamentais ineficazes, parcialmente ineficazes ou consideravelmente eficazes.
- Apenas 29% das aulas demonstraram ambientes estruturados de aprendizagem que foram eficazes, enquanto 71% das aulas observadas demonstraram ambientes de aprendizagem ineficazes ou parcialmente ineficazes.
- Apenas 29% das aulas observadas demonstraram ambientes de apoio eficazes, enquanto 71% das aulas observadas demonstraram ambientes de apoio ineficazes ou parcialmente eficazes.
- Ao longo da visita, a equipe de visita ao local observou os alunos brincando e correndo pelos corredores, derrubando latas de lixo propositalmente nas salas de aula, chamando outros alunos de “idiotas” e, em um caso, um aluno segurando a ponta estendida de um clipe de papel na cabeça de outro aluno e ameaçando: “isso é uma arma”. Em outro exemplo, um aluno proclamou para um colega de classe: “é por isso que eu te odeio!”, e em outro incidente, um aluno comentou com um membro da equipe de visita ao local: “esta escola está tão excitada”. A maioria destes incidentes foi ignorada ou não foi abordada pelos funcionários da escola.

## QUESTÃO-CHAVE 2

*A instrução é intencional, envolvente e desafiadora para todos os alunos?*

### Ensino com objetivo



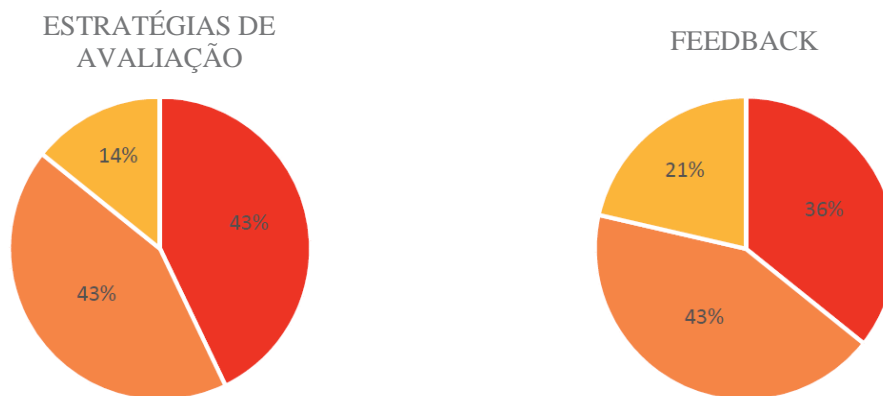
**Os dados de observação em sala de aula indicam que, no momento da visita, a grande maioria da instrução observada não refletia um ensino intencional de alta qualidade.**

- Apenas 21% das aulas observadas demonstraram instrução focada eficaz, enquanto 79% das turmas observadas demonstraram instrução focada que foi ineficaz ou parcialmente ineficaz.
- Apenas 7% das aulas observadas demonstraram estratégias instrucionais eficazes, enquanto 93% das aulas observadas demonstraram estratégias instrucionais consideravelmente eficazes, parcialmente ineficazes ou ineficazes.
- Nenhuma turma observada demonstrou participação e engajamento eficazes, enquanto 36% das turmas observadas demonstraram participação e engajamento consideravelmente efetivos e 64% das turmas observadas demonstraram participação e engajamento parcialmente ineficazes ou ineficazes.
- Apenas 7% das aulas observadas refletiram pensamento de alta ordem eficaz ou consideravelmente eficaz, enquanto 93% das aulas observadas demonstraram o pensamento de alta ordem que foi consideravelmente eficaz, parcialmente ineficaz ou ineficaz.
- Os visitantes do local não observaram o uso adequado ou eficaz dos recursos para os alunos de inglês ou alunos com deficiências. Por exemplo, enquanto os membros da equipe de visita ao local observaram vários adultos em cada sala de aula, esses adultos não foram estrategicamente designados para apoiar os diversos alunos da escola. Nenhum exemplo de instrução em níveis ou com auxílios foi observado.
- Finalmente, como um padrão em toda a escola, os membros da equipe de visita ao local notaram a falta de instrução no nível de série e pensamento de alta ordem nas salas de aula. Um exemplo notável incluiu uma leitura em sala de aula de um nível de série superior em um formato round-robin com uma tarefa para desenhar uma figura no final da lição.

### QUESTÃO-CHAVE 3

*Os professores avaliam regularmente o progresso dos alunos em direção ao domínio das principais habilidades e conceitos e utilizam dados de avaliação para fornecer feedback aos alunos durante as aulas?*

#### Avaliação e feedback em sala de aula



□ · 1 = INEFICAZ □ · 2 = PARCIALMENTE INEFICAZ □ · 3 = CONSIDERAVELMENTE EFICAZ □ · 4 = EFICAZ

**Os dados de observação em sala de aula indicam que, no momento da visita, a grande maioria das instruções observadas não refletia a presença de estratégias eficazes de avaliação em sala de aula e feedback aos alunos.**

- Nenhuma das salas de aula observadas demonstrou estratégias de avaliação eficazes. Apenas 14% das aulas observadas demonstraram estratégias de avaliação consideravelmente eficazes, enquanto 86% das aulas observadas demonstraram estratégias de avaliação ineficazes ou parcialmente ineficazes.
- Nenhuma das salas de aula observadas demonstrou feedback eficaz para os alunos. 21% das aulas observadas demonstraram feedback consideravelmente eficaz, enquanto 79% das aulas observadas demonstraram estratégias instrucionais parcialmente ineficazes ou ineficazes.



## Domínio 3: Oportunidades de aprendizado dos alunos

### QUESTÃO-CHAVE 4

*A escola identifica e apoia seus diversos alunos?*

#### Descobertas

**Embora a escola tenha um processo para identificar alunos com dificuldades e em risco, ela não implementa apoios adequados consistentemente.**

- Nos grupos de foco, os funcionários relataram que a escola possui um sistema de apoio de vários níveis (MTSS) durante o qual os professores podem discutir as preocupações que têm com os alunos. A equipe descreveu o encaminhamento dos alunos para a equipe de apoio ao aluno (SST), que inclui assistente social escolar, a enfermeira e outros funcionários da equipe do aluno, embora não sejam professores de educação especial. Vários membros da equipe relataram usar dados como MAP do NWEA, MCAS e Lexia como base para referências. Dito isto, a equipe não encontrou evidências de instrução intencional ou instrução em níveis eficaz em prática no momento da visita.
- Enquanto alguns funcionários descreveram serviços intencionais fornecidos aos alunos identificados por meio do MTSS, outros indicaram que não havia apoio suficiente e que esta era uma área de necessidade para a escola. Exemplos de suportes fornecidos incluem um treinador de aprendizagem (educador especial) para cada série, programas de apoio acadêmico online, como Lexia, e blocos de intervenção de leitura conduzidos por educadores especiais treinados em programas de leitura baseados em regras, como Wilson. Outros membros da equipe relataram uma falta ou inconsistência de apoios. Por exemplo, alguns funcionários afirmaram que costumava haver mais apoios, especificamente para alunos do nível II, mas que esses apoios estão visivelmente menores este ano. Outros afirmaram que não havia materiais de intervenção consistentes ou específicos sendo usados em toda a escola. A equipe não encontrou evidências de apoio adequado para alunos com dificuldades em toda a escola, conforme evidenciado pelos dados acadêmicos e de crescimento dos alunos.

### QUESTÃO-CHAVE 5

*A escola promove uma forte cultura de diversidade, igualdade e inclusão e garante um ambiente seguro e solidário para todos os alunos?*

#### Descobertas

**No passado, a escola teve um foco claro no estabelecimento de uma forte cultura de diversidade, igualdade e inclusão; no entanto, no momento da visita, a liderança escolar<sup>2</sup> não deu ênfase a esse trabalho na mesma medida em que havia sido priorizado em anos anteriores.**

- A escola não parece ter uma abordagem estratégica para sua diversidade, igualdade, inclusão (DEI), assim como um trabalho antirracista. Por exemplo, os funcionários relataram que a força-tarefa de igualdade (ou comitês semelhantes) havia sido dissolvida. Os membros da equipe também foram rápidos em notar que o quadro de funcionários da escola não é tão diversificado quanto nos anos anteriores. Mais especificamente, os membros da equipe relataram que muitos dos professores de licença no momento da visita eram professores de cor e que a composição racial da equipe de liderança instrucional (ILT) era menos diversificada no

---

<sup>2</sup> Ao longo deste relatório, o termo “liderança”, “equipe de liderança” ou outros termos semelhantes referem-se a funcionários acadêmicos ou educadores não instrucionais com funções administrativas ou de liderança na escola.

momento da visita do que em anos anteriores. De acordo com a equipe da escola, isso tem impactado negativamente a percepção dos alunos e familiares sobre a escola

- Os funcionários da escola relataram que, em anos anteriores, a liderança escolar havia priorizado questões relacionadas ao DEI no currículo e na instrução em toda a escola. No momento da visita, alguns membros da equipe relataram um foco em tópicos como pedagogia culturalmente relevante em algumas reuniões de nível de série; no entanto, havia evidências limitadas de um foco em toda a escola em tópicos semelhantes. Em vez disso, os membros da equipe relataram que o foco em toda a escola no ano letivo de 2021-2022 era melhorar a instrução baseada em dados e o ensino e aprendizagem baseados em padrões. Enquanto alguns membros da equipe de liderança foram capazes de discutir essa mudança como uma estratégia explícita baseada em dados para atender melhor os alunos de cor, os membros da equipe, em geral, não fizeram essa conexão.
- Enquanto os funcionários da escola relataram valorizar o DEI, as observações em sala de aula revelaram que as diversas necessidades dos alunos não estão sendo atendidas, como evidenciado pelos dados de observação de sala de aula coletados no dia da visita. Além disso, os dados do relatório de incidentes até 29 de outubro de 2021, mostraram que um número desproporcional de incidentes foi relatado para estudantes do sexo masculino (80%) de cor (latinos/hispânicos representaram 30% dos incidentes relatados, enquanto estudantes negros/afro-americanos representaram 40%). Os incidentes também são relatados de forma desproporcional para alunos com deficiência, representando 47,2% do total de incidentes.

## Domínio 4: Oportunidades de aprendizado dos educadores

### QUESTÃO-CHAVE 6

*A escola projeta desenvolvimento profissional e estruturas colaborativas para manter o foco na melhoria instrucional?*

#### Descobertas

**Existem várias oportunidades de desenvolvimento profissional (PD) disponíveis e utilizadas pelos funcionários da escola; no entanto, não está claro para todos os funcionários como o PD abordou efetivamente as prioridades da escola, as metas de melhoria e as áreas de necessidade identificadas.**

- A equipe relatou um grande número de tópicos e oportunidades de PD. Exemplos ao longo dos últimos anos incluíram escolas de boas-vindas; trabalho de diversidade, igualdade e inclusão; e UnboundEd. A equipe relatou que essas oportunidades de PD foram amplamente bem recebidas. A equipe aproveitou os apoios distritais nos últimos dois anos, incluindo a adição de um instrutor instrucional, currículo distrital nos anos K-2, 3-5 e 7-8, assim como vários apoios de planejamento e educação especial.
- A escola tem um treinador instrucional que os funcionários relataram estar trabalhando no treinamento e feedback na escola.

Enquanto os líderes relataram que o feedback que o treinador instrucional fornece aos professores é sempre escrito e apresentado em um modelo que inclui a adesão aos Padrões Estaduais de Núcleo Comum (CCSS), os indicadores do Protocolo de Observação de Instrução Culturalmente Responsivo (CRIOP) Pilar 5, elementos efetivos da aula e uma coluna de ideias, considerações e coisas para mudar. Os professores relataram receber feedback com informações do treinador. Por exemplo, os professores relataram que o treinador instrucional tem se concentrado em melhorar as práticas com ênfase nas expectativas baseadas em padrões. As expectativas baseadas em padrões foram um foco no PD de UnboundEd, no qual a equipe participou durante o ano letivo anterior, e o treinador instrucional trabalhou para integrar a prática baseada em padrões ao feedback sobre a prática do professor.

- As BPS também forneceram oportunidades de PD para a equipe da Mission Hill. O que inclui sessões de PD planejadas em colaboração com o Gabinete de Dados e Responsabilidade (ODA). A equipe relatou outras

sessões de PD das BPS sobre instrução orientada por dados, práticas de ensino baseadas em padrões e avaliação, assim como introduções e prática com vários protocolos.

- Embora a equipe tenha relatado vários tópicos, oportunidades e sessões de PD, a maioria falou sobre a necessidade de PD ser mais focado na escola em transformações, nas prioridades específicas da escola e nas metas de melhoria.

### Descobertas

**Embora as estruturas sejam estabelecidas para que os educadores colaborem regularmente para aprender sobre a instrução eficaz e o progresso dos alunos, essas estruturas carecem de um foco sistêmico e coeso.**

- Os educadores relataram que há um horário comum de planejamento (CPT) incluído no cronograma da escola. O CPT ocorre uma vez por semana para cada professor durante uma hora. Enquanto essa estrutura está ocorrendo, os professores relataram uma variedade de tópicos incluídos no CPT. Por exemplo, alguns professores notaram que o CPT é usado para planejamento curricular, preocupações dos alunos e revisões de avaliações. Outros relataram que houve um foco na criação de sistemas e cultura este ano durante o CPT. As partes interessadas também relataram que houve uma mudança cultural em andamento nos últimos 6 a 18 meses em relação ao CPT, que inclui a mudança de perspectiva e compreensão da equipe sobre o propósito deste horário e o que realmente ocorre durante essas reuniões.
- Os professores relataram que a escola é um espaço colaborativo por ser uma “escola gerida democraticamente”. A equipe relatou que havia uma forte cultura de colaboração e senso de investimento por parte da equipe. A equipe também observou que isso se tornou um desafio quando os educadores veteranos foram removidos; não estava claro para eles até que ponto o processo de tomada de decisão democrática tradicional ainda estava em vigor, devido às mudanças de governança e liderança impostas pelo distrito. Os funcionários relataram a necessidade de redefinir as expectativas para esclarecer como a escola deve funcionar daqui para frente.
- Os funcionários também relataram que, embora existam estruturas colaborativas em toda a escola, o funcionamento da colaboração é diferente em diferentes níveis de ensino. Por exemplo, os educadores relataram que a estrutura departamentalizada no sétimo e oitavo ano é uma barreira para fornecer a mesma experiência colaborativa que os educadores oferecem do primeiro ao sexto ano.

### QUESTÃO-CHAVE 7

*A cultura da escola demonstra altos níveis de responsabilidade coletiva, confiança e eficácia?*

### Descobertas

**Algumas (mas não todas) as mentalidades e crenças dos educadores refletem compromissos compartilhados com a aprendizagem dos alunos.**

- Os alunos relataram que os professores têm grandes expectativas em relação a eles na escola e que se sentem apoiados pelos professores. Os exemplos incluíram um professor de sala de aula dando a um aluno a oportunidade de refazer um trabalho no qual esse aluno se saiu mal porque queria garantir que ele aprendesse, assim como outro professor usando gráficos de âncora e perguntas para garantir que os alunos realmente entendessem um conceito.
- A escola possui um ILT que inclui dirigentes e professores. A equipe relatou que o trabalho do ILT tem sido trabalhar com a equipe nas respostas de domínio dos alunos e analisar o trabalho dos alunos. Os professores também relataram que o objetivo do ILT é focar na instrução, mas eles também estão tentando equilibrar a necessidade de construir sistemas e estrutura para o comportamento. O ILT, de acordo com a equipe, está atualmente liderando equipes em instrução orientada por dados, que inclui principalmente dois tipos principais de reuniões: Reuniões de dados semanais, em que equipes de professores analisam os dados dos alunos; e reuniões de internalização de lições, nas quais equipes de professores se preparam de forma colaborativa para ensinar uma lição importante.

- Os membros da equipe observaram que houve um foco no trabalho de transformação da escola. No entanto, eles indicaram que sentiam que era difícil se concentrar nos assuntos acadêmicos quando os alunos passavam por um momento socioemocional difícil e os funcionários estavam sendo impactados por remoções e repercussões na equipe no início do ano. Os membros da equipe de visita ao local ouviram de várias partes interessadas que professores e funcionários estavam comprometidos com os alunos da escola, mas as complexidades da cultura, comunidade e liderança estavam afetando o trabalho. A falta de sistemas e estruturas formais também foi constatada por várias partes interessadas como uma barreira à transformação. Isso está alinhado com os dados do Domínio 2 sobre o clima geral negativo da sala de aula e a falta de ensino intencional. Culpar fatores externos ou local de controle e olhar para os alunos do ponto de vista do déficit ou recursos mostra um compromisso disfarçado com o aprendizado do aluno.

### Descobertas

**Atualmente, a escola não reflete um clima profissional seguro, confiável e orientado para o crescimento.**

- Os adultos não responsabilizam a si mesmos ou aos alunos por comportamentos ou ações apropriadas. Os alunos relataram que os professores da escola queriam “ajudar com nossas emoções” e “criar uma ligação”. No entanto, alguns alunos notaram que há relatos de bullying e vários relatos de incidentes sem ação dos adultos ou sem mudanças de comportamento dos agressores. Embora alguns alunos tenham relatado sentir que a escola é um espaço seguro, outros afirmaram que a escola não realiza ações suficientes para garantir a sua segurança. Na verdade, a equipe de visita ao local observou muitos casos de funcionários da escola ignorando comportamentos ou comentários inadequados dos alunos, ou abordando a situação de forma ineficaz.
- Os funcionários relataram que há desafios na comunicação com os pais e com a comunidade. Os funcionários também relataram que há inconsistências na implementação das políticas em toda a escola por todos os funcionários e que as inconsistências criam um desafio para a comunidade escolar
- Os pais também relataram que há problemas de segurança na escola. Eles atribuíram os problemas de segurança à falta de responsabilidade e propriedade, mudanças na liderança e falta de um sistema escolar para gestão de comportamento e de sala de aula. Os pais relataram que a gestão do comportamento é diferente para cada sala de aula e que isso contribui para as questões de segurança. As partes interessadas relataram preocupações de segurança com uma simulação de incêndio recente e os visitantes do local observaram vários casos de comportamento inseguro e linguagem inadequada entre os alunos.
- Os funcionários relataram repetidamente preocupações sobre eventos recentes durante os quais a liderança e os professores foram removidos da escola. Esses eventos permearam em respostas a perguntas sobre currículo, desenvolvimento profissional, sistema operacional e estruturas, assim como clima e cultura.

## Domínio 5: Governança e liderança

### QUESTÃO-CHAVE 8

*Os líderes escolares orientam e participam com a equipe docente na melhoria do ensino e da aprendizagem?*

### Descobertas

**Os líderes de escolas e distritos estão trabalhando para desenvolver sistemas para garantir que a escola tenha um currículo coerente, abrangente e alinhado.**

- Várias partes interessadas relataram que a escola tem um plano de transformação para o ano letivo de 2021-2022. Este plano de transformação, de acordo com a equipe, inclui metas para implementar o currículo do distrito. Exemplos fornecidos pela equipe do currículo distrital e mudanças de avaliação fazem parte da transformação, eles incluem o Foco em EL e a Sincronização de Estudo, assim como testes MAP do NWEA e

o uso de avaliações intermediárias. Os funcionários relataram que o distrito ofereceu inúmeras oportunidades de PD para o novo currículo nos últimos anos.

- A equipe informou que o treinador instrucional tem sido um apoio consistente para a melhoria das práticas de ensino em sala de aula desde agosto de 2020, quando ele começou. A equipe observou que a mudança para o novo currículo nos últimos dois anos foi uma grande mudança na escola; anteriormente, os professores haviam escrito seu próprio currículo por décadas, com base em temas. Enquanto o treinador instrucional observou que ele se reúne com todos os professores líderes semanalmente, os professores notaram que eles podem ter reuniões semanais com o treinador, que observa a instrução e dá feedback sobre a instrução que está conectada aos objetivos instrucionais de toda a escola.
- Os professores relataram que todas as salas de aula começam e terminam o dia com uma reunião de classe na escola. Observou-se que o horário de instrução é muito diferente entre as salas de aula, embora tenha havido um foco no trabalho em grupo e em parceria no passado que mudou com o plano de transformação e a necessidade de mais foco nas práticas instrucionais.

## QUESTÃO-CHAVE 9

*Os líderes escolares orientam e facilitam esforços intencionais e estratégicos para garantir a eficácia dos programas escolares e a sustentabilidade da organização?*

### Descobertas

**A escola e seus líderes não garantem uma tomada de decisão eficaz, inclusiva e transparente em toda a organização.**

- Os funcionários relataram que a escola é, historicamente, uma escola gerida democraticamente na qual professores, alunos e famílias têm voz e fazem parte da tomada de decisões, mas a clareza desse modelo foi diluída nos dias de hoje. Alguns funcionários relataram que isso levou à ausência de estruturas claras para a tomada de decisões. Outros funcionários indicaram que o esclarecimento sobre o modelo democrático precisa ser revisto se a escola for continuar a usar esse modelo. Além disso, outros membros da equipe relataram que suas vozes foram ouvidas e o modelo democrático permaneceu intacto até pouco tempo atrás, quando houve mudanças na liderança.
- Várias partes interessadas relataram uma falta de consistência na escola. Elas observaram que diferentes líderes usam abordagens diferentes em termos de tomada de decisão e comunicação. Decisões e sistemas em torno da gestão comportamental e disciplina surgiram como um tema com todas as partes interessadas. Por exemplo, as partes interessadas relataram que a escola não possui um sistema claro e consistente de gestão de comportamento nas salas de aula e em toda a escola. Além disso, a equipe também observou que muitas mudanças na escola foram feitas por necessidade devido à pandemia de COVID e mudanças para o ensino remoto, híbrido e presencial.
- Embora as partes interessadas tenham relatado que a escola utilizou estruturas de liderança distributiva no passado, não está claro quantos desses sistemas e estruturas permanecem. Alguns funcionários relataram que é esperado que os professores façam parte de uma equipe de liderança. As equipes de liderança (por exemplo, ILT, engajamento familiar) se reúnem às terças-feiras e há reuniões de equipe às terças-feiras alternadas por uma hora.
- As partes interessadas relataram que o conselho de administração toma decisões sobre a política da escola com a contribuição de funcionários e alunos. Há representantes de professores e alunos no conselho. Exemplos de decisões tomadas pelo conselho incluem a decisão de mudar para a contratação de colíderes para administrar a escola, assim como políticas de uniformes. Embora os funcionários e as famílias pudessem falar sobre o papel geral do conselho de administração, eles relataram uma falta de clareza sobre quais decisões o conselho toma, quais decisões os professores tomam democraticamente e quais decisões são tomadas pelo distrito.

## QUESTÃO-CHAVE 10

*O conselho fornece supervisão e administração competente da escola?*

### Descobertas

**O conselho da Mission Hill atuou como consultor, mas não cumpriu efetivamente seu papel de supervisionar a eficácia do programa acadêmico escolar, garantir a viabilidade organizacional da escola ou servir como fiduciário da escola.**

- O conselho existe como um comitê escolar, com opções para supervisão adicional. Por exemplo, o conselho não é totalmente responsável por contratar, demitir ou avaliar o diretor (ou seja, isso pode ser feito em parceria com o distrito). No entanto, a equipe de visita ao local não encontrou evidências de que: o conselho escolar supervisionou efetivamente o programa acadêmico escolar ou tomou medidas para resolver seu desempenho inferior; o conselho escolar participou da avaliação de liderança escolar (ou identificou um processo para fazê-lo); ou cumpriu suas obrigações como órgão formulador de políticas (por exemplo, no momento da visita, a escola não tinha uma política para realizar simulações de incêndio conforme necessário, colocando em risco ainda mais a segurança dos alunos).
- Quando questionados sobre supervisão acadêmica, os membros do conselho compartilharam conhecimento limitado sobre o desempenho acadêmico da escola; um membro do conselho afirmou: “às vezes é bom, às vezes é ruim”, o que demonstra uma grande falta de conhecimento sobre o desempenho acadêmico da escola. Outros membros do conselho afirmaram que eram novos no conselho e não haviam recebido relatórios anteriores sobre o desempenho acadêmico, mas entenderam que receberiam relatórios nas próximas reuniões.
- Quando perguntado, o conselho não pôde fornecer informações sobre as lacunas acadêmicas de desempenho entre os alunos brancos e os negros que frequentam a Mission Hill. Isso evidencia ainda mais a falta de conscientização do conselho sobre sua capacidade de atender os alunos mais vulneráveis da escola.
- O conselho informou que eles não fornecem supervisão financeira completa, mas, quando solicitado, administração, captação de recursos e supervisão. Um membro do conselho indicou que o orçamento escolar foi fornecido pelas Escolas Públicas de Boston e sugeriu que elas não têm autonomia sobre a alocação dos recursos financeiros da escola, mas indicou que o papel do conselho em relação às finanças da escola era principalmente arrecadar fundos para preencher as lacunas de financiamento. Por fim, uma análise dos documentos mostrou, e as conversas dos grupos de foco esclareceram, que existe um 501c3 que foi estabelecido em um ponto pelo conselho da Mission Hill para apoiar os esforços de angariação de fundos. Uma conversa posterior esclareceu que isso não existiu durante o ano passado (talvez mais) e não está vinculado de forma alguma às finanças da escola.
- Em um grupo de foco, os membros do conselho da Mission Hill descreveram que houve eleições recentes para preencher as vagas do conselho, dificuldades nos últimos meses devido a transições de funcionários e liderança e uma vontade de continuar se comprometendo com a escola. Eles demonstraram diversidade de experiências e interesses que poderiam ser benéficos para a Mission Hill, incluindo membros que são alunos, professores e membros da comunidade. Não está claro se a adesão reflete a diversidade demográfica dos alunos da escola

# Anexo A

## Membros da equipe de visita ao local

A visita ao local da Mission Hill School em Boston, MA ocorreu nos dias 8 e 9 de novembro de 2021. Os seguintes membros da equipe conduziram a visita.

- Megan Tupã, líder de equipe, SchoolWorks
- Farah Assiraj, membro da equipe, Escolas Públicas de Boston
- David Bloom, membro da equipe, Escolas Públicas de Boston
- Jerome Doherty, membro da equipe, Escolas Públicas de Boston
- Yozmin Draper, membro da equipe, Escolas Públicas de Boston
- Jodi Fortuna, membro da equipe, Escolas Públicas de Boston
- Sarah Jay, membro da equipe, Escolas Públicas de Boston
- Efrain Toledano, membro da equipe, Escolas Públicas de Boston

# Anexo B

## Resumo dos dados de observação em sala de aula

Durante a visita ao local, a equipe realizou 14 observações, representando uma variedade de níveis de série e áreas temáticas. As tabelas a seguir apresentam os dados compilados dessas observações.

RESUMO DOS DADOS DE OBSERVAÇÃO EM SALA DE AULA  
Porcentagem de observações em cada categoria de classificação por indicador

