



Cultura e Liderança

A escola passando por uma transformação lean e digital

ATTILA TÓSZEGI

ESTUDO DE CASO - Uma escola primária em Budapeste está tentando trazer inovação para a educação, aproveitando o poder do pensamento lean combinado com uma sólida estratégia digital.



De muitas maneiras, nossos princípios orientadores sempre foram “lean”. Concentrar-se nas necessidades de nossos alunos, de suas famílias e do meio ambiente - e tentar alinhar nossas atividades e o modo como a escola é gerida para o cumprimento dessas necessidades - sempre esteve no centro da nossa estratégia.

Temos trabalhado para nos tornar uma escola inovadora (ou talvez entender o que significa ser uma escola inovadora) desde 2011. Para definir gradualmente nossa visão para o futuro da Escola Primária Herman Otto, começamos a trabalhar de forma mais colaborativa, mudamos a estrutura de nossas reuniões e realizamos workshops para pensar e planejar os próximos passos juntos. Introduzimos uma nova maneira de trabalhar em conjunto - com base nos chamados "quatro Cs" (Solução Criativa de Problemas, Pensamento Crítico,





Comunicação e Colaboração) - que nossos professores tiveram que fazer por meio do desenvolvimento dessas capacidades.

Oficialmente, nossa jornada lean começou há quatro anos (você se lembrará de um artigo que publiquei no PL delineando nossos desafios e expectativas), quando adotamos conscientemente a metodologia como algo que poderia nos ajudar a trazer nossa visão para a escola e construir sobre as mudanças que já tínhamos feito. A conferência de junho de 2014 organizada pelo Lean Enterprise Hungary representou um grande marco na jornada de nossa escola: ela nos apresentou à comunidade lean húngara e nos deu muitas boas ideias sobre como dar os primeiros passos para se tornar uma organização adaptativa.

Os dois primeiros anos de nossa transformação lean foram focados em fornecer aos nossos professores as habilidades e conhecimentos lean necessários (os livros lean foram uma grande ajuda para eles) e compartilhar informações com as famílias de nossos alunos para que eles pudessem realmente entender o espírito da Escola Primária Herman Otto e como estávamos planejando mudar.

Do ponto de vista prático, um dos passos mais impactantes que tomamos foi a introdução de ciclos PDCA (Plan-Do-Check-Act) de três meses para 10 grupos de trabalho que criamos em torno de assuntos específicos, como inovação ou gestão de talentos. Injetar o método científico no modo como trabalhamos significou que começamos a monitorar o progresso de nossos projetos, em vez de simplesmente avaliar o impacto retroativamente no momento da conclusão (quando a mudança de qualquer coisa consome tempo e é muito difícil). Sempre que detectamos um desvio do plano, podemos agora fazer ajustes imediatamente e obter pontos de aprendizagem ao longo do caminho que possam informar nossa decisão sobre o próximo ciclo de melhoria. Deixe-me dar um exemplo: historicamente, trazer os novos professores a bordo tem sido uma das nossas fraquezas. Para tornar nossas atividades de integração mais eficazes, destacamos sete processos importantes e produzimos vídeos para treinar os professores nos padrões que temos para esses processos. Crucialmente, essa abordagem se mostrou bem-sucedida não apenas para ensinar recém-chegados, mas também para praticar como usamos a narrativa no ensino (os vídeos são rotineiramente usados em sala de aula para ensinar os alunos).

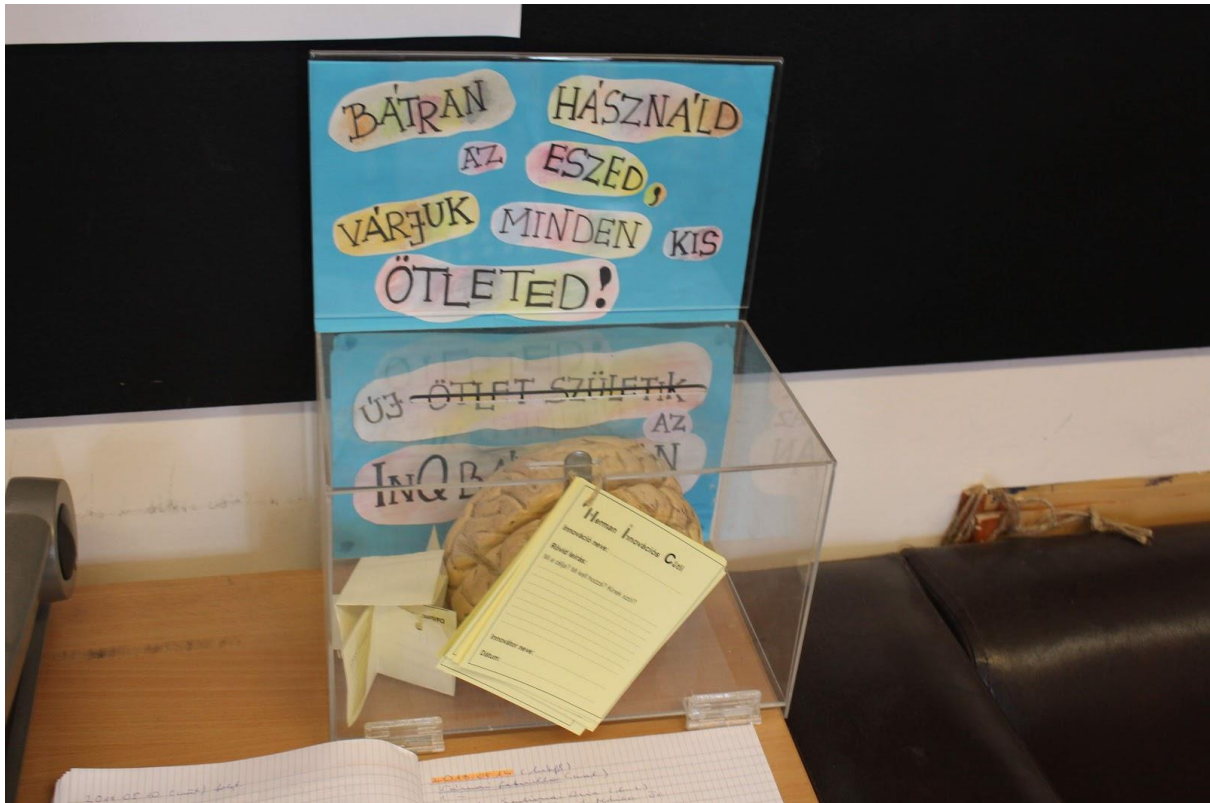
Outra base importante da nossa transformação lean é a Caixa de Sugestões. As mentalidades começaram a mudar quando começamos a avaliar e a usar as ideias que as pessoas colocam na caixa, que se tornou como mel para as abelhas. As pessoas fazem cada vez mais sugestões, que usamos para criar novos padrões e melhorar os já existentes - melhorando assim nossa maneira de trabalhar juntos. Foi também aí que os nossos esforços de desenvolvimento de capacidades começaram de verdade, mas não na forma de um programa de incentivo: construímos as competências dos nossos professores passo a passo, usando as ideias apresentadas como formas de desenvolvê-los.





As mudanças em nosso estilo de ensino e gerenciamento (resultado de nossos esforços lean e da abordagem 4Cs) se refletem no tipo de educação que nossos alunos recebem. Em primeiro lugar, nossos alunos aprendem sobre colaboração e trabalho em equipe: eles não estão apenas sentados juntos, mas estão realmente trabalhando juntos, construindo confiança e compartilhando conhecimento e experiências. Tem sido maravilhoso ver um verdadeiro senso de responsabilidade para com seus parceiros.

Os alunos também podem influenciar o ensino que recebem: por exemplo, podem sugerir assuntos sobre os quais desejam aprender ou projetos de melhoria para a escola que gostariam de realizar. É claro que há partes do currículo que devemos ensinar, mas também há alguma flexibilidade na maneira como podemos ensinar alguns dos assuntos: é aí que realmente tratamos das necessidades e das preferências de nossos filhos.



UMA ESCOLA LEAN E DIGITAL

Mais recentemente, aprofundamos nossa transformação digital. Em primeiro lugar, isso foi em resposta aos nossos professores, que queriam alavancar a tecnologia para melhorar a educação (um impulso nessa direção também está vindo do governo, que está promovendo várias iniciativas sobre educação digital). Acontece que isso também é uma ótima plataforma para a experimentação de aprender fazendo, que podemos usar para criar





recursos para a escola. Em última análise, nosso objetivo é nos tornar uma organização de aprendizado, e a transformação digital é uma ferramenta para chegar lá.

Temos colaborado de perto com a Microsoft há algum tempo. Tudo começou em 2012, quando eles vieram até nós e se ofereceram para apoiar nosso programa digital. Entre outras coisas, isso veio na forma de uma estrutura de 10 etapas para a mudança digital. Depois de quatro anos, a Herman Otto tornou-se uma escola modelo no programa "Parceiros na Aprendizagem para Escolas" (venho ensinando outros líderes escolares na Hungria desde 2016). Isso aconteceu porque a empresa viu nossos recursos crescerem consistentemente ao longo do tempo e os excelentes níveis de engajamento e colaboração entre nossos professores desde o primeiro workshop que eles organizaram para nós (com grupos de 4 a 5 professores, que receberam o desafio de enfrentar problemas em 30 minutos no máximo).

A Microsoft, que quer contribuir para moldar o futuro da educação, apoia nossa transformação de maneiras diferentes. Ela nos dá acesso a uma plataforma de aprendizado, fornecem o Office 365 para os professores e para as crianças, ela ainda nos deu tablets computadores, contribui com o nosso WiFi, entre outras coisas. Isso significa que nossos alunos se familiarizam com essas plataformas desde muito cedo (uma habilidade importante para se ter no mundo de hoje) e que os professores têm acesso a formas inovadoras e criativas de ensinar. Vamos usar uma matéria (uma das nossas 17 áreas de estudo para a aplicação digital ao ensino) como exemplo: de acordo com o programa nacional de matemática, os alunos precisam aprender formas 3D como parte do currículo de geometria, mas ele não diz como precisamos ensinar os alunos sobre a criação dessas formas, então decidimos usar o Minecraft: a tecnologia e os jogos chamam a atenção das crianças, as mantêm engajadas e as ajudam a lembrar de noções que de outra forma teriam dificuldade em aceitar. Estamos nos aproximando de nossa transformação digital, um experimento de cada vez, porque queremos descobrir onde o uso da tecnologia na educação faz sentido e onde não faz. Muitas pessoas me perguntam sobre a interação entre o lean e o digital na escola primária Herman Otto. O que eu normalmente digo a eles é que estamos usando ambos para construir uma plataforma para inovação na educação. Nesse sentido, o lean é uma ferramenta que nos ajuda a tornar mais pessoas felizes no trabalho, mas também é o estado futuro que pretendemos alcançar um dia.

Não há dúvida de que a maior contribuição do lean para a nossa escola é nos ensinar a aprender - algo que a tecnologia consegue apoiar mais. Primeiro, desenvolvemos essa capacidade crítica nos professores, depois nos alunos, a fim de equipá-los com as habilidades de que precisam para prosperar em nosso mundo em constante mudança.

Tudo está constantemente fluindo no mundo: é evidente, pelo menos para mim, que estamos nos últimos estágios do antigo modelo de ensino. Os governos estão tentando lançar iniciativas para adaptar os sistemas de





educação ao mundo em mudança, mas acredito que as famílias podem fazer um trabalho muito melhor como impulsionadoras da inovação. Isso cria uma nova demanda por aprendizado personalizado, o que pressiona os professores a se adaptarem e a aprenderem. Talvez essa seja uma das razões pelas quais o lean tem ressoado muito conosco: como uma forma de pensar, isso nos ensina que todos têm a responsabilidade de melhorar a si mesmos. Queremos que a Escola Primária Herman Otto seja pioneira na educação do amanhã.

Há também desafios sociais que devemos enfrentar: com a classe média recorrendo cada vez mais à educação privada, a distância entre aqueles que podem investir muito dinheiro na educação de seus filhos e aqueles que não podem está crescendo. Acreditamos que todos têm direito a uma educação acessível e de alta qualidade e estamos comprometidos em encontrar mais e melhores maneiras de desenvolver as capacidades de nossos alunos. No final do dia, é isso que significa inovação na educação.

O AUTOR

Attila Tószegi é o diretor da Escola Primária Herman Otto em Budapeste, Hungria.

Fonte: [Planet Lean](#)

Publicado em 10/11/2018

