

Programa

# *Liderança* para a Aprendizagem

## ■ **Formação presencial**

*Material para participantes*  
*Sessões presenciais*

1 - 2 - 3 fevereiro 2024  
Zaragoza



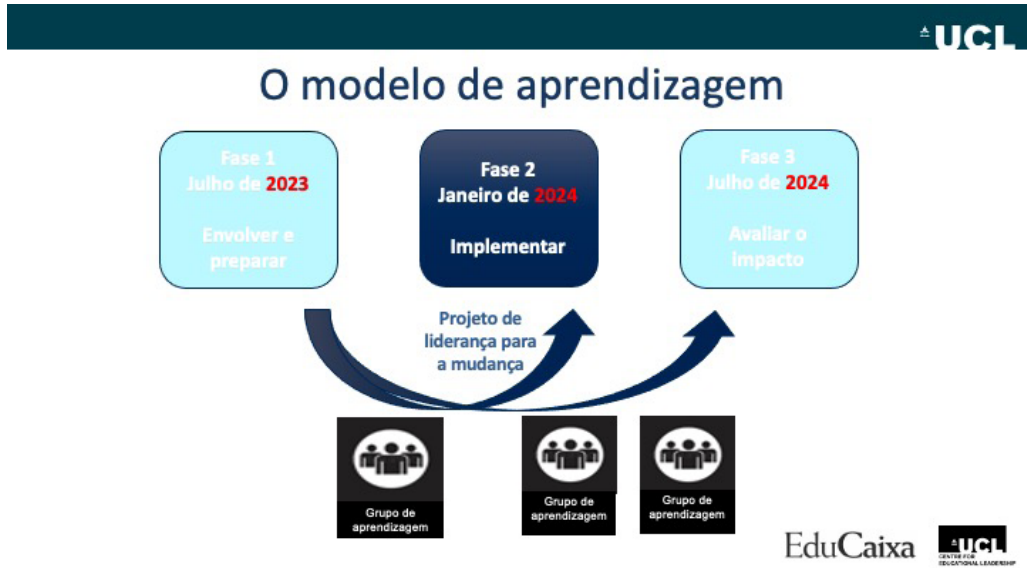
**Programa de Desenvolvimento de  
Liderança EduCaixa**

**Fase 2**  
**Implementar**  
**DIA UM**



---

Notas



Notas

**Temáticas  
do programa**

Aprender sobre liderança

Liderança para a aprendizagem:  
pedagogia e desenvolvimento  
profissional

Liderar a mudança e a inovação

Liderar organizações de  
aprendizagem

Liderar pessoas e equipas

Notas

Dia 1: Avaliar o impacto das ações e da aprendizagem de liderança até à data  
Liderança para a aprendizagem:  
pedagogia baseada em evidências

Dia 2: Liderar a mudança através do diálogo significativo

Dia 3: Liderar a aprendizagem e o desenvolvimento profissional através da pesquisa  
Planear o impacto

Fase 2  
fevereiro de  
2024  
Implementar

Notas

## Protocolos



Na Fase 1, acordámos de que forma queríamos trabalhar em conjunto para maximizar a nossa aprendizagem.

Em cada mesa, pensem e preparem-se para **partilhar 3 pontos-chave** que nos ajudarão a assegurar que apoiamos a aprendizagem uns dos outros.



---

Notas

## Dia 1

Avaliar o  
impacto até à  
data

Utilizar dados do  
estabelecimento  
de ensino para a  
melhoria

Utilizar  
evidências da  
investigação

Identificar e  
partilhar "boas  
práticas"

Notas

## Hoje irão:

- rever a vossa aprendizagem sobre liderança
- partilhar e avaliar o impacto da vossa liderança até à data
- revisitare desenvolver a visão e a fundamentação dos vossos métodos de ensino na vossa escola
- analisar como utilizar dados do estabelecimento de ensino para melhorar a prática
- refletir sobre como utilizar evidências da investigação para melhorar a prática

---

Notas



O que fizeram de forma diferente  
como resultado da Fase 1?

Que impacto está a ter?

Que aspetos  
pretendem focar/desenvolver durante  
a Fase 2?

Avaliar o  
impacto até à  
data

---

Notas

Pensem agora especificamente no vosso projeto – a vossa Liderança para a Mudança.

Que dados recolheram para avaliar o impacto?

O que vos dizem estes dados?

Utilizar dados do estabelecimento de ensino para a melhoria

Cruzamento

Parcialidade

Suficiência

Notas

### Fontes de dados nos estabelecimentos de ensino



Notas

Agir enquanto amigo crítico...

Que mensagens-chave apresentam os dados?

Emergem dos dados mensagens contraditórias?

O que é que os dados vos dizem em relação aos aspetos em que o estabelecimento de ensino deve incidir para fazer a diferença para os alunos?

Que outras questões levantam os dados?

Notas

Em grupos de 4, leiam as conclusões da investigação sobre o acompanhamento do impacto

Em que aspetos já estão a trabalhar?

Que aspetos são prioridades de desenvolvimento?

Partilhem as vossas prioridades de desenvolvimento na mesa.

Existem semelhanças?  
Diferenças?



Notas

## Saber o que se está a medir e como

O derradeiro impacto está sempre patente na melhoria da aprendizagem dos alunos. A recolha de datos de referencia permite acompañar o progreso e facer comparacións no final. Pode así explorar o que teve o impacto pretendido. A avaliación envolve a utilización de varias metodoloxías diferentes – reunindo tanto datos "objetivos" como "subjetivos".

Importância de uma cultura de liderança orientada para as questões pedagógicas e para a melhoria dos resultados dos alunos – que pressupõe a assunção da flexibilidade, da diversidade e da diferenciação, tanto do ponto de vista organizacional, como curricular e pedagógico

Flores *et al.* (2022)

---

Notas

**Liderança  
centrada na aprendizagem**



Southworth (2004)

EduCaixa 

Notas





Liderar dando o exemplo  
Ser um excelente profissional baseado na investigação  
Compreender e desenvolver pedagogias/boas práticas sobre matérias

Saber o que se passa nas salas de aula e noutros sítios  
Utilizar, analisar e agir com base em dados  
Manter as pessoas no bom caminho e acompanhar a mudança

Fazer com que alunos e professores interajam em conversas de aprendizagem com sentido consigo e uns com os outros  
Orientação, mentoria e prática de desenvolvimento  
De apoio e desafiante

Notas

## Mudança

As verdadeiras mudanças ocorrem num quadro com duração, continuidade conceptual e metodológica que é sistematicamente recolhida e analisada através de documentação de todos os tipos, documentação essa que ajudará a equipa docente a avaliar erros, resultados e vias para continuar a avançar.

Tort (2019)

EduCaixa  UCL  
CENTER FOR  
EDUCATIONAL LEADERSHIP


---

Notas

## Informação e dados

Nenhuma outra instituição regista tanta informação sobre os seus utentes como a escola: formulários de candidatura e admissão, dados demográficos, registos de assiduidade, qualificações normais, avaliações objetivas, diagnósticos de orientação, participação em programas, utilização de atividades e serviços complementares, incidentes de todos os tipos... Nem na polícia, nem na autoridade tributária, nem no sistema de saúde se encontra uma acumulação semelhante, embora mais segmentar...

Fernández-Enguita (2014)

EduCaixa 

---

Notas

**Como utiliza os dados de avaliação dos seus alunos?**

- A. Monitorizar o progresso no estabelecimento de ensino
- B. Comparar o desempenho a nível local/internacional
- C. Avaliar a eficácia dos professores
- D. Comparar com outros estabelecimentos de ensino
- E. Identificar formas de melhorar a pedagogia
- F. Informar os pais sobre o progresso
- G. Adaptar o ensino às necessidades dos alunos
- H. Atribuir certificados aos alunos
- I. Orientar a aprendizagem
- J. Definir e agrupar alunos
- K. Retenção/promoção dos alunos

Categorias OECD, 2015

EduCaixa  UCL  
CENTER FOR  
EDUCATIONAL LEADERSHIP

---

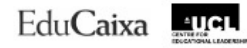
Notas



Utilizamos os dados do estabelecimento de ensino para...



Watkins (2010)



Notas

## Dados do estabelecimento de ensino: pontos fortes e fracos?

Progresso dos alunos/dados de testes

Entrevistas com alunos, pais, pessoal docente

Questionários

Observação de práticas

Reflexões do pessoal docente

Análise do trabalho dos alunos

---

Notas

Diapo 23

Métodos	Prós?	Contras?
<b>Dados de progresso dos alunos</b> Quantitativos (números) Baseados em critérios (afirmações)		
<b>Entrevistas</b> Individuais ou em grupo? Estruturadas ou semiestruturadas? Gravadas/transcritas?		
<b>Questionários</b> Alunos, professores, pais, outros? Em papel ou online?		
<b>Observações</b> De quê? Alunos? Professores? Design num formato específico? Vídeo?		
<b>Registos de reflexões dos professores</b>		
<b>Quadros para a análise de documentos</b> Esquemas de trabalho? Planos de aulas? Trabalho dos alunos?		
<b>Outros?</b>		

Notas

**Dados sobre o progresso e o sucesso escolar dos alunos**

<b>Prós</b>	<b>Contras</b>
Prontamente disponíveis Facilmente acessíveis Podem fornecer dados quantitativos e qualitativos Professores frequentemente habituados a analisá-los	Utilizados para efeitos de prestação de contas, pelo que poderão não refletir a realidade da aprendizagem dos alunos Avaliação baseada em critérios nem sempre fiável As alterações nos níveis e nas classificações dificultam as comparações de ano para ano
<b>Principais dicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Ter em conta que os dados de progresso não vos dizem tudo o que precisam de saber sobre a aprendizagem dos alunos. Assim, pensem em como associar estes dados às práticas que levaram a estes resultados</li><li><input type="checkbox"/> Certificar-se de que os professores com quem trabalham compreendem a finalidade da sua investigação, para que estejam preparados para questionar o que os dados lhes dizem</li><li><input type="checkbox"/> Pensem em como irão "medir" o progresso do vosso grupo de alunos específico. Esperam que atinjam os níveis de progresso previstos ou que os superem?</li></ul>	

Notas



**Questionários – alunos, professores, pais, outros...?**

Prós	Contras
Podem ser feitos à escala Ferramentas online disponíveis, por exemplo, Survey Monkey/Show My Homework Podem fornecer-vos dados quantitativos e qualitativos	Frequentemente, os alunos dizem o que quer ouvir A linguagem pode ser confusa Pode ser difícil analisar dados As taxas de retorno podem ser baixas
<b>Principais dicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Limitem o número de perguntas (pensem no tempo que levará a preencher)</li><li><input type="checkbox"/> Certifiquem-se de que as perguntas utilizam linguagem simples, adequada à idade, clara e inequívoca</li><li><input type="checkbox"/> Certifiquem-se de que a amostra que responde ao inquérito é representativa, suficientemente grande para ser credível e suficientemente pequena para permitir a gestão</li><li><input type="checkbox"/> Testem e revejam previamente as perguntas</li><li><input type="checkbox"/> Pensem em como irão interpretar os resultados</li></ul>	

Notas

## Tipos de preguntas do questionário:

- Abertas (o que pensa sobre...?)
- Fechadas: sim/não; classificar por ordem, opções; escalas de Likert:

Opção neutra?

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
---------------------	----------	----------	---------------------

---

Notas

*Se a função e o estatuto do entrevistador face ao entrevistado não forem tidos em conta, levantam-se questões de validade, fiabilidade, autenticidade e ética da investigação.*

Coleman (2012)

- O que é que a sua função significa para os alunos entrevistados?
- É a pessoa mais indicada para fazer as entrevistas ou deveria ser outra pessoa?

---

Notas

### Observar o ensino e a aprendizagem

Prós	Contras
<p>Fornecer evidências diretas das práticas dos professores e da aprendizagem dos alunos</p> <p>Oportunidade para incidir em aspetos específicos da aprendizagem dos alunos</p>	<p>Pode não refletir a realidade na sala de aula</p> <p>Pode ser altamente subjetivo</p> <p>Difícil de organizar</p> <p>Os professores podem mostrar resistência, dependendo da cultura do estabelecimento de ensino</p>
Principais dicas	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Partilhem a finalidade da vossa observação com os professores para que estes não se sintam "controlados"</li> <li><input type="checkbox"/> Sejam claros sobre o que procuram – relacionem isto com o foco da investigação</li> <li><input type="checkbox"/> Desenvolvam critérios e criem um formato de observação para que possam recolher dados facilmente</li> <li><input type="checkbox"/> Pensem em recolher dados quantitativos e qualitativos (por exemplo, número de perguntas feitas e natureza das mesmas)</li> <li><input type="checkbox"/> Organizem uma conversa após a aula para que possam partilhar e tomar nota de reflexões</li> <li><input type="checkbox"/> Ponderem a utilização de vídeo, se não for inibidor, uma vez que pode ser armazenado, revisto conjuntamente, analisado e comparado para observações futuras</li> </ul>	

Notas

Entrevistas – individuais, em grupo, estruturadas, semiestruturadas?

Prós	Contras
<p>Permitem respostas aprofundadas Oportunidade para explorar atitudes, valores, opiniões, sentimentos</p>	<p>Pode produzir uma grande quantidade de dados que é difícil de analisar As discussões em grupo podem inibir pontos de vista individuais emergentes Pode ser complicado recolher o que se diz</p>
Principais dicas	
<p>Debate em grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Sejam claros sobre as temáticas que pretendem que o grupo explore</li> <li><input type="checkbox"/> Tamanho ideal do grupo? Provavelmente 5-6. 10 pode ser demais</li> <li><input type="checkbox"/> Se tomarem notas durante a entrevista, tentem que tal não provoque distrações</li> <li><input type="checkbox"/> Caso contrário, reservem algum tempo logo após para tomar nota das vossas reflexões; podem fazer um <i>brainstorming</i> das mesmas e depois agrupá-las em temáticas/questões.</li> </ul> <p>Entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Definam um conjunto de questões importantes e elaborem perguntas-chave para as explorar</li> <li><input type="checkbox"/> Para cada pergunta-chave, prevejam possíveis perguntas complementares para abordar aspetos que não tenham sido abordados na resposta inicial (não têm de as utilizar na totalidade)</li> <li><input type="checkbox"/> Testem e revejam previamente as perguntas com um colega</li> <li><input type="checkbox"/> Pensem no número ideal de pessoas que vão entrevistar – suficientes, mas não demasiadas</li> <li><input type="checkbox"/> Pensem em como irão interpretar os dados da entrevista</li> </ul>	

Notas

### Analisar o trabalho dos alunos

Prós	Contras
Evidência importante da aprendizagem dos alunos	Pode ser considerado um fardo adicional, somado ao volume de trabalho associado à atribuição de notas
<b>Principais dicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Recolham uma amostra representativa no início da investigação</li><li><input type="checkbox"/> Elaborem critérios para analisar o trabalho relacionado com o foco da investigação</li><li><input type="checkbox"/> Criem um quadro de recolha simples que gere informações tanto quantitativas como qualitativas</li><li><input type="checkbox"/> Revejam o trabalho com colegas para compreenderem o contexto das informações e as práticas que conduziram a elas</li><li><input type="checkbox"/> Analisem os pontos principais durante a investigação e no final; é essencial captar a mudança</li></ul>	

---

Notas

## Reflexão sobre a manhã

O que é que o nosso trabalho sobre a utilização de evidências esta manhã significa para a vossa "ação de melhoria"?

Identificar e  
partilhar "boas  
práticas"

---

Notas



## O fosso de McIntyre

Conhecimento  
prático  
do dia a dia



Conhecimento  
da investigação

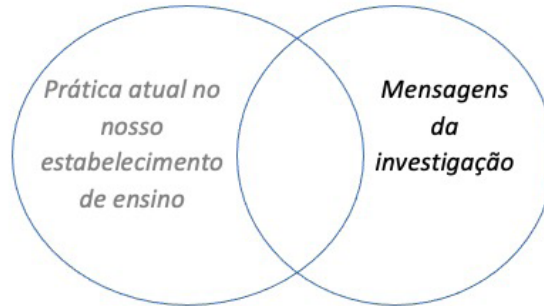
McIntyre (2005)

EduCaixa



Notas

**Combinar evidências da prática e da investigação**



***O que se relaciona com os vossos  
conhecimentos e práticas, o que os  
desafia e aprofunda?***

Notas

## Conhecimento baseado na prática

Em que consiste uma "boa prática"  
no vosso estabelecimento de ensino?

Quão robusta é a base factual  
das vossas afirmações?



Adaptado de Alexander, R. (1997) *Politics of good practice*



Notas

Utilizar evidências da  
investigação  
para melhorar a  
aprendizagem

Notas

Em que medida utilizam a investigação como contributo para a preparação do vosso ensino e/ou tomada de decisões na escola?

Partilhem fontes de evidências ou investigação que utilizem.

Quais são os benefícios e os desafios de aceder a investigação e utilizá-la?

---

Notas

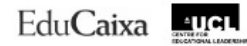


**Kit de ferramentas**



**Guias para docentes**

A Plataforma de Práticas Educativas Eficazes é uma ferramenta online que reúne evidências acadêmicas de elevada qualidade a nível internacional e da América Latina no que respeita à eficácia das intervenções educativas a nível escolar.



---

Notas

## Ligação com as evidências da investigação

Grupo 1: Feedback  
Grupo 2: Metacognição e autorregulação  
Grupo 3: Aprendizagem colaborativa  
Grupo 4: Trabalho com famílias

- A) Que mensagens-chave das evidências da investigação o vosso grupo está a explorar?
- B) Qual é a ligação particular com as práticas existentes nos vossos estabelecimentos de ensino? Em que desafios estão a pensar?
- C) Como podem utilizar/partilhar estas evidências da investigação com os professores?
- D) Quão útil consideram a apresentação das evidências?



Lembrem-se de olhar tanto para o kit de ferramentas como para os relatórios de orientação!



EduCaixa



Notas



**Combinar evidências da prática e da investigação**



Notas

Partilhar  
evidências sobre  
"boas práticas"

---


Notas

### Recolher evidências

As **evidências** não têm praticamente valor se não formos capazes de as transformar em conhecimento útil para orientar adequadamente a inovação e de convertê-las em ações inovadoras plenas de sentido e significado. É, em suma, a passagem do conhecimento partilhado para a experiência coletiva.

Partilhar e **mobilizar o conhecimento** significa fundamentalmente criar novos ambientes de aprendizagem com uma vocação de projeção a nível local e universal, de forma a que outros se sintam seduzidos (e envolvidos) pelas nossas ideias.

Mateo (2019)

EduCaixa 

---

Notas

## O que faz de um estabelecimento de ensino uma organização de aprendizagem?



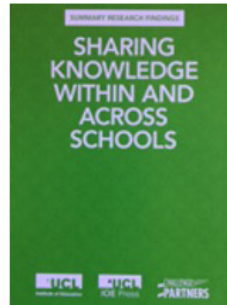
44

Notas

## Animação do conhecimento



Notas



1. Grupos à volta da mesa: leiam os cartões em conjunto e debatam.
2. Em pares do mesmo estabelecimento de ensino: o que é que estas abordagens da partilha de conhecimentos nas escolas e entre escolas significam para os vossos estabelecimentos de ensino? Quais poderão ser os vossos próximos passos?

Notas

## Reflexão sobre a tarde

Quais são as implicações desta tarde na vossa prática enquanto líderes?

Que questões temos para desenvolver amanhã?

## Referencias

Coleman, M. (2012) Interviews. In A. Briggs, M. Coleman & M. Morrison (eds) *Research methods in educational leadership and management*. London, Sage, pp. 250-266.

McIntyre, D. (2005) Bridging the gap between research and practice. *Cambridge Journal of Education* 35 (3), pp. 357-382.

NCSL. (2005). *Learning about learning networks*. Nottingham, NCSL.

OECD. (2015). *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century: Lessons from around the world*. OECD. [Online] Available at <https://www.oecd.org/edu/leaders/2015/2/94850526.pdf> (Accessed 25th April 2023).

Southworth, G. (2010). *How leaders influence what happens in classrooms*. Nottingham, NCSL.

Watkins, C. (2010). *Learning, Performance and Improvement*. Research Matters, International Network for School Improvement. [Online] Available at [https://www.researchconf.org/people/Chris-Watkins/Publication/67938778/Learning\\_Performance\\_and\\_Improvement\\_Research\\_Matters\\_series\\_No\\_34/link/0x-9005856e9-44e4000000/Learning\\_Performance\\_and\\_Improvement\\_Research\\_Matters\\_series\\_No\\_34.pdf](https://www.researchconf.org/people/Chris-Watkins/Publication/67938778/Learning_Performance_and_Improvement_Research_Matters_series_No_34/link/0x-9005856e9-44e4000000/Learning_Performance_and_Improvement_Research_Matters_series_No_34.pdf) (Accessed 23rd January 2024).

---

## Notas





Programa

# *Liderança* para a **Aprendizagem**

EduCaixa