

RESULTADOS

E RECOMENDAÇÕES

UMA PERSPETIVA DA POLÍTICA

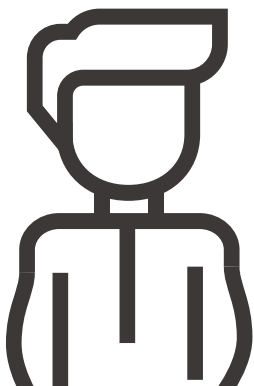
PROMOÇÃO DO CONCEITO DE LIDERANÇA PARTILHADA

O projeto salienta a **necessidade de um quadro teórico para definir e aprofundar o conceito de liderança partilhada** em termos operacionais. Há também a necessidade de se caracterizar as competências que lhe estão associadas, frisando a necessidade de formação que contemple aspetos psicológicos e relacionais, tais como constituição de equipas, colaboração, empenhamento, eficiência de comunicação e diálogo profissional. Estas **competências devem assim ser integradas nos atuais quadros de competências de diretores escolares** onde estes existam, e desenvolvidas para os sistemas que ainda não disponham de quadros específicos para líderes educacionais.



Os decisores políticos podem empreender conjuntamente diferentes ações para reforçar a liderança nas escolas. É importante que haja uma comunicação e reflexão conjunta sobre exemplos de boas práticas com abordagens distribuídas."

*Hilde Lesage, Departamento de Educação e Formação
Flandres (Bélgica)*



A IMPLEMENTAÇÃO DA LIDERANÇA PARTILHADA É UM PROCESSO COMPLEXO

Tal como um jardim, nós [a comunidade escolar] precisamos de crescer, e isto deve ser feito de forma orgânica; é preciso cultivar essa confiança e um ambiente seguro. A minha sugestão para ter uma liderança partilhada é [...] basear-se num quadro; é preciso garantir que as condições existem para que seja bem-sucedido, que a pessoa recebe o apoio, os recursos e a formação de que necessita [...] que podem discutir sobre a iniciativa que estão a desenvolver.”

*Fiona Forbes
CEO e fundadora da ConfigurED
Austrália*

A implementação da liderança partilhada nas escolas exige diálogo, envolvimento dos intervenientes a todos os níveis e processos e estruturas de co-decisão. Os requisitos para que todos estes elementos possam florescer incluem disponibilidade de tempo, incentivos, reconhecimento oficial, apoio e desenvolvimento profissional. Este último deve ser referido concretamente a fim de satisfazer as necessidades específicas identificadas e ser facilmente acessível para todo o pessoal docente.

A formação em linha é certamente uma mais-valia para o efeito e as oportunidades de projeto escolares são também muito valorizadas.



dos participantes referiram que recomendariam este curso aos seus colegas



dos participantes mencionaram que participariam numa atividade deste tipo

O VALOR DA APRENDIZAGEM ENTRE PARES

As comunidades entre pares são uma ferramenta adequada para a liderança partilhada. Estas reuniram-se regularmente durante as reuniões de intercâmbio escolar e foram provavelmente um dos aspetos mais importantes do projeto L2C. As escolas trocam informações práticas que podem ser imediatamente integradas no seu próprio contexto. Este intercâmbio também permite às escolas perceberem que não existe ‘uma solução ou modelo único’, mas sim várias

possibilidades. Através de atividades de aprendizagem entre pares, podem conhecer estas diferentes possibilidades e entender o valor de participarem ativamente numa comunidade de práticas. **A aprendizagem entre pares deve ser viabilizada a todos os níveis, da política à prática**, estabelecendo quadros regulamentares e as condições necessárias que possibilitem este tipo de intercâmbios.

Quando se trabalha em liderança partilhada, é muito importante que haja diálogo entre a equipa de liderança da escola, a direção da escola e os professores. Contudo, a mudança do estilo de liderança numa escola também afetará os alunos, pais e a comunidade escolar em geral.”

*Jan De Craemer, Departamento de Educação e Formação
Flandres (Bélgica)*

OS DADOS CONCRETOS SÃO ESSENCIAIS PARA APOIAR A INOVAÇÃO

Uma liderança partilhada bem conseguida implica necessariamente dispor de indicadores para monitorizar e avaliar a transformação da prática de liderança. Esta monitorização serve para orientar quaisquer adaptações que sejam necessárias durante o processo, prepara o terreno para o diálogo ao nível da escola (e do sistema) e oferece oportunidades para celebrar o sucesso intercalar.

A sensibilização e utilização de ferramentas de autoavaliação foram apontadas como sendo uma forma eficiente de promover e melhorar os processos de ensino e aprendizagem. As ferramentas tais como o SELFIE, a eSafety Label, a STEM School Label ou a FCL Maturity Tool¹ dão uma visão abrangente das posições das escolas nas diferentes áreas. Os dados produzidos por estas ferramentas constituem um contributo valioso para que as escolas possam adaptar a sua política e aferir o grau de implementação da política.

[...] a opinião do aluno é um elemento essencial na ferramenta SELFIE, e o feedback que recebemos é que os alunos a valorizam porque têm uma palavra a dizer sobre a forma como a tecnologia é utilizada na escola e como a escola os está a ajudar no desenvolvimento das suas próprias competências digitais. Penso que esse é um elemento crucial, ouvir as opiniões da comunidade estudantil."

Deirdre Hodson
DG Educação, Juventude, Desportos e Cultura
Comissão Europeia

Se a direção da escola perceber que a liderança partilhada pode funcionar em tempos de crise, tal como a pandemia da COVID-19 demonstrou, [...] em tempos normais seria muito eficaz. Essa deveria ser a principal orientação promovida pelos decisores políticos."

Fernando Franco
Direção-Geral da Educação, Portugal

ALARGAMENTO DO ÂMBITO

O maior desafio continua a ser o alargamento do âmbito e o aumento do alcance do projeto, identificando e desenvolvendo os principais multiplicadores locais, regionais e nacionais. Deve existir espaço para uma maior colaboração entre decisores políticos, investigadores, formação inicial de professores e profissionais.

O facto de as cinco escolas secundárias que colaboraram estarem tão satisfeitas com o projeto leva-nos a pensar que temos de incentivar cada vez mais escolas a integrar os valores de liderança partilhada nas suas organizações."

Javier Magdaleno Fuentetaja
Direção-Geral para a Inovação e Formação de Professores
Castela e Leão (Espanha)

A formação em linha e as comunidades de aprendizagem profissional também provaram ser um elemento crucial em termos de alcance. Deve ser dada maior relevância à macro perspetiva no final do projeto. É necessário envolver e capacitar as pessoas no processo de tomada de decisões e no desenvolvimento de atividades de aprendizagem à distância. Além disso, é necessário que todos os interessados trabalhem em parceria e eventualmente em rede a fim de trocarem experiências e se afirmarem como uma comunidade de aprendizagem com e entre todos.

¹Para mais informações, visite <http://12c.eun.org/tools> e https://ec.europa.eu/education/schools-go-digital_en

UMA PERSPETIVA A NÍVEL DE ESCOLAS

GOVERNAÇÃO

O projeto sublinha a importância do diálogo dentro das escolas e entre escolas. As reuniões e o intercâmbio permanente com as partes interessadas continuam a ser fundamentais como forma de desenvolver também abordagens 'da base para o topo', abrindo espaço para debate entre profissionais, peritos e decisores políticos. Os horários escolares devem ser definidos de modo a contemplar períodos fora das horas de lecionação, reconhecendo a necessidade de dispensa temporária de funções letivas para que haja tempo para implementar a abordagem de liderança partilhada.

Houve uma visão partilhada que foi co-construída, e isto só foi possível porque os líderes formais e informais estavam envolvidos com as partes interessadas na tomada de decisões."

Ana Cohen
Portugal

É muito importante ver como a liderança pode ser partilhada. O poder não é detido apenas por uma pessoa nem baseado só na nossa equipa de gestão [...]. Todos têm vontade de partilhar problemas e ideias diferentes."

Elena Valle Santos
Espanha



PROFESSORES, CONTRIBUTOS E PARTICIPAÇÃO

Para que haja liderança partilhada, os profissionais devem refletir, partilhar e abordar questões através da participação ativa na comunidade escolar. Os líderes intermédios, que possuem conhecimentos práticos das diferentes áreas, podem incentivar o desenvolvimento de estruturas de apoio entre pares. É essencial partilhar informação sobre o que os outros fazem e a forma como se organizam.

Aumentar o tempo dedicado ao trabalho em colaboração entre professores poderia ser uma forma eficiente de abordar a resistência à mudança e facilitar a adoção de novas práticas. Os resultados do projeto apontam para o facto de a abordagem da liderança partilhada ter facilitado a adoção de novas práticas mais do que as tecnologias. Também permitiu o desenvolvimento da confiança entre professores e o espírito de entreajuda e aproximou a comunidade educativa de aprendizagem a um processo de trabalho diferente e necessário.



As pessoas juntam-se, contribuem, sentem-se valorizadas. Pontos válidos que de outra forma seriam ignorados são tidos em consideração."

Suzanne Camilleri
Malta

Criámos um poder equilibrado, em que todas as diferenças do grupo estão representadas [...]. As palavras-chave são coordenação, diplomacia, mas também integração [num ambiente em que] todos os membros estão cientes das suas responsabilidades."

Laura Ruggiero
Itália

COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO

Encontrar formas melhores e mais inovadoras de comunicar e divulgar os dados concretos das políticas, práticas e pesquisa sobre liderança partilhada constitui um objetivo estratégico. A comunicação interna tem um papel crucial a desempenhar para garantir que ninguém fique para trás e envolver o pessoal não docente nos processos de liderança partilhada. A reflexão e a partilha têm de se tornar uma prática comum e frequente. **A comunicação deve ser vista como parte do processo de democratização da escola**, expondo as suas práticas e fomentando a transparência em toda a comunidade educativa.



hola!



A liderança partilhada permite-nos ter um sentimento de pertença [...]. Podemos idealizar uma verdadeira colaboração entre todos os professores ao criarmos uma estratégia comum de ensino."

Simona Costaggini
Itália

COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM PROFISSIONAL

Uma excelente forma [de alcançar a liderança partilhada] é visitar outras escolas e ver como implementam a liderança partilhada. Parece-me muito positivo que possamos continuar o trabalho de equipa, criar equipas na nossa escola e trabalhar em conjunto em prol de um objetivo.”

*Tim Labbe
Bélgica*

As comunidades de aprendizagem são uma ferramenta particularmente adequada para a liderança partilhada. A abordagem da liderança partilhada no centro do projeto demonstrou ser uma forma de melhorar a rede interna de formadores de que a escola dispõe para projetos pedagógicos, técnicos e em curso. A formação (de líderes escolares e professores) é uma condição essencial para intensificar a adoção de práticas de liderança partilhada nas áreas de autonomia, colaboração e comunicação.

A liderança partilhada começa com a **definição e partilha de uma visão escolar comum**, para que cada pessoa na comunidade escolar saiba como agir em prol de um

objetivo comum e trabalhar no mesmo sentido. **É fundamental estabelecer-se um diálogo para melhorar a interação escolar** com a comunidade escolar em geral e reforçar a relação com todos os intervenientes.

A comunidade de aprendizagem deve também incentivar uma **cultura de avaliação** que se aplique a todos os aspetos da vida escolar. Os dados concretos são essenciais e uma liderança bem-sucedida requer indicadores sistemáticos para monitorizar e avaliar a transformação da prática de liderança. Esta monitorização serve para orientar quaisquer adaptações que sejam necessárias durante o processo, prepara o terreno para o diálogo ao nível da escola (e do sistema) e oferece oportunidades para celebrar o sucesso intercalar.

Penso que uma das vantagens da liderança partilhada é um maior envolvimento com o pessoal; para garantir o sucesso da liderança, a maioria das pessoas deve estar envolvida no processo.”

*Tim Vuyksteke
Bélgica*

SUSTENTABILIDADE

Ao implementarmos a liderança partilhada, devemos nos focar nos **“líderes-guia”** (lighthouse leaders), cuja principal função é envolver as pessoas no processo e manter a comunidade ativa e em crescimento. Estas equipas mais informais não dispensam a necessidade das chamadas estruturas formais de gestão intermédia. No entanto, os líderes formais devem estar em consonância com estes líderes-guia e apoiá-los. É também essencial que a

abordagem da liderança partilhada **crie redes de partilha que incluam parceiros estratégicos locais e regionais** de modo a reforçar a sustentabilidade destas práticas inovadoras.





L2C.EUN.ORG



FACEBOOK.COM/GROUPS/L2C.EU/



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.