

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 DOIS



---

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  
Planear o impacto e implementar melhorias

**Fase 2**  
**Janeiro de 2024**  
**Implementar**

Notas

## Dia 2

Utilizar teorias  
de ação no  
diálogo  
profissional

Conversas  
transformadoras

Escuta

Uma abordagem  
à observação de  
aulas

Notas

## Hoje irão:

- Ponderar de que forma as teorias de ação podem apoiar o diálogo profissional com significado
- Avaliar o vosso próprio recurso ao diálogo e ponderar as implicações para o vosso projeto de liderança para a mudança
- Aplicar a vossa aprendizagem através de uma série de atividades de diálogo práticas
- Analisar uma abordagem à observação de aulas e feedback

---

Notas

## Conversas de liderança

A sua maneira de falar é a sua maneira de liderar

'A chave da liderança está no diálogo. O facto de ter mais distinções de conversas fará de si um líder mais eficaz.'

Krisco (1997)

'...o líder que conseguiu ter conversas de sucesso tem mais probabilidades de dirigir bem a equipa"... "No final de cada dia, é provável que os líderes tenham tido várias conversas... cada uma dessas interações determinará coletivamente o seu derradeiro sucesso enquanto líder.'

DDI (2016)

---

Notas

## Os líderes devem ter inteligência emocional e ponderar:

Que variedade de conversas temos enquanto líderes?

Que conversas gostamos de ter?

Que conversas temos de ter?

Que conversas **deveríamos** ter, mas não temos? Por que motivo?

Partilhe na sua mesa e tome nota – prepare-se para partilhar com o resto da sala.

---

Notas

Utilizar teorías de  
ação no diálogo  
profissional

---

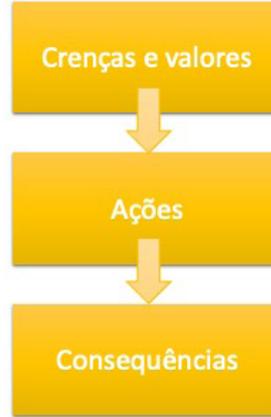
Notas

'O objetivo da consulta deve ser o de compreender melhor as condições necessárias para que a mudança produza a melhoria pretendida; em que medida essas condições já estão reunidas; e, caso não estejam, como podem ser criadas.'

Robinson (2017)

### Teorias de ação

As teorias de ação descrevem as ligações entre o que as pessoas fazem (ações), as crenças e valores que explicam as suas ações e as consequências dessas ações, intencionais ou não.



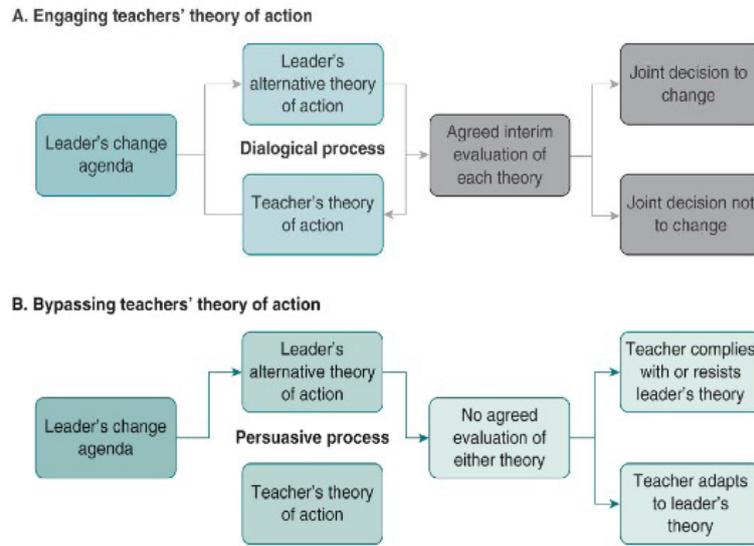
Argyris e Schon in Robinson e Timperley (2013)

Notas

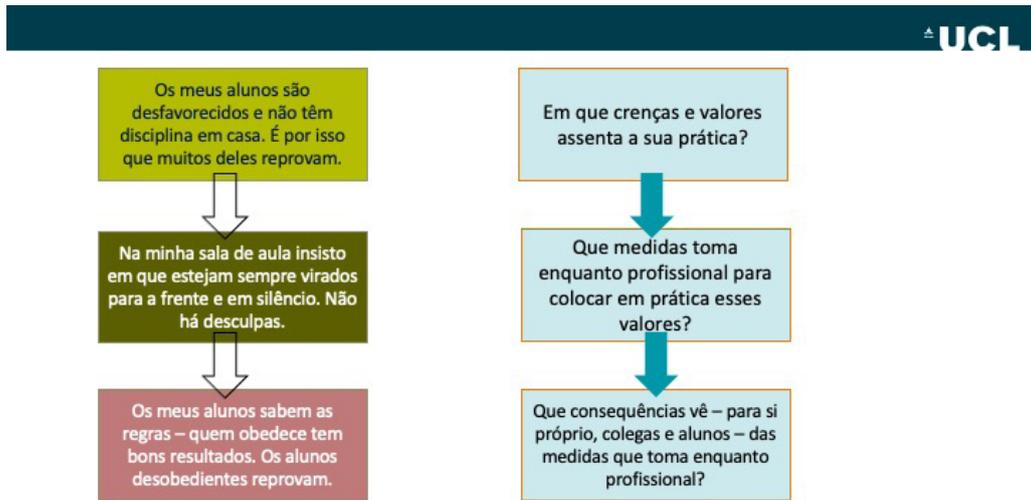
Consultar para entender



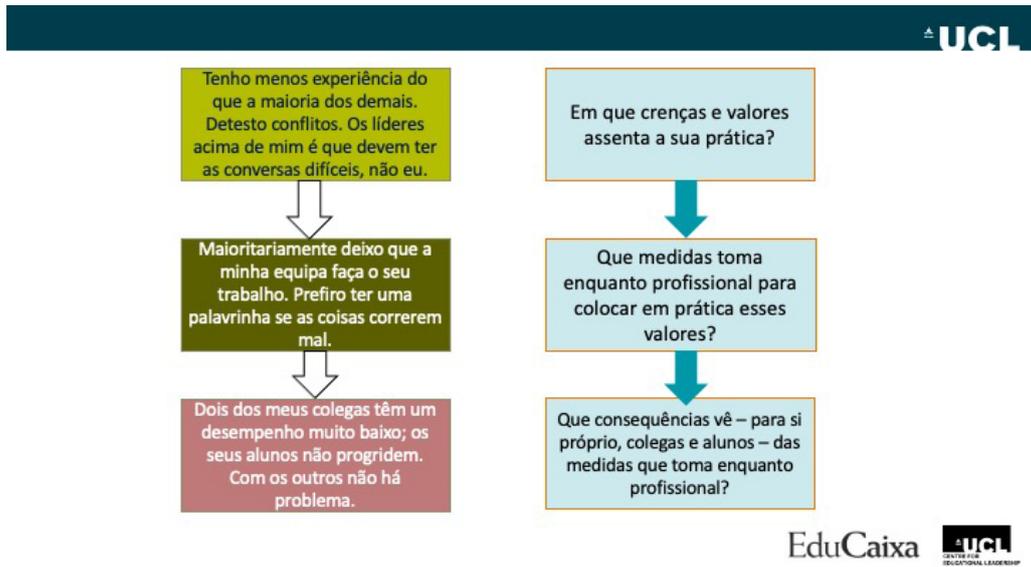
Notas



Notas



Notas



Notas

Por vezes, enquanto líder, tem de comunicar avaliações críticas, tem de ter uma conversa difícil sobre o trabalho de um docente...

Pode optar por IGNORAR...  
ou por ENVOLVER-SE

---

Notas



**Utilizar o Envolvimento da Teoria para apoiar um líder intermédio**

É um líder sénior a conversar com um líder intermédio

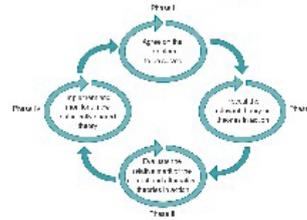
Acredita que o seu papel consiste em desenvolver a capacidade dos líderes intermédios para resolver problemas com os respetivos docentes.

Pretende revelar a teoria de ação do líder intermédio e encontrar uma forma de avançar.

- descubra as ações do líder intermédio até à data e a eficácia das mesmas
- verifique outras crenças que o líder intermédio possa ter
- acorde os próximos passos



Robinson (2017)



Notas



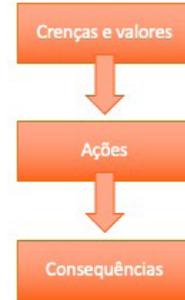
'Os líderes podem consultar exaustivamente as partes interessadas, mas a menos que essa consulta indague as crenças, os valores e as condições materiais que sustentam essas práticas que pretendem mudar, continuam a utilizar a abordagem de ignorar.'

'A abordagem [do envolvimento] é mais eficaz, uma vez que a melhoria não envolve a adoção de *novas* práticas, mas a sua *integração* num complexo repertório de práticas pessoais, interpessoais e organizacionais.'

Robinson (2017)

**Que Teorias de ação os vossos colegas relacionam com a vossa ação de melhoria?**

**Que outras conversas poderiam ser necessárias para revelar as mesmas?**



Notas

Diapo 18

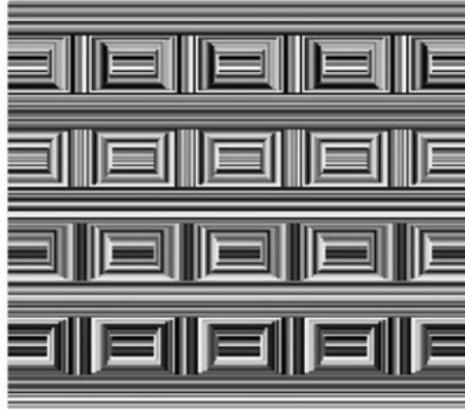


EduCaixa 

---

Notas

*Não vemos as  
coisas como  
elas são,  
Vemo-las como  
nós somos.  
— The Talmud*



Notas

## Diálogo transformador

*A sua função central é criar conversas inteligentes e enérgicas que sirvam de base para elevados níveis de alinhamento, colaboração e parceria a todos os níveis e para os resultados mais saudáveis decorrentes das mesmas*

Scott (2017)

Pense numa conversa recente que tenha sido transformadora – que resultados positivos o evidenciam? Como é que sabe disso?

EduCaixa  UCL  
CENTER FOR EDUCATIONAL LEADERSHIP

---

Notas

**Duas competências essenciais para ter conversas de orientação com significado:**

**Escuta eficaz**



**Questionamento eficaz**



Notas

### Atividade de escuta 1: trabalho em grupos de 4

#### FASE 1

O narrador conta um problema profissional desafiante. 5 minutos máx.

O resto do grupo deve apenas ouvir – mas deve tomar nota de eventuais perguntas em notas Post-it

**O foco para cada ouvinte é:**

**Ouvinte 1:** o que realmente foi dito

**Ouvinte 2:** o que não foi dito e emoção

**Ouvinte 3:** soluções emergentes e intenção de agir

#### FASE 2

**Quando o narrador tiver terminado de contar a história, vira-se de costas para o grupo.**

Os 3 ouvintes contam brevemente o que ouviram (2 minutos para cada ouvinte. TEM DE SER por ordem: ouvinte 1, 2 e 3). O narrador ouve com atenção.

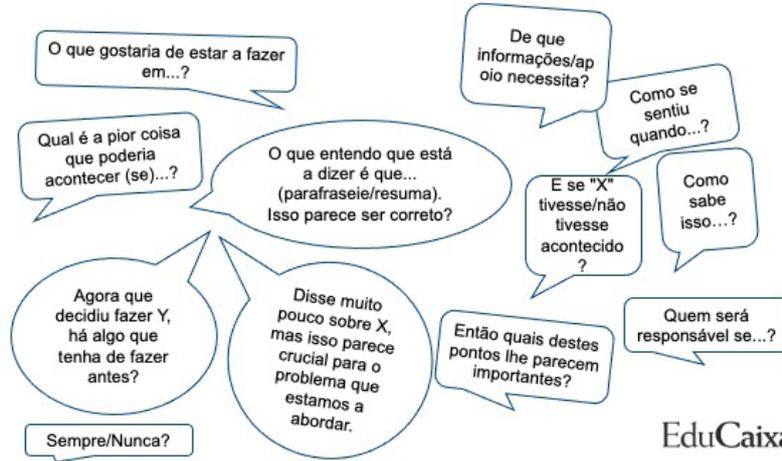
**Em seguida, o narrador vira-se para o grupo e descreve como se sentiu ao ouvir as interpretações da sua descrição**

Notas

### Ouvir e escutar: consumo de energia



Notas



Notas

## Reflexão

Quais são as implicações desta manhã para a sua prática de liderança?

Como poderá desenvolver pessoalmente as suas abordagens às conversas de liderança?

---

Notas

Diapo 26



Conversas  
transformadoras

EduCaixa 

---

Notas

### O que é a mentoria? O que é a orientação?

- **Mentoria:** processo estruturado para apoiar, guiar os aprendizes profissionais através de transições de carreira importantes. Dar feedback e indicações, prática de apreciação
- **Orientação:** processo estruturado para permitir o desenvolvimento de um aspeto identificado da prática do aprendiz profissional, redefinir os objetivos para que possa crescer. Fornecer apoio, orientação, questionamento

CUREE (2005)

EduCaixa



---

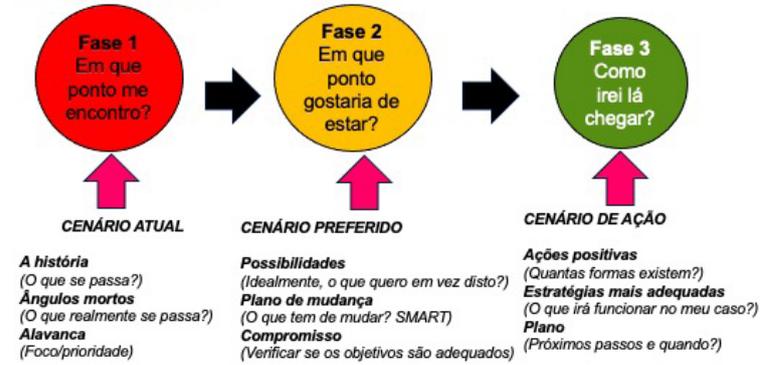
Notas

**Continuum das conversas de aprendizagem profissional**



Notas

**Orientação** *The Skilled Helper – Egan 2002*



Notas

## Em grupos de três, baseando-se nas aprendizagens e na autorreflexão

- **Pessoa 1 (pessoa orientada):** irá partilhar uma questão premente ou um desafio relacionado com a sua abordagem para a mudança/projeto escolar no/na qual gostaria de incidir
- **Pessoa 2 (orientador):** colocará perguntas inquiridoras e ouvirá – para ajudar a obter clareza e compreensão mediante a utilização de uma abordagem de pesquisa de apreciação a fim de ajudar a identificar potenciais soluções
- **Pessoa 3:** controla o tempo. Observa e toma nota de boas perguntas/o que o orientador fez para ajudar a pessoa orientada.



Cooperrider (2012)

EduCaixa



Notas

## Um modelo de processo de orientação



*O que está a correr bem/não tão bem?  
O que o impede de avançar nesta questão?  
Que pontos fortes pode desenvolver?  
O que pode estar a ignorar?  
O que pensa estar realmente a acontecer aqui?  
O que quer que mude?  
Que papel está a ter nesta questão?  
E o que acontece quando...?*

**Algumas boas perguntas...**

Notas



Como é que o processo o ajudou com o problema?

O que é que o seu parceiro fez que ajudou?

- Implicações para:
- 1) A sua abordagem para a mudança?
  - 2) A sua escola em termos mais gerais?



Notas

## Um bom orientador...

- Escuta
- Faz perguntas abertas
- Esclarece as observações feitas
- Incentiva a reflexão
- Evita "dizer"
- Cria uma relação
- Não faz juízos de valor
- Desafia as crenças
- Mantém a confidencialidade em todos os momentos
- Ajuda a ver a situação global
- Incentiva o compromisso com a ação
- Não tem todas as respostas
- Desenvolve a confiança e o respeito
- Centra-se nas soluções
- Acredita fortemente que os colegas têm a capacidade de aprender, crescer e mudar.

---

Notas

## Refletindo sobre as suas próprias competências de orientação...



Pare de  
fazer

Prepare-se  
para  
começar a fazer

Continue a  
fazer

EduCaixa



Notas

## Orientador

É a pessoa que **acompanha** a pessoa orientada – ou cliente – no processo de aprendizagem através de **perguntas orientadas** para uma perspetiva adaptativa, real e concreta dos seus recursos, habilidades, aptidões e competências; **responsabiliza** a pelos seus próprios processos. Além disso, é responsável por criar **um ambiente de confiança** no qual seja possível **valorizar** a pessoa orientada **envolvida no processo de aprendizagem ou crescimento**, a partir da total aceitação da sua realidade, dos seus objetivos e das suas necessidades.

Diapo 36

 UCL

Uma abordagem  
à observação de  
aulas

EduCaixa  UCL  
CENTER FOR  
EDUCATIONAL LEADERSHIP

Notas

### Finalidades da observação de aulas

Avaliação

Desenvolvimento

Notas

## A importância da supervisão pedagógica

Desenvolvimento de uma visão transformadora da supervisão pedagógica inscrita em valores da democracia, pressupondo que as finalidades e a natureza das práticas supervisiva e pedagógica devem estar articuladas e que ambas devem inscrever-se numa direção emancipatória

Vieira (2009)

- O termo "supervisão" refere-se exactamente à supervisão da pedagogia, definida globalmente como teoria e prática de regulação de processos de ensino e de aprendizagem em contexto educativo formal, sendo o seu foco de atenção a sala de aula, podendo reportar-se a situações de auto-supervisão e supervisão acompanhada em qualquer cenário de desenvolvimento profissional, incluindo o da avaliação do desempenho.

Vieira e Moreira (2011)

Notas



Evidências de...

Aprendizagem

Desempenho



Melhoria

Prova

Watkins (2010)



Notas

É um líder sénior num estabelecimento de ensino com resultados académicos dos alunos inferiores à média. O pessoal docente é bastante estável e os professores gostam de estar na escola. Muitos docentes utilizam métodos de ensino bastante tradicionais, com muito ensino expositivo e utilização de manuais. A sua equipa sénior chegou a acordo de que um ensino mais interativo poderia conduzir a melhores resultados, e identificou o questionamento do docente, o debate em sala de aula e o trabalho estruturado em pares/grupos como estratégias que ajudarão os alunos a desenvolver as competências de que necessitam tanto a nível pessoal como a fim de obter bons resultados nos exames.

Cada líder sénior na sua equipa trabalha com um pequeno grupo de docentes, desenvolvendo o seu ensino em 1 ou mais destas 3 áreas. Uma das docentes do grupo é líder da disciplina de Espanhol. É uma professora experiente, os alunos portam-se bem na aula e geralmente é respeitada. Não se opôs diretamente à iniciativa da equipa de liderança sénior no desenvolvimento do ensino na escola, mas também não mostrou muito interesse nela. Acaba de observar uma das suas aulas, com uma turma de alunos de 16 anos.

---

#### Notas

## Ferramentas a ter em conta

Quais destas ferramentas poderiam ser úteis para o cenário que acabámos de analisar?

Quais poderiam ser-lhe úteis no contexto do seu estabelecimento de ensino?

Quando poderia adaptar ou desenvolver estas ferramentas?

Como poderia utilizar a sua versão de algumas destas ferramentas para apoiar o seu projeto de liderança para a mudança?

---

Notas

### Continuum das conversas de aprendizagem profissional

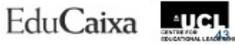


Notas



Folha de planeamento para conversas de formação e gestão da resistência

Que abordagem irá utilizar – quais são os seus princípios de base antes de começar?	O que pretende obter com esta reunião – o que procura realmente?	O que poderá ter de considerar, o que motiva esta pessoa?	O que precisa de fazer antes da reunião?
Espera que o docente/colega faça algo antes da reunião?	Qual será a sua estratégia para liderar e gerir a reunião em si?	Prevê alguma resistência – de que forma esta se poderá revelar, pode preparar-se para ela e como irá lidar com a mesma?	Algo mais a ter em conta?



Notas

## Referencias

- Coperider, D. (2012). What is appreciative inquiry? [online] <https://www.davidcooperrider.com/ai-process/> (Accessed 23rd January 2024)
- Clutterbuck, D. & Megginson, D. (2005). Making coaching work: creating a coaching culture. London, Chartered Institute of Personnel and Development.
- CUREE (2005). National framework for mentoring and coaching. [online] <http://www.curee.co.uk/resources/publications/national-framework-mentoring-and-coaching> (Accessed 23rd January 2024)
- DDI (2016) High-Resolution Leadership: A synthesis of 15,000 assessments into how leaders shape the business landscape. Development Dimensions Inc. [online] [https://media.ddiworld.com/research/high-resolution-leadership-2015-2016\\_tr\\_ddi.pdf](https://media.ddiworld.com/research/high-resolution-leadership-2015-2016_tr_ddi.pdf) (Accessed 23rd January 2024).
- Krisco, K.H. (1997). Leadership and the art of conversation. Prima Publishing.
- Robinson, V. (2017). *Reduce change to increase improvement*. Thousand Oaks: California, Corwin.
- Robinson, V. & Timperely, H.S. (2013). School improvement through theory engagement. In A Developmental and negotiated approach to school self-evaluation. 14. Emerald Publishing Ltd., pp. 163-177.
- Scott, S. (2017). *Fierce Leadership*. Piatkus.
- Watkins, C. (2010). Learning, Performance and Improvement. Research Matters, International Network for School Improvement. [Online] Available at [https://www.researchgate.net/profile/Chris-Watkins-5/publication/257936773\\_Learning\\_Performance\\_and\\_Improvement\\_Research\\_Matters\\_series\\_No\\_34/links/0c96052656ef9d4fe4000000/Learning-Performance-and-Improvement-Research-Matters-series-No-34.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Chris-Watkins-5/publication/257936773_Learning_Performance_and_Improvement_Research_Matters_series_No_34/links/0c96052656ef9d4fe4000000/Learning-Performance-and-Improvement-Research-Matters-series-No-34.pdf) (Accessed 23rd January 2024).

---

## Notas



Programa

# *Liderança* para a Aprendizagem

EduCaixa