

M O C

Livro Digital:
Liderança partilhada
na escola



SÍNTESE DO CURSO

FINS E OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Objetivos de aprendizagem específicos do curso:

- ▶ **Compreender** o conceito e a prática de Liderança Partilhada na escola.
- ▶ **Promover** uma mentalidade inclusiva e colaborativa entre os dirigentes escolares.
- ▶ **Incentivar** os professores e dirigentes escolares informais a envolverem-se em atividades relacionadas com a liderança nas suas escolas.
- ▶ **Ajudar** os alunos a desenvolverem uma abordagem baseada em dados concretos entre o professor e os dirigentes escolares a fim de definir os objetivos da escola.
- ▶ **Promover** práticas de Liderança Partilhada e mentalidade inovadora utilizando o plano de ação e outros instrumentos de recolha de dados.
- ▶ **Compreender** a abordagem de Liderança Partilhada e como esta pode ser implementada nas escolas.
- ▶ **Compreender** os elementos básicos da abordagem de Liderança Partilhada na escola – visão escolar, dados concretos, objetivos e a teoria da mudança da escola.

Irá:

- ▶ **Ver vídeos inspiradores** sobre a forma como as diferentes escolas implementam a Liderança Partilhada na Europa e fora dela.
- ▶ **Receber conselhos** de especialistas e pares, e sugestões práticas fáceis de implementar no seu contexto escolar.
- ▶ **Saber** qual o papel dos líderes descentralizadores e dos professores líderes.
- ▶ **Trocar, partilhar e refletir** sobre os desafios enfrentados no passado e atualmente durante a implementação da abordagem de Liderança Partilhada.
- ▶ **Conhecer** os facilitadores ou as práticas bem sucedidas que ajudam a Liderança Partilhada a crescer nas escolas.
- ▶ **Aplicar** a Teoria da Mudança ao adotar uma abordagem de Liderança Partilhada.
- ▶ **Refletir, discutir e partilhar** opiniões sobre práticas de liderança na sua escola.
- ▶ **Interagir e partilhar** com outros professores e dirigentes escolares e aprender com os seus desafios e sucessos.
- ▶ **Utilizar** uma variedade de ferramentas em linha e redes sociais para comunicar e participar em atividades de avaliação pelos pares.

Público alvo:

Professores e dirigentes escolares formais e não formais entre os funcionários da escola interessados em explorar uma abordagem inovadora de liderança e introduzir uma mentalidade diferente na sua escola.



<https://www.facebook.com/groups/L2C.EU>



MÓDULO 1: LIDERANÇA PARTILHADA – DO QUE SE TRATA?

1.0 INTRODUÇÃO

Antes de começar – porquê Liderança Partilhada?

Liderança foi e continua a ser um tema controverso. Quem é um bom líder? Como deve ser exercida a liderança? De cima para baixo, ou de forma colaborativa? Como pode um líder assegurar que tem o apoio da sua equipa? Desde tempos imemoriais que filósofos, poetas e artistas tentam descrever o que é ser um líder valioso.

Lao-Tzu, um sábio chinês do século VI a.C. partilhou a sua reflexão sobre o que é ser um grande líder.

“Quando o sábio governa, o povo mal sabe que ele existe. O mais próximo disso é ser um líder amado e louvado. Depois é ser temido. Depois é ser desprezado. Quando um líder não confia nas pessoas, torna-se indigno de confiança. O grande líder fala pouco. Nunca fala imprudentemente. Valoriza a palavra e realiza a obra sem deixar rasto. Quando o seu trabalho está pronto, o povo diz: fomos nós que a fizemos.”

Lao-Tzu, Tao-Te Ching, Capítulo 17

Está pronto para explorar mais? **Vamos iniciar o Módulo 1!**

Síntese do Módulo

Este módulo analisa a forma como a Liderança Partilhada é praticada nas escolas. O módulo estabelece o quadro para o principal resultado do curso: a criação de um plano de ação escolar que adota as práticas de Liderança Partilhada. Neste módulo irá aprender sobre os elementos básicos das boas práticas de Liderança Partilhada na escola – adotando uma visão escolar comum, a importância da prática baseada em dados concretos, e como ambas podem ajudar as escolas a estabelecer os seus objetivos e a criar um plano de ação. Este curso fornecer-lhe-á definições e explicações úteis, bem como experiências de escolas e conhecimentos de alunos de cursos anteriores. Serão abordados os seguintes tópicos:

- ▶ **O que é a liderança escolar** e, em particular, quais são as características de uma abordagem de Liderança Partilhada.
- ▶ **Quais os elementos básicos** de uma abordagem de Liderança Partilhada na escola.
- ▶ **Porque é que a Liderança Partilhada** está associada à inovação.
- ▶ **Benefícios** das práticas de Liderança Partilhada.
- ▶ **Introdução à atividade final do curso** – elaboração de uma proposta de plano de ação escolar e avaliação de outros planos de ação elaborados pelos pares.

Vídeo sobre a síntese do módulo

Para começar, assista ao vídeo abaixo, o qual apresenta uma breve descrição do curso e, em particular, deste primeiro módulo.



Defina os seus objetivos de aprendizagem

Antes de começarmos a aprender e a explorar o módulo, pense no que pretende adquirir neste curso e elabore uma lista com os seus objetivos. Escolha no mínimo três objetivos da lista abaixo e identifique os que lhe são particularmente relevantes para o seu contexto. Sugerimos que pense em objetivos que não constam da lista, mas que são relevantes para o seu contexto escolar específico.

Compreender melhor o que é a abordagem de Liderança Partilhada na educação.

Aprender como a Liderança Partilhada pode ser implementada na sua e em outras escolas.

Conhecer e experimentar, através de exercícios, a forma como as práticas de Liderança Partilhada estão associadas à visão escolar e partilhar a sua experiência.

Compreender o papel fundamental dos dados concretos das práticas de Liderança Partilhada.

Refletir sobre o seu papel na escola e a sua prática escolar.

MÓDULO 1

1.1 LEARNING LEADERSHIP FOR CHANGE – PORQUÊ E COMO?

O que significa liderança?

Liderança é um **processo social de influência que mobiliza os esforços de outros a fim de alcançar objetivos específicos que contribuam para a realização de uma visão**. Trata-se de aprender em conjunto, construir significados e conhecimentos através de trabalho coletivo e colaborativo. Neste sentido, uma liderança escolar coerente e bem construída permitirá aos professores, funcionários da direção da escola, diretores e chefes de departamento gerar ideias em conjunto, refletir e dar sentido ao seu trabalho à luz das suas convicções partilhadas. Por sua vez, isto irá ajudá-los a definir ações e objetivos concretos que se desenvolvam a partir de um entendimento comum.

Todos concordamos que a liderança é um elemento chave quando pretendemos introduzir mudanças e inovações em qualquer tipo de organização, incluindo escolas. É por este motivo que também podemos designá-la de **Leadership for Change** – liderança para a mudança – e esta é a abordagem que adotámos neste curso.

Vídeo: porquê o foco na Liderança Partilhada

Mas o que significa liderança para a mudança? Que modelo nos permitirá envolver toda a comunidade escolar e trabalhar de forma interdependente? Como certamente já adivinharam, a resposta é a abordagem de Liderança Partilhada. Ao contrário da delegação, a Liderança Partilhada está diretamente ligada à inovação escolar e ao sucesso dos alunos, desempenhando ao mesmo tempo um papel importante na capacitação das escolas.

Vamos ouvir a explicação da **Professora Alma Harris**, professora de Liderança Educativa e Política do Departamento de Educação da Universidade de Bath, no Reino Unido, sobre o que significa Liderança Partilhada e por que é importante. Tenha em atenção que no vídeo faz-se referência a liderança descentralizada, que é sinónimo de Liderança Partilhada: [▶ https://www.youtube.com/watch?v=-plm5xl8s8](https://www.youtube.com/watch?v=-plm5xl8s8)

Elementos da Liderança Partilhada na escola

Quando olhamos para a Liderança Partilhada nas escolas, vemos que não existe uma receita, pelo que algumas práticas que se enquadram numa escola poderão não se enquadrar noutra. No entanto, consideramos que os seguintes elementos estão no centro da prática de Liderança Partilhada:



Atividade: Qual é a realidade na sua escola?

Vamos ver qual é a situação na sua escola e refletir sobre os elementos de Liderança Partilhada apresentados no vídeo anterior por Alma Harris. Estes elementos existem na sua escola? **Assinale** todas as práticas relevantes para a sua escola. Opções:

- Colaboração** entre a escola e outras escolas da região/do país
- Envolvimento** dos professores em equipas de liderança
- Envolvimento** dos alunos em equipas de liderança
- Colaboração** entre equipas dentro da escola.

MÓDULO 1

1.2 LIDERANÇA PARTILHADA NAS ESCOLAS

Quais as características da Liderança Partilhada quando esta funciona?

Na secção anterior, vimos porque é que a liderança é importante e que funciona melhor quando é partilhada.

O que sabemos sobre a ligação entre Liderança Partilhada e organizações bem sucedidas, tais como escolas? Vamos ouvir a Professora Prof. Alma Harris de novo e aprofundar ainda mais o tema da Liderança Partilhada e os seus contornos nas escolas: [▶ https://youtu.be/biPC_IJyiHo](https://youtu.be/biPC_IJyiHo)

? *Concorda que o principal papel do líder é o de fazer crescer os outros líderes?
Se sim, como, e se não, quais as funções de um líder escolar?*

Quais os elementos básicos da Liderança Partilhada na escola?

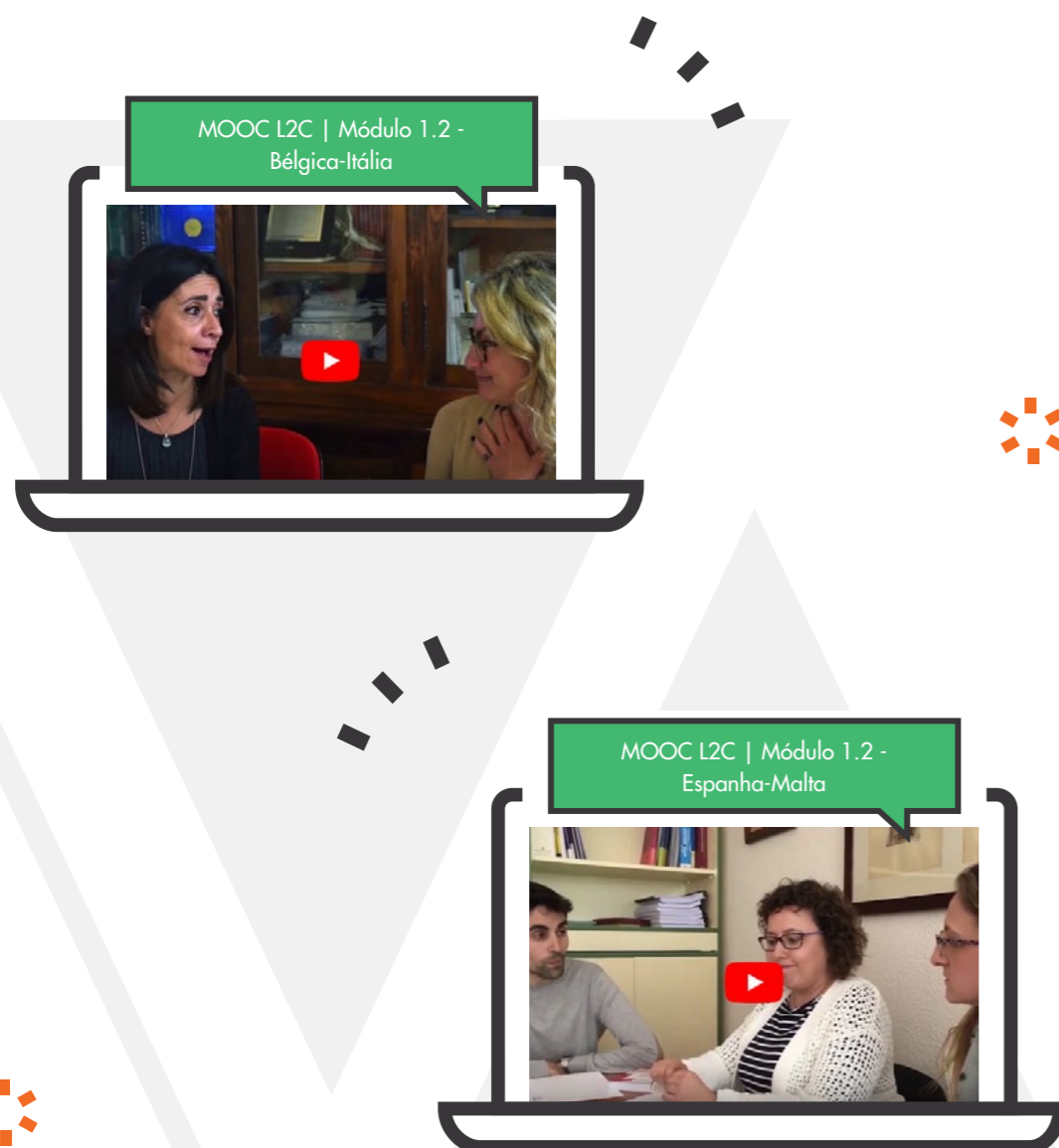
A Professora Alma Harris refere que nas escolas a Liderança Partilhada é composta pelos seguintes componentes:



A liderança partilhada (também designada por descentralizada) não significa dar poder ou controlo. Os líderes criam as condições na sua organização para que as pessoas se sintam capazes de oferecer os seus conhecimentos, proporcionando as oportunidades para que os líderes informais possam propor e assumir mais responsabilidades.

Quais os benefícios e riscos ao se adotar a abordagem de Liderança Partilhada nas escolas?

Qual a opinião dos professores e dirigentes escolares sobre os benefícios da aplicação da Liderança Partilhada nas suas escolas, e quais os riscos com que se deparam? Vejamos o que os participantes no projeto L2C têm a dizer sobre os benefícios nas suas escolas.



1.3 INTRODUÇÃO AO CURSO – ATIVIDADE FINAL

O que terá de apresentar?

Neste módulo, aprendemos que quando a liderança é partilhada, o **processo de tomada de decisão e o estabelecimento de objetivos é colaborativo**, ao contrário do que sucede num processo em que a liderança é exercida de cima para baixo. Convidamo-lo já a começar a pensar em como podemos melhorar a aprendizagem dos nossos alunos, estabelecer objetivos intermédios e definir claramente as ferramentas que nos ajudarão a concretizar a nossa visão escolar.

No **Módulo 2**, ser-lhe-á pedido que reveja a sua visão da escola e como esta pode ser alinhada ou adaptada aos elementos concretos que recolheu sobre a sua escola. No **Módulo 3**, ser-lhe-á pedido que crie um plano de ação, definindo os objetivos finais e intermédios da sua escola, e como pretende promover uma abordagem de Liderança Partilhada nas diversas ações e atividades que propõe.

O plano de ação é um documento que o ajudará a definir os seus objetivos finais, decidir sobre os objetivos intermédios, apresentar os seus pressupostos e conceber e planear a abordagem de Liderança Partilhada que irá utilizar a fim de atingir os seus objetivos finais.

Pretende-se que tenha um ponto de partida a partir do qual possa implementar o que aprendeu no curso. Tenha em atenção que o plano de ação não é um resultado simples e estático e deve ser entendido como um documento vivo que pode ser modificado e adaptado ao longo do ano letivo. Deve ser apresentado aos seus colegas e dirigentes escolares e trabalhado em conjunto de forma colaborativa e partilhada.

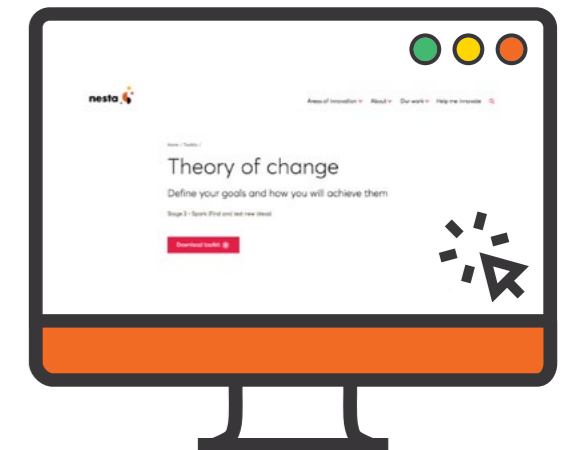
A ideia subjacente ao plano de ação é fornecer a si, aos seus dirigentes escolares e colegas uma ferramenta para o processo de reflexão e de descrição, a fim de facilitar uma discussão sobre os vários objetivos que fixou e sobre a abordagem de Liderança Partilhada que pretende adotar.

Da teoria da mudança à proposta de ação

A fim de criar uma proposta de plano de ação abrangente para a sua escola, propomos a Teoria da Mudança da NESTA. Criar uma Teoria da Mudança, que é **mais uma ferramenta do que uma teoria**, é como fazer um roteiro que delineia os passos ao longo dos quais planeia atingir o(s) seu(s) objetivo(s). Ajuda-o a determinar se o seu trabalho está a contribuir para alcançar o impacto previsto e se existem outros métodos que também deve considerar.

Opcional: Para saber mais sobre a ideia subjacente à teoria da mudança da NESTA, consulte o Guia para Desenvolver uma Teoria da Mudança para o seu Programa no sítio Web da NESTA em:

<https://www.nesta.org.uk/toolkit/theory-change/>



De que forma poderíamos utilizar a Teoria da Mudança neste curso?

Neste curso, o **diagrama da Teoria da Mudança é convertido num modelo de proposta de Plano de Ação da Escola, prevendo uma secção específica sobre a abordagem de Liderança Partilhada**. Nas secções seguintes, ser-lhe-á pedido que preencha este diagrama de acordo com a sua visão escolar, com base nos elementos que possui ou gostaria de reunir, e nas atividades propostas que pensa que possam ser úteis na sua escola. Serão fornecidos vários exemplos de planos de ação elaborados por escolas europeias e a respetiva avaliação, juntamente com uma rubrica que o ajudará a avaliar o que é um bom plano de ação.

Para conhecer a ideia subjacente ao diagrama da Teoria da Mudança (que convertemos para um plano de ação escolar), veja o seguinte vídeo:

<https://vimeo.com/88053672>

1.4 RESUMO DO MÓDULO 1

Da visão à ação

Neste primeiro módulo, aprendemos que a Liderança Partilhada consiste num processo social em que os líderes formais apoiam, envolvem e incentivam a capacidade de liderança de todos os intervenientes na escola. Vimos que a Liderança Partilhada é uma abordagem que ajuda as organizações a promoverem a mudança com sucesso, daí falarmos de **liderança para a mudança**.

Uma **visão e valores** claros, comuns e mutuamente partilhados são centrais à Liderança. No próximo módulo veremos o que é uma visão escolar e como pode ser adaptada à realidade em mudança nas escolas.

Irá também aprender como utilizar os elementos concretos e os dados que reuniu para criar o seu plano de ação escolar! Mas antes de iniciarmos o segundo módulo e aprofundarmos ainda mais a prática de Liderança Partilhada, façamos uma pausa para refletirmos e avaliarmos o que aprendemos neste módulo.

Entretanto, já pode analisar o modelo de plano de ação que terá de apresentar e começar a preencher a primeira coluna: “Qual é o problema que está a tentar resolver”. Também pode começar a refletir sobre as outras secções do plano de ação!

Material adicional

Quer saber mais sobre a Liderança Partilhada e o que a investigação diz sobre a mesma? Ou talvez ver os livros recentes sobre o tema?

Veja os seguintes materiais adicionais que os nossos parceiros encontraram. Poderá encontrar vídeos, artigos e livros que lhe podem dar uma ideia mais aprofundada sobre Liderança Partilhada:

- O enquadramento da Liderança Partilhada, por Linda Lambert – artigo disponível em linha e hiperligações para outros artigos académicos:
<http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/may02/vol59/num08/A-Framework-for-Shared-Leadership.aspx>
- Estratégias para utilizar a Liderança Partilhada (em espanhol):
http://formacion.intef.es/pluginfile.php/106295/mod_imsccp/content/3/4a_estrategias_para_desarrollar_un_liderazgo_compartido.html
- Vídeo sobre Liderança Partilhada e como funciona nas escolas:
<https://www.youtube.com/watch?v=09SMGXTXVww&feature=youtu.be>
- Vídeo sobre as Melhores Práticas de Liderança Partilhada: Desenvolver Intervenções de Alunos com Joe Balleweg:
https://www.youtube.com/watch?v=-bEzoQft9_0&feature=youtu.be
- Diferentes abordagens à Liderança – uma série de artigos:
<https://www.leadershipmatters.org.uk/category/action-plans/>
- Diferentes abordagens à liderança, entre gestão e liderança partilhada, PPT (em italiano):
<https://drive.google.com/file/d/1jzpmv1mNyAqXmhtgQEkvHnmertc8UNAi/view>



QUESTIONÁRIO 1

1. A abordagem de Liderança Partilhada também pode ser referida como (selecione tudo o que for aplicável):

2. Nas escolas que promovem a prática da Liderança Partilhada, os alunos estão no centro da visão e do trabalho da escola.

3. É importante estabelecer estruturas para que os professores trabalhem de forma interdependente e se envolvam na discussão e reflexão sobre as práticas escolares.

4. As funções de liderança permanecem junto das funções formais de liderança.

5. A configuração da equipa de liderança não é importante.

MÓDULO 2: LIDERANÇA PARTILHADA NUM CONTEXTO ESCOLAR: VISÃO, MISSÃO, DADOS CONCRETOS E OBJETIVOS

MÓDULO 2

2.0 INTRODUÇÃO

Introdução ao Módulo 2

Neste módulo iremos aprender quais “dentro da escola” que são importantes na implementação de práticas de Liderança Partilhada:

- ▶ **visão** escolar partilhada
- ▶ **tradução** da visão escolar numa visão
- ▶ **utilização** de dados concretos para implementar a visão escolar

Teremos também a oportunidade de discutir e aprender uns com os outros sobre os desafios e facilitadores das práticas de Liderança Partilhada nas nossas escolas.

Vídeo de síntese do módulo

O vídeo abaixo apresenta o conteúdo do módulo em mais detalhe e o que iremos encontrar nas unidades seguintes.



Objetivos de Aprendizagem do Módulo

Tendo compreendido melhor o que é a Liderança Partilhada e por que é importante, aprofundamos ainda mais a realidade escolar e analisamos em que medida está relacionada a uma visão, uma missão e ao sucesso dos alunos, entre outros. No entanto, antes de começarmos vamos ver os objetivos de aprendizagem para este módulo.

ESCOLHA, no mínimo, três objetivos da lista abaixo e identifique os que lhe são particularmente relevantes para o seu contexto. Sugerimos que pense em objetivos que não constam da lista, mas que são relevantes para o seu contexto escolar específico.

Partilhe os seus objetivos de aprendizagem com os seus pares e veja o que os outros escreveram.



Ferramenta:

<https://padlet.com/eunacademy/tlqvuo0elb40>



CONHECER E EXPERIMENTAR

através de exercícios, a forma como as práticas de Liderança Partilhada estão associadas à visão escolar e partilhar a sua experiência

COMPREENDER

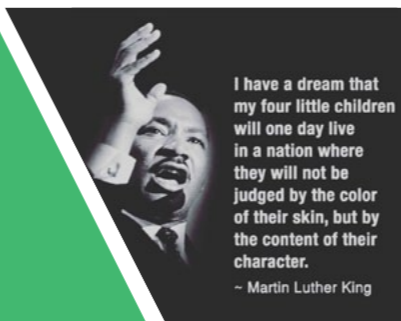
o papel fundamental dos dados concretos das práticas de Liderança Partilhada

REFLETIR

sobre o seu papel na escola e a sua prática escolar

2.1 VISÃO ESCOLAR

A liderança é, em primeiro lugar, uma visão.



O que é uma “visão”?

A visão é um compromisso claro, conciso, explícito e facilmente compreensível. Pode ser traduzida em todas as ações e é reconhecível, contendo objetivos específicos ao longo do percurso. Embora os professores trabalhem por vezes sozinhos na sala de aula, a escola funciona como uma unidade integrada. Neste sentido, o objetivo de uma visão comum com uma declaração de missão definida é **unir todos os funcionários da escola em torno de um mesmo propósito e envolver todos a fim de o alcançar através de uma relação de interdependência.**

Ferramentas para uma Liderança Principal Efetiva: Visão

Vejamos a visão escolar de vários dirigentes escolares e a forma como trabalham para a sua realização. Veja o vídeo abaixo e tente refletir sobre a visão da sua escola: [▶ https://www.youtube.com/watch?v=Pf3rGbCFH54](https://www.youtube.com/watch?v=Pf3rGbCFH54)

Ponto de reflexão

Todos os dirigentes escolares entrevistados no vídeo partilham a ideia de que a **aprendizagem dos seus alunos está no centro da visão da escola**. Como líderes formais, são responsáveis por criar oportunidades que facilitem a formação de professores líderes. Estes irão **reorganizar, restabelecer e redefinir a orientação da escola para que esta proporcione aos alunos oportunidades de serem bem sucedidos**. Esta responsabilidade é coletiva – não só a equipa de liderança mas também toda a comunidade escolar tem de compreender e adotar a visão escolar para que os alunos tenham sucesso.

Todos os intervenientes partilham a responsabilidade de melhorar a aprendizagem dos alunos e os desafios que esta comporta.

O que é uma visão educativa inspiradora?

<https://padlet.com/eunacademy/xq291w1h9ms0>

O que faz com que uma visão educativa seja importante? Porquê?

Veja os exemplos de declarações de missão na educação no Padlet que achou inspiradoras.

Podemos começar por publicar este exemplo para que os participantes se inspirem.

“Education is a social process. Education is growth. Education is not a preparation for life; education is life itself”.

- John Dewey

Momento de reflexão

Refleta sobre as seguintes perguntas, publique as suas respostas no Padlet, e reaja às publicações dos seus colegas fazendo perguntas ou comentando o que estes escreveram.

? *Tem uma visão escolar? Se sim, publique um resumo da sua visão em inglês e como é definida na sua escola. Se não, acha que uma visão escolar comum pode servir os seus objetivos? Como?*

<https://padlet.com/eunacademy/3kp172ovo4dc>

2.2 MISSÃO DA ESCOLA

Da Visão à Missão

“Uma visão interdependente só pode ser realizada através de ação colaborativa, pelo que as relações no trabalho são essenciais. Precisamos de encontrar outros que sirvam a visão global e estejam dispostos a colaborar com tenacidade para garantir que a visão se materialize ... Construir uma percepção comum da visão global é um processo contínuo de diálogo permanente”

(The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization, por Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith 1994, p231)

Para que haja uma atmosfera de colaboração envolvente na escola, é necessário que exista uma **cultura escolar aberta** que promova iniciativas e incentive professores e pessoal docente a contribuir e participar em debates sobre a melhoria da escola. A promoção de uma tal cultura implica a **partilha de poder e o reforço das estruturas** que permitem a colaboração e o trabalho interdependentes. Estas estruturas podem consistir em horários e locais específicos para que os professores partilhem o planeamento, o tempo para poderem trabalhar em conjunto e avaliar o trabalho e a progressão dos alunos.

O processo de diálogo e de colaboração contínua traduz-se numa declaração de missão da escola.

Uma declaração de missão consiste numa explicação concisa da razão de ser da organização. Descreve o objetivo da organização e a sua intenção geral. A declaração de missão apoia a visão e serve para comunicar o propósito e a orientação de toda a comunidade escolar (professores, alunos, pais, e outros intervenientes).

Ao mesmo tempo que se debruça sobre visões e missões escolares, recomendamos que comece já a pensar e até talvez preencher a secção «Qual é a mudança a longo prazo que vê como objetivo?» no plano de ação que terá de apresentar no final do curso, uma vez que estes objetivos devem estar relacionados com a sua missão escolar. Assim, talvez valha a pena preencher já esta parte!

Exemplos de missões de escolas

Como serão a missão e visão da escola numa escola que implemente abordagens de Liderança Partilhada? Vejamos os contributos que recebemos das escolas:

Instituto Comprensivo Figline Valdarno School, Florença, Itália

“A nossa visão é caracterizada pelo ‘respeito, partilha de valores e competências’. Toda a comunidade escolar está envolvida, mesmo que nem sempre seja fácil! Somos um grande instituto com vários níveis de escolaridade, desde os bebés ao nível secundário inferior. Muitas pessoas estão envolvidas nesta comunidade, incluindo professores e outros intervenientes. Também trabalhamos em redes escolares e partilhamos projetos, iniciativas e peritos com as várias escolas e municípios envolvidos. A nossa missão principal é proporcionar aos alunos oportunidades de sucesso ... e aumentar a sua motivação e curiosidade. Assim, as TIC estão bem integradas no currículo escolar. Desenvolvemos projetos tais como robótica, eTwinning, ajuda virtual, orientação profissional, etc., onde os alunos se podem expressar livremente. Claro que tudo isto só é possível porque os professores e diretores trabalham em conjunto, partilhando competências e uma missão comum.”



Visão da escola RHIZO, 4 elementos

GO! Secundair Onderwijs Lennik, Bélgica

“A nossa visão da escola foi criada por toda a equipa escolar e é subscrita por todos. O principal objetivo da nossa escola que se traduz na nossa missão escolar é proporcionar uma educação de qualidade e aumentar as competências dos alunos para os preparar adequadamente para a sociedade do futuro. A nossa principal tarefa é formar jovens responsáveis e empenhados, que respeitem os outros e o ambiente. Defendemos uma organização motivada e criativa, empenhada em obter os melhores resultados de cada aluno. Atribuímos grande importância ao desenvolvimento e bem-estar dos alunos e professores. Ter uma equipa motivada, empenhada e competente é um fator indispensável para a realização dos nossos objetivos.”

GTI, escola em Londerzeel, Bélgica

“Na GTIL, tudo começa com abertura e respeito de todos, para tudo e para todos. Começamos sempre a partir da identidade única de um aluno, dentro de um quadro de regras claras. Formamos alunos com vocação técnica para que se tornem especialistas dedicados e interessados, num ambiente profissional e com o apoio de professores competentes, empenhados e entusiastas.

Preparamos os alunos para o seu futuro, em conjunto com os seus pais e todas as partes envolvidas no processo.

Tudo o que fazemos baseia-se na nossa visão da escola ou está de alguma forma ligada à mesma.”

IES LOS SAUCES, escola em Zamora, Espanha

“A missão da nossa escola implica abrir amplos horizontes através da nossa abordagem internacional e projeto linguístico escolar, o qual se concentra principalmente numa série de atividades diferentes para obter o melhor para os nossos alunos utilizando as TIC, novas abordagens metodológicas, projetos interdisciplinares, intercâmbio de estudantes, entre outros.”

Atividade – elementos comuns que encontrou na missão da escola

Quais os elementos comuns que encontrou nas missões das escolas que viu na secção anterior? Dê uma vista de olhos ao Padlet:

<https://padlet.com/eunacademy/cipmuv0ikbsb>

Incorpore o Padlet e inclua os seguintes exemplos:

- ▶ Os alunos no centro da missão da escola
- ▶ Os projetos são utilizados como ferramentas para atingir os objetivos da escola



MÓDULO 2

2.3 DADOS CONCRETOS COMO CHAVE PARA A PRÁTICA DA LIDERANÇA PARTILHADA

Porque falamos de dados concretos?

Agora que compreendemos a importância de uma visão e missão escolar comum partilhada, é tempo de vermos como esta visão pode ser traduzida em ação. No entanto, elaborar uma lista de “tarefas” pode não representar as ações necessárias na sua escola.

Porque é importante recolher dados concretos sobre a aprendizagem dos alunos? Recorda-se que colocámos a aprendizagem dos alunos no centro do nosso trabalho na escola? Ora bem, como podemos saber quais as ações e atividades necessárias para alcançarmos os nossos objetivos, e como podemos definir os nossos objetivos de ação se não compreendermos claramente a situação na nossa escola? A resposta está nos dados e elementos concretos.

Mas porque falamos de recolha de dados e conhecimentos quando falamos de práticas de Liderança Partilhada?

Tal como vimos, a liderança centra-se mais nas interações do que na prática e baseia-se numa **visão e missão comum partilhada** que serve de linha orientadora para o pessoal escolar. **A visão comum é o “porquê” e os dados concretos são o “quê”.**

Para poder definir um plano claro com objetivos concretos na sua escola, tem de reunir conhecimentos e compreender a sua escola. Esta poderá ser uma ferramenta específica que poderá utilizar, ou uma revisão dos dados que já reuniu.

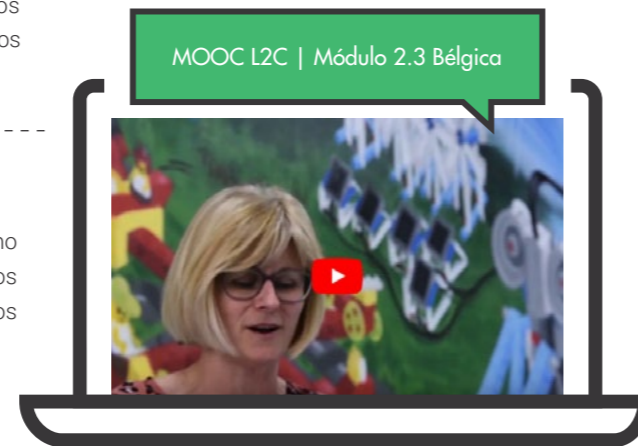
Temos de reunir conhecimento e entendimento de modo a:

- ▶ **Compreender** o contexto local e informar toda a comunidade escolar (professores, pais, alunos, etc.) sobre a mudança que gostaríamos de implementar na escola.
- ▶ **Reunir e aplicar** e aplicar informações sobre os desenvolvimentos e tendências atuais para preparar a mudança e comunicar a visão.
- ▶ **Manter-se** a si e aos seus colegas atualizados.
- ▶ **Definir** a razão pela qual a mudança é necessária e clarificar o seu objetivo.

Nesta secção, recomendamos que dê uma vista de olhos ao plano de ação que terá de elaborar no último módulo. Preste atenção à coluna «Pressupostos chave», pois poderá querer registar os dados concretos e outros dados que gostaria de utilizar, os quais por sua vez lhe fornecerão os pressupostos chave em que se baseia o seu plano de ação.

Exemplo de recolha de dados nas escolas

Vejamos um exemplo de um contexto escolar. No vídeo seguinte veremos como os dados são recolhidas nas diferentes escolas em toda a Europa, como os dirigentes escolares e professores trabalham em conjunto, e quais os aspetos importantes que têm em conta.



Recolha de informação na sua escola

Com base no anterior vídeo, reflita e partilhe a sua experiência:

? *Quais são as ferramentas/métodos de recolha de dados que a sua escola utiliza? Como é que os dados recolhidos são utilizados na sua escola? O assunto é discutido no seio das equipas disciplinares e dos departamentos?*

Partilhe a sua experiência na página do grupo L2C no Facebook e comente os contributos dos participantes.
<https://www.facebook.com/groups/L2C.EU>

MÓDULO 2

2.4 RESUMO DO MÓDULO 2

Olhando para o futuro

“O desafio para o dirigente escolar consiste em suscitar e manter ... o diálogo e trabalhar com e através dos professores pra desenvolver um compromisso conjunto na implementação eficaz das práticas pretendidas”

William D. Greenfield, *Current Issues in School Leadership*, 2005.

A citação do Professor Greenfield demonstra a complexidade de pôr em prática a Liderança Partilhada nas escolas. Vimos que a **Liderança Partilhada tem a ver com interações** – entre professores e alunos e entre professores.

Vimos que a colaboração potencia um forte sentido de comunidade, colaboração, comunicação aberta e interdependência. **A interdependência baseia-se na confiança e no respeito.** E é construída através da criação de condições para que grupos de professores trabalhem em conjunto em equipas. Estas equipas podem ser **equipas de nível escolar, de departamento e pequenas equipas de ensino profissional**, entre outros, cada uma facilitada por um líder que orienta o trabalho do grupo em prol de um objetivo comum. Na próxima secção analisaremos em mais detalhe o papel dos professores e como estes podem tornar-se líderes. Examinaremos também o conceito de equipas de liderança e como é posto em prática na Europa e fora dela.

Reflexão sobre o módulo

Vimos neste módulo os elementos básicos da prática de Liderança Partilhada: uma visão comum da escola traduzida numa missão da escola, que estabelece objetivos com base em dados concretos e na realidade da escola.

Na sua opinião, como é que a interação e a dinâmica entre líderes formais e não formais, alunos e pais contribuem para a visão e missão da escola? Qual o papel dos líderes formais no sentido de agilizar estas interações?

Partilhe a sua experiência na página do grupo L2C no Facebook e comente os contributos dos participantes.

<https://www.facebook.com/groups/L2C.EU>

Material adicional

Voglia di saperne di più? Sono reperibili qui sotto video, articoli e un kit per approfondire il tema della leadership condivisa all'interno della scuola:

- Liderança eficaz como modelo para as escolas do século XXI em Malta, [artigo](#) por David Debono
- Modelos de gestão escolar, [artigo](#) por Angelo Paleta (em italiano)
- O kit de ferramentas EPNoSL: Liderança escolar orientada para a equidade e aprendizagem, um [kit de ferramentas e artigo](#) sobre liderança escolar
- Ambiente Escolar e Liderança Partilhada, artigo publicado em fevereiro de 2013 por William Hughes e Terry Pickeral:
<https://www.schoolclimate.org/themes/schoolclimate/assets/pdf/practice/sc-brief-leadership.pdf>



QUESTIONÁRIO 2

Veja o vídeo abaixo, produzido pelo AITSL, que faz parte do Cenário de Liderança, «Novas funções, nova visão – Compreender como colaborar na revisão da visão e dos valores da sua escola e determinar quando esta deve ser reestruturada ou renovada».

▶ <https://youtu.be/PBMODJAA4EM>

Primeiro veja o vídeo desde o início até ao minuto 3:25 e responda às seguintes perguntas:

1. Olhando para a forma como a diretora da escola recolheu informações sobre a missão da escola, podemos dizer o seguinte:

2. Olhando para a discussão da equipa de liderança, o que acha que correu mal, se é que correu?

3. Qual foi a reação dos professores ao esboço da nova visão escolar? Selecione tudo o que for aplicável.

Recomendamos que termine de ver o vídeo para conhecer o cenário inclusivo alternativo que pode ser posto em prática ao rever a visão e os valores da sua escola e saber quando estes devem ser reestruturados ou renovados.

Esta é uma pergunta que o poderá ajudar neste processo:

4. Quais são as ações e abordagens corretas que a diretora adotou no “cenário positivo”? Escolha 5 opções.

3.1 INTRODUÇÃO

Introdução ao Módulo 3

Nos módulos anteriores, falámos sobre a importância de uma visão comum e como podemos utilizar os dados concretos para compreender melhor o que é necessário fazer nas nossas escolas, como passar da visão à ação. Mas qualquer líder que tente introduzir uma alteração na escola não o pode fazer sozinho. Como vimos nas secções anteriores, a liderança tem a ver com **aprender em conjunto, construir significados e conhecimentos através de trabalho coletivo e colaborativo**. Envolve oportunidades para trazer à luz e discutir pressupostos, valores e convicções a fim de **gerar ideias e criar ações** que nascem a partir deste entendimento partilhado.

Através da empatia, de um estilo convidativo e da criação de um ambiente de confiança, sempre com uma atitude positiva e mentalidade aberta, os líderes descentralizadores propiciam a realização destas discussões para que possam evoluir para ações concretas.

Bem-vindo ao vídeo do Módulo 3

Bem-vindo ao Módulo 3! Neste módulo, iremos focar-nos nas funções dos líderes formais e professores líderes. Vamos ver o que este módulo nos reserva.

Objetivos de aprendizagem

Quer seja um líder escolar, um professor líder ou um membro do corpo docente, exerce a liderança de uma forma ou de outra: liderando reuniões de equipa, participando em reuniões e expressando a sua opinião, influenciando outros professores em reuniões formais e não formais!

ESCOLHA, no mínimo, três objetivos da lista abaixo e identifique os que lhe são particularmente relevantes para o seu contexto. Sugerimos que pense em objetivos que não constam da lista, mas que são relevantes para o seu contexto escolar específico. Partilhe os seus objetivos de aprendizagem com os seus pares e veja o que os outros escreveram.



Ferramenta:

<https://padlet.com/eunacademy/r4eps0vkou8e>



CONHECER

as práticas de Liderança Partilhada do ponto de vista dos líderes formais e não formais.

COMPREENDER

o novo papel dos professores líderes e dos líderes formais das escolas.

COMPREENDER

o modo como envolver mais professores nas práticas de liderança.

REFLETIR

sobre o seu papel na escola e a sua prática escolar.



3.1 LÍDERES DESCENTRALIZADORES

O papel dos líderes descentralizadores

Os líderes descentralizadores têm um papel fundamental no fortalecimento da liderança dos professores e na oferta de possibilidades concretas para que os professores se tornem líderes. Através dos seus conhecimentos multifacetados, os professores descentralizadores:

- ▶ **Clarificam** a visão da escola e a declaração de missão que dela decorre.
- ▶ **Identificam** as competências de que os professores necessitam.
- ▶ **Identificam** os fatores e as pessoas chave.
- ▶ **Incentivam e organizam** e organizam a colaboração dentro da escola.
- ▶ **Apoiam e incentivam** as capacidades de liderança de todos.

Vídeo: os líderes ajudam outros a tornar-se líderes

Há quem diga que a liderança escolar é sempre partilhada, a única questão é como é que ela é partilhada: pode ser inclusiva e dar voz e um lugar a todos os professores, ou pode decorrer de cima para baixo e incluir apenas os líderes formais – ou seja, não dá voz ou oportunidade aos professores de contribuírem com o seu talento e experiência para o processo de mudança e desenvolvimento da escola.

Vamos ouvir o que a Prof. Alma Harris tem a dizer sobre o papel dos líderes neste vídeo curto mas esclarecedor!

▶ <https://www.youtube.com/watch?v=Yu2WpW8dC4c>

Atividade – Convite à discussão

Concorda com a seguinte afirmação? Explique e partilhe exemplos da sua experiência!

“O papel dos líderes formais é, de facto, o de ajudar outros a tornarem-se líderes. Contudo, muitas vezes no dia a dia das escolas, o seu papel resume-se à gestão escolar. Por conseguinte, está nas mãos dos professores impulsionar a mudança nas suas escolas.”

Partilhe a sua experiência na página do grupo L2C no Facebook e comente os contributos dos participantes.

▶ <https://www.facebook.com/groups/L2C.EU>

3.2 PROFESSORES LÍDERES

Liderança formal e não formal

Já vimos que gerar ideias em conjunto através de conversas e intercâmbios estruturados, de uma visão comum e de uma compreensão clara da situação da escola com base em dados concretos é fundamental para que a implantação da mudança na escola seja bem sucedida.

Contudo, estas ações não se limitam aos líderes formais nas escolas. Pelo contrário, Este processo é conduzido pelos professores líderes: os professores que lideram dentro e fora da sala de aula.¹ Identificam-se com e contribuem para a comunidade de professores e alunos e influenciam outros a melhorar a prática escolar.

Funções dos professores líderes

Estudos demonstram “uma relação positiva entre formas de liderança de professores, colaboração de professores e capacitação para a melhoria da escola.”² Analisemos esta afirmação e vejamos o que entendemos por liderança de professores.

Os professores líderes são professores especializados que passam a maior parte do seu tempo na sala de aulas, mas que assumem diferentes papéis de liderança em momentos diferentes. De acordo com Harris e Day³, o papel de liderança do professor tem 4 dimensões:

Função de intermediação – converter os princípios de melhoria em práticas de salas de aula individuais – como os professores podem desenvolver a sua prática de forma significativa.

Função participativa – criar e promover um clima em que todos os professores se sintam parte da mudança ou desenvolvimento da escola e tenham um sentido de propriedade.

Nesta dimensão, os professores líderes ajudam os outros e orientam-nos para o objetivo colectivo.

Função mediadora – servir como uma importante fonte de conhecimentos e informação sobre currículos, metodologia, entre outros. Nesta dimensão, os professores líderes atuam como “mentores”.

Função colaborativa – forjar uma relação estreita com professores através da aprendizagem mútua e intercâmbio de práticas.



Capacitação de líderes e de liderança de professores – um exemplo dos EUA

Vamos ouvir a Dr Patricia Deklotz, inspetora do agrupamento de escolas de Kettle Moraine nos EUA. Através deste exemplo de uma escola nos EUA, podemos ver o processo de capacitação dos professores, como estes são incentivados a assumir funções de liderança e como se sentiram durante este processo: ▶ <https://youtu.be/R-etMlpa3DQ>

Atividade: correspondência entre funções e definições

Faça corresponder as funções corretas com os exemplos de ações que podem ser realizadas pelos professores líderes:

¹Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? School leadership & management, 23(3), 313-324.

²Ibid

³Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A., & Chapman, C. (2013). Effective leadership for school improvement. Routledge.

3.3 EQUIPAS DE LIDERANÇA E LIDERANÇA PARTILHADA ORGANIZADA

Capacitação de professores

Capacitação, capacidade de atuação partilhada, trabalho colaborativo e interdependência estão no centro das práticas de Liderança Partilhada. Nas escolas em que a liderança é partilhada, a função do líder é descentralizada. Isto não significa que todos possam ou devam ser líderes, mas confere aos professores com experiência, empenho e motivação a possibilidade de participarem num processo de tomada de decisões mais democrático e de conduzir a atividade da escola.

A liderança dos professores pode ocorrer de diferentes formas:

1. A LIDERANÇA DE ALUNOS E/OU OUTROS PROFESSORES

quando os professores atuam como facilitadores, formadores ("coaches"), mentores, especialistas em elaboração de currículos

2. A LIDERANÇA DE TAREFAS OPERACIONAIS

manter a escola organizada e caminhando no sentido da consecução dos seus objetivos

3. A LIDERANÇA ATRAVÉS DA TOMADA DE DECISÕES OU PARCEIRAS

participação nas equipas de melhoramento escolar, participação em comissões juntamente com a associação de pais e professores

Isto significa que não há líderes formais na escola? Ou que qualquer pessoa pode ser um líder? **De modo algum!**

O que isto significa é que os professores podem tornar-se líderes de acordo com a experiência ou competência que possuam num tópico específico. Trabalhar em colaboração e partilhar o processo de tomada de decisões na escola significa que as equipas de liderança são criadas para trabalhar em prol dos objetivos que foram definidos na missão da escola.

Equipas de Liderança Partilhada

Nos exemplos anteriores, vimos que o líder não tem necessariamente de ter uma posição de liderança formal, pode ser um professor com experiência num tópico específico, por exemplo, no que respeita à estrutura de uma equipa destas, podemos imaginar o seguinte: **pequenas equipas de liderança que abordam determinados tópicos**, trabalhando em conjunto e liderando a mudança que pretendem ver na sua escola.

Vejamos o exemplo da escola Capital City Public Charter School em Washington, D.C, nos EUA, que tem uma Equipa de Liderança Educativa. A equipa é composta por representantes das várias equipas disciplinares na escola: um professor representando a equipa de ciências, a equipa de matemática, equipa de ensino especial juntamente com a equipa de gestão.

Preste muita atenção à forma como estes representantes trabalham e como utilizam os dados recolhidos sobre a aprendizagem dos seus alunos:

▶ <https://www.youtube.com/watch?v=T-hqrR5pcDo>

Exemplos de equipas de Liderança Partilhada na Europa

? Como é que as escolas implementam a Liderança Partilhada? Que tipo de equipas de liderança têm? Que tipo de funções de liderança têm os professores na escola (ver a explicação detalhada na secção anterior)?

Função de intermediação – dar formação e explicar aos colegas os novos pedidos do Ministério da Educação e as novas políticas adotadas pela direção da escola.

Função participativa – organizar sessões onde todos os professores podem discutir e contribuir para um projeto específico, organizar eventos de desenvolvimento de equipas, em que a missão da escola é explicitada e discutida.

Função mediadora – orientar a formação de um professor em princípio de carreira, quer seja através de um programa de mentoria ou de forma não oficial.

Função colaborativa – organizar e promover projetos de colaboração e sessões de trabalho entre professores, promover e participar na aprendizagem entre pares e em observações na sala de aula.

Vejamos alguns exemplos na Europa!

Exemplo de funções de intermediação e colaborativa: GTI Londerzeel, Bélgica – departamentos e especialistas

Os professores trabalham em conjunto em equipas de departamento (por ex., Ciências e Matemática, Línguas Estrangeiras, Eletricidade, Mecânica/Metais). Cada equipa é composta por cinco especialistas, um por cada área (Objectivos, Avaliação, Apoio, Ambiente, Ambiente de Aprendizagem), que coordenam as ações nos respetivos domínios nas suas equipas de departamento. Todos os especialistas numa determinada área trabalham em conjunto e partilham/desenvolvem a sua especialidade nestas equipas de especialistas.

Exemplo de funções de intermediação e participativas: Rabat Middle School, Malta

A Liderança Partilhada é algo constante na nossa escola. Temos vários núcleos de equipas, desde membros da gestão a professores e alunos, que trabalham ativamente ao longo do ano em vários aspetos do processo de gestão escolar. Existem também equipas individuais que lidam com as respetivas disciplinas lecionadas, ou seja, tratam de questões curriculares. Para além destas equipas, existem várias outras equipas responsáveis por outros aspetos da vida escolar. Ainda assim, há vários membros do pessoal que não participam nestas equipas. Podem não se sentir confortáveis em participar, ou podem sentir que estão a invadir a área de outra pessoa, sobretudo se estiverem há pouco tempo na escola.

Exemplo de funções colaborativas: Liceo Scientifico Statale 'P. Ruffini', Itália

Estrutura da equipa de liderança: na nossa escola temos diferentes equipas de liderança compostas por professores ou professores e alunos em conjunto. Por exemplo, as atividades estão relacionadas com cidadania (os alunos colaboram na realização de um simulacro de julgamento com a ajuda de cinco professores), a publicação de livros sobre história, arte, educação (os alunos são ajudados por três ou mais professores), workshops organizados por ex-alunos (organizado por dois professores), e educação pelos pares (equipa Fablab, apoiada por dois professores).

Exemplo de funções colaborativas e de intermediação: IC Figline Valdarno, Itália

Há anos que trabalhamos em equipa, mas ainda temos muito que aprender. As equipas de departamento (Ciências/Matemática, Italiano, História/Geografia, Línguas Estrangeiras, TIC, Educação Física, Música, Artes, Religião, etc.) reúnem-se três ou quatro vezes por ano para partilhar competências e trabalho. No que respeita aos funcionários de direção da escola: coordenadores escolares e coordenadores de projeto para diferentes áreas tais como alunos com necessidades especiais (dois professores), orientação profissional, educação intercultural, projetos, sítio Web/Intranet (dois professores). Todos colaboram e reúnem-se cerca de três vezes por ano (ou mais). Os coordenadores escolares reúnem-se uma ou duas vezes por mês, ou mais. Alguns professores são responsáveis por projetos europeus (um ou dois professores) e por cada tipo de projeto (por ex., ajuda virtual, robótica...) que desenvolvemos. Colaboramos, partilhamos experiências, e ajudamo-nos mutuamente. Há flexibilidade e a diretora defende o diálogo e estimula o sentido de comunidade e interdependência. Ela promove eventos informais, tais como visitas guiadas, jantares, eventos de beneficência, etc. para reforçar o sentido de comunidade. Os pais também estão envolvidos. De facto, existe uma comissão de pais que organiza eventos, apoia os professores/diretora, etc. Quanto aos alunos, trabalhamos para que se sintam bem na escola.

Equipas de liderança na sua escola

? De que forma é que a liderança é realizada na sua escola? Também dispõem de equipas de liderança? Se sim, em que áreas e como é que trabalham?

Pode explicar estes elementos e refletir sobre as abordagens de Liderança Partilhada que gostaria de promover na sua escola. Terá de as explicar no seu plano de ação, que é a atividade final deste curso.

Veja o [Padlet](https://www.facebook.com/groups/L2C.EU) e partilhe a sua experiência na página do grupo L2C no Facebook em <https://www.facebook.com/groups/L2C.EU> e comente os contributos dos participantes.

3.4 RECURSOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ABORDAGENS DE LIDERANÇA PARTILHADA

Guia educativo para uma implementação bem sucedida

Não existe receita ou lista de “tarefas” a fazer ao adotar a abordagem de Liderança Partilhada numa escola, uma vez que as realidades escolares diferem umas das outras e o que funciona para uma escola pode não ser adequado ou viável para outra escola.

Contudo, algumas práticas podem facilitar o envolvimento e participação dos professores nas práticas de liderança na escola. Na sua opinião, quais são? Que tipos de práticas têm funcionado na sua escola? Publique a sua opinião e partilhe a sua experiência com os seus pares!

Exemplos de práticas na Europa – como concretizar a Liderança Partilhada na sua escola

Tal como partilhou connosco na última atividade, e como a investigação também demonstra, as práticas de Liderança Partilhada podem desenvolver-se bem se a escola criar os mecanismos de apoio adequados e as condições internas para que surjam formas de liderança de professores. Estes mecanismos e condições permitem, nomeadamente:

- ▶ **Estabelecer um horário específico** para os professores se reunirem, planearem e discutirem assuntos curriculares.
- ▶ **Estabelecer um horário específico** para troca de ideias, discussão e criação de conteúdos de forma colaborativa.

Vejamos **alguns exemplos de escolas na Europa**, nomeadamente as atividades realizadas que as ajudam a promover a implementação de uma abordagem de Liderança Partilhada:

Discussão e criação em conjunto de um Plano de Desenvolvimento Escolar – Rabat Middle School, Malta

“As políticas da escola são elaboradas conjuntamente como um Plano de Desenvolvimento Escolar. O plano é discutido por todos os funcionários da escola durante dias de aprendizagem específicos – as designadas Jornadas de Desenvolvimento Escolar.”

Um ambiente e confiança e estruturas para o trabalho conjunto – IES LOS SAUCES, Espanha

“A equipa de gestão ouve, partilha, motiva, estabelece horários e locais a fim de recolher e criar objetivos realistas, onde todos são uma peça chave no puzzle da escola.”

RHIZO Kortrijk, Bélgica

“Transformamos as reuniões formais de pessoal em workshops construtivos ou reuniões de trabalho. Tentamos partilhar informação essencial no início da reunião, apresentamos a maioria da informação através de um canal e meio digital (texto/vídeo). O resto do tempo da reunião serve para realizarmos trabalho construtivo, onde os professores podem trocar ideias e desenvolver estruturas que fortaleçam as práticas de Liderança Partilhada. Partilhe casos de sucesso, por exemplo, em reuniões formais de pessoal através da comunicação formal do pessoal. As pessoas que partilham histórias de sucesso podem atuar como embaixadores da Liderança Partilhada: “Vejam como trabalhamos, para que também o possam fazer”. Atualmente, não o fazemos a nível de liderança, mas por vezes partilhamos histórias de sucesso numa perspetiva pedagógica. Exemplos de outros facilitadores: comunicar os resultados desejados da implementação da Liderança Partilhada a professores e outros membros da escola, criar uma zona de “jogar pelo seguro” com limites de tempo ou de responsabilidades, permitir que os colaboradores comecem uma iniciativa concreta (organizando uma feira de emprego, por exemplo, para que possam sentir a Liderança Partilhada).”

3.5 DESAFIOS ASSOCIADOS À IMPLEMENTAÇÃO DAS ABORDAGENS DE LIDERANÇA PARTILHADA

Por vezes, deparamo-nos com desafios!

São muitos os desafios para que as práticas de Liderança Partilhada possam ter sucesso. Os líderes formais **podem ter dificuldade em partilhar a liderança**, pois têm um grande sentido de responsabilidade e responsabilização pelo desempenho da escola. ⁴ Pode acontecer que **os professores líderes não se sintam seguros** em tomar decisões e recorram ao consentimento dos diretores de escola, apesar de terem poderes para tomar as suas próprias decisões (Tahir, Lokman Mohd, et al. 2016). Ou talvez os professores em princípio de carreira **não tenham competência, experiência e vontade** de assumir funções e responsabilidades de liderança.

Atividade: Os desafios existem para trabalharmos em conjunto e vencê-los!

Quais são os desafios que encontra quando tenta implementar as estratégias de Liderança Partilhada na sua escola? Se na sua escola a Liderança Partilhada não é aplicada, explique quais os desafios que dificultam a implementação de tais práticas.

O que considera ser o mais difícil de conseguir?

- ▶ **Aplicar** a liderança formal de modo a incluir estruturas de liderança mais flexíveis
- ▶ **Criar** equipas de liderança
- ▶ **Obter** contributos do pessoal
- ▶ **Construir** a confiança entre professores e liderança formal
- ▶ **Conseguir** que todo o pessoal partilhe o mesmo entendimento em relação à prática
- ▶ **Mobilizar** o entusiasmo de professores e/ou da equipa de liderança (se existir)
- ▶ **Identificar** as realizações e os objetivos finais e intermédios

Partilhe a sua experiência, forneça exemplos da realidade da sua escola na página do grupo L2C no Facebook e comente os contributos dos participantes.

<https://www.facebook.com/groups/L2C.EU> 

? Responda aos comentários dos seus pares e partilhe um conselho ou comente – já se deparou com uma situação semelhante? Como abordou a situação?

MÓDULO 3

3.6 GRAVAÇÃO DE EVENTO AO VIVO

Evento ao vivo com a especialista Patricia Wastiau

NO PASSADO DIA 19 DE FEVEREIRO ÀS 18H CET teve lugar uma reunião em linha com a especialista Patricia Wastiau

A Patricia é a conselheira principal para Investigação e Inovação no âmbito da European Schoolnet, a rede constituída por 34 ministérios da educação de apoio à inovação na educação, incluindo a integração das TIC. O seu leque de assuntos abrange essencialmente a inovação na educação, e mais recentemente os ecossistemas inovadores, bem como a liderança para a mudança e as teorias da mudança.

Patricia Wastiau juntou-se à European Schoolnet em 2008 depois de 10 anos como diretora da Eurydice, a rede europeia para a educação na Europa. Possui mais de 20 anos de experiência em sistemas educativos e análise de políticas públicas, a sua comparação a nível europeu e a utilização dos resultados da investigação na elaboração de políticas e práticas educativas (política baseada em dados concretos), em particular na inovação, gestão da mudança, design thinking e liderança descentralizada. É membro de vários comités de peritos criados pela OCDE e a UNESCO.

A sessão apresentou exemplos teóricos e práticos de como a abordagem de Liderança Partilhada ajuda a integrar práticas inovadoras nas escolas. Os participantes do curso tiveram uma oportunidade única de colocar questões e aprender com um perito no assunto!

GRAVAÇÃO DO EVENTO AO VIVO:



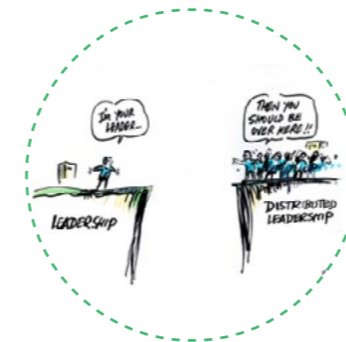
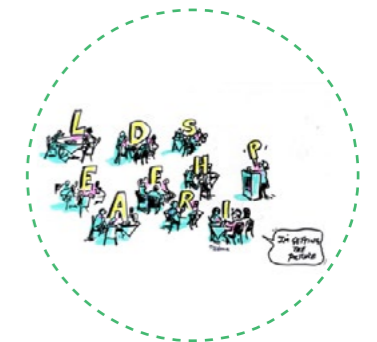
MÓDULO 3

3.7 RESUMO DO MÓDULO 3

Reflexão sobre o módulo

Neste módulo vimos como os elementos “dentro da escola” são importantes na implementação de práticas de Liderança Partilhada na escola. Vimos anteriormente que uma **visão comum, partilhada e clara**, que é negociada e aceite por toda a comunidade escolar é essencial para se construir uma base mútua de trabalho em conjunto.

Aprendemos que uma **visão comum é a base para uma missão comum** – um plano concreto que estabelece a forma como a visão será alcançada. Contudo, este plano ou conjunto de ações não se baseia numa ideia vaga ou num quadro geral, mas sim em **dados concretos** – só quando mapearmos a situação na nossa escola e **comprendermos e tivermos conhecimentos** é que podemos pensar, planear e decidir quais as ações a tomar para melhorar a aprendizagem dos alunos.



Neste módulo, tomámos conhecimento do papel crucial dos líderes formais na criação de líderes. Vimos exemplos da Europa e fora dela que mostram como, através da discussão, reflexão e colaboração entre líderes formais e não formais que contribuem com os seus conhecimentos, se pode dar início a um processo de mudança. Uma vez que uma mudança real e duradoura não pode ser gerida por apenas alguns líderes formais, **é importante apoiar e capacitar os professores líderes** em prol do desenvolvimento de capacidades em toda a escola.

Desenhos animados por Simon Kneebone, retirado do sítio Web Distributed Leadership, Gabinete do Governo Australiano para o Ensino e Aprendizagem

Fonte: <http://www.distributedleadership.com.au/node/9>

Resumo da atividade do módulo

<https://padlet.com/eunacademy/hvvk5aa7csib>

Veja agora o que partilhou neste módulo, reveja as suas publicações e discussões.

? De que modo é que a reflexão e a discussão com os seus pares o ajudaram a compreender melhor as práticas de liderança na sua escola? Enumere três aspetos que retira deste módulo que o irão ajudar a redigir a proposta do plano de ação de Liderança Partilhada da sua escola no próximo módulo.

Material adicional

Quer saber mais? Veja os seguintes materiais adicionais. Poderá encontrar vídeos, artigos e um kit que lhe podem dar uma ideia mais aprofundada sobre Liderança Partilhada num contexto escolar:

- Liderança eficaz como modelo para as escolas do século XXI em Malta, [artigo](#) por David Debono
- Modelos de gestão escolar, [artigo](#) por Angelo Paleta (em italiano)
- O kit de ferramentas EPNoSL: Liderança escolar orientada para a equidade e aprendizagem, um [kit de ferramentas e artigo](#) sobre liderança escolar
- Vídeo sobre liderança descentralizada com dois exemplos práticos da Universidade de Hertfordshire, Reino Unido: <https://www.youtube.com/watch?v=oQ18H7XN4I4>



MÓDULO 3

QUESTIONÁRIO 3

Agora que já conhece os elementos básicos da prática de Liderança Partilhada nas escolas, compreendeu os fatores chave da visão e missão escolar, as ferramentas fiáveis de recolha de dados e a importância de envolver os professores líderes, vamos analisar as seguintes práticas escolares.

Relatos (enviados por e-mail)

Texto de introdução: leia cuidadosamente os relatos enviados pela Sandy High School e Lincoln Primary and Middle School.

1. Quais das seguintes afirmações se aplica à Sandy High School? Escolha duas.

2. Quais das seguintes afirmações se aplica à Lincoln Primary and Secondary School? Escolha duas.

Perguntas:

1. Na sua opinião, que escola adotou a abordagem de Liderança Partilhada?

MÓDULO 4: O PLANO DE AÇÃO DE LIDERANÇA PARTILHADA

4.0 INTRODUÇÃO

Bem-vindo ao Módulo 4!

“O desempenho organizacional excepcional não é um evento aleatório; pelo contrário, é alcançado através de planeamento cuidadoso, design e “disciplina”. Requer alinhamento organizacional, compreensão mútua e flexibilidade, e não rigidez, ditames ou coerção”

Dr Alma Harris, artigo disponível em linha [Distributed Leadership](#), *Revista Teacher*, 29 Set 2014.

Bem-vindo ao Módulo 4!

Nos últimos três módulos, aprendeu quais são os elementos centrais da Liderança Partilhada na escola e por que razão a recolha de dados concretos, a descentralização da liderança e a visão e missão comum da escola são essenciais para concretizar as mudanças na escola. Também viu e discutiu qual o papel dos líderes descentralizadores e como a liderança dos professores pode ser bem sucedida. Partilhou a sua experiência escolar, aprendeu e discutiu sobre os vários desafios e facilitadores ao implementar uma abordagem de Liderança Partilhada na escola.

No espírito da citação acima, abrindo perspectivas para o planeamento e conceção, é chegado o momento de converter o seu conhecimento, experiência e ideias num resultado concreto – uma proposta de plano de ação escolar que inclua uma abordagem de Liderança Partilhada que possa sugerir aos seus pares e diretores escolares.

Atividade entre pares – vídeo explicativo

Não tem a certeza sobre a atividade final do curso?

Não se preocupe, estamos aqui para o ajudar!

No vídeo que se segue irá aprender sobre a ligação do plano de ação à Liderança Partilhada, o objetivo desta atividade e algumas informações práticas sobre a tarefa e a avaliação entre pares.

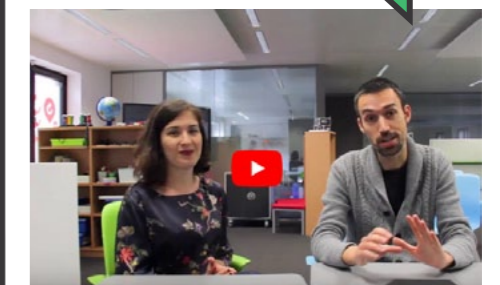
Atividade – perspectiva para o futuro

<https://padlet.com/eunacademy/ms91rron2588>

Pense no plano de proposta que está prestes a elaborar. Reflita e responda às seguintes perguntas:

? Como vê a realidade da sua escola mudar de acordo com o plano que vai elaborar? Como podem a visão e o processo de recolha de dados, planeamento e implementação da Liderança Partilhada ser sustentáveis ao longo do tempo? Como pode envolver os seus pares no plano que vai elaborar?

MOOC L2C | Módulo 4: O nosso Plano de Ação de Liderança Partilhada



MÓDULO 4

4.1 EXEMPLOS DE PLANOS DE AÇÃO E AVALIAÇÕES

A nossa proposta para um plano de ação

Tenha em mente que não esperamos que crie uma proposta para um plano de ação que vá alterar drasticamente as práticas escolares da sua escola. Convidamo-lo a começar a pensar nos dados que recolheu ou que gostaria de recolher na sua escola e a sua visão da escola, os contributos que forneceu ao longo do curso, e o que a sua escola necessita de fazer para melhorar a aprendizagem dos alunos. Mesmo os "objetivos modestos" e pequenos passos podem ser excelentes para descrever e colocar na sua proposta de plano de ação! O ponto importante a ter em mente são as ideias chave que aprendeu e discutiu até agora e tentar enunciar as estratégias, os processos e as atividades de Liderança Partilhada que pretende levar a cabo.

Exemplos de planos de ação

Sabemos que está ansioso por começar a elaborar o plano de ação da sua escola, mas pensamos que poder ser útil verificar o modelo do plano de ação:

<http://l2c.eun.org/action-plans>

Vídeo de exemplo de um plano de ação

Esperamos que o exemplo de um plano de ação que lhe fornecemos tenha sido interessante e inspirador. Achámos que poderia ser útil ver alguns exemplos de escolas reais em toda a Europa. No vídeo abaixo podemos ver o modo como as escolas elaboraram o seu plano de ação e o que achámos interessante nestes exemplos:

Lembre-se que a sua proposta de plano de ação pode ser completamente diferente e incluir outros objetivos e resultados, uma vez que precisa de ser adaptada à visão, aos dados concretos e às circunstâncias da sua escola.

Veja a seguir algumas avaliações pelos pares de dois outros exemplos de planos de ação.

1. O **primeiro plano de ação** foi criado pela escola Provil Lommel Secondary School na Bélgica. Clique [aqui](#) para visualizar a avaliação pelos pares.
2. O **segundo plano de ação** foi criado pela escola IES Los Sauces High School em Espanha. Clique [aqui](#) para visualizar a avaliação pelos pares.

Tenha em atenção que nos exemplos acima e no vídeo, a avaliação pelos pares foi feita num documento separado (documento rubrica). Contudo, uma vez que a rubrica que irá utilizar para avaliar os seus pares é um recurso integrado e interativo desta plataforma, não terá de descarregar ou carregar quaisquer documentos rubrica durante a atividade entre pares no final deste curso.

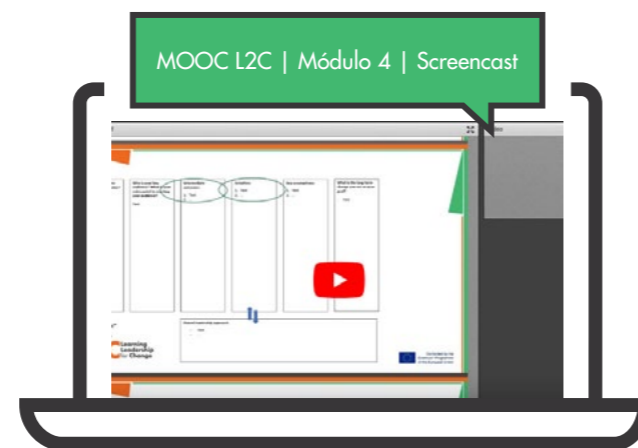
Atividade – análise e reflexão

<https://padlet.com/eunacademy/tb6r5jb5d6py>

Na secção anterior viu alguns exemplos interessantes de planos de ação e as respetivas avaliações. O que achou dos planos de ação atrás apresentados?

Lembre-se que cada escola é diferente e o que poderia funcionar nessas escolas poderá ser irrelevante para a sua. É por isso que lhe pedimos que reflita sobre as seguintes questões:

? O que achou interessante e inspirador nestes exemplos de planos de ação? Quais os aspetos semelhantes que possam ser adaptados na sua escola? O que modificaria? Porquê?



MÓDULO 4

4.2 PREPARAÇÃO DA NOSSA PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO ESCOLAR, AVALIAÇÃO PELOS PARES E AUTOAVALIAÇÃO

Durante o MOOC, foi pedido aos participantes que preparassem um plano de ação utilizando os seguintes modelos (Modelo e Modelo de plano de ação de rubrica):

<http://l2c.eun.org/action-plans>



Na sequência da proposta de plano de ação, foi realizada uma autoavaliação. Isto permitiu aos participantes do curso refletir sobre o trabalho que realizaram e ajudou-os a compreender quais as áreas que necessitariam de ser mais desenvolvidas. Além disso, a autoavaliação permitiu-lhes ver se a sua opinião correspondia à opinião dos seus pares, uma vez que podiam comparar o resultado da sua autoavaliação com o resultado da avaliação pelos pares na secção seguinte.

Parabéns!

Foi uma viagem longa e esperamos que tenha gostado tanto quanto nós! Gostaríamos de o convidar a refletir sobre as seguintes questões e a começar a implementar e promover a sua proposta de plano de ação na sua escola!

<https://padlet.com/eunacademy/p01lfol4dico>

- Tendo em conta os seus objetivos e expectativas iniciais do curso, sente que o curso correspondeu às suas expectativas? Atingiu os objetivos estabelecidos?
- Que sugestões daria a outros professores e dirigentes escolares que gostariam de desenvolver estratégias de Liderança Partilhada nas suas escolas?
- Quais os principais elementos que retira deste MOOC? Porquê?

BIBLIOGRAFIA

Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? In School leadership & management, 23(3) (pp. 313-324).

Harris, A., & Day, C. (2013). In A. Harris, C. Day, D. Hopkins, M. Hadfield, A. Hargreaves, & C. Chapman, Effective leadership for school improvement. Routledge.





Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

The work presented on this promotional materia has received funding from the Erasmus+ programme of the European Union, coordinated by European Schoolnet (EUN). The content of this promotional material reflects the views only of the authors and it does not represent the opinion of the European Commission, and the European Commission is not responsible or liable.



This training is free and open to anyone interested in completing it. The course is available on the European Schoolnet Academy. In order to take part in the course, participants need to create an account if they do not have one already, and register for the course. Participants will receive digital course certificate upon completion of the full course.

