

CURSO DE FORMAÇÃO LIDERANÇA PARA A EDUCAÇÃO INTEGRAL (LEI): AVALIAÇÃO GLOBAL E APRENDIZAGENS

Baseado no modelo conceptual de liderança para a educação integral (LEI), o curso de formação baseou-se em duas premissas básicas: a necessidade de atender ao desenvolvimento da pessoa em todas as suas dimensões e os desafios de trabalhar em contextos de especial dificuldade, onde a acção educativa pode ter um maior poder transformador para alcançar a equidade e melhorar as condições familiares, emocionais, de segurança, intelectuais, vitais e de bem-estar dos alunos.

O curso de formação *Liderança para a educação integral*, através da metodologia do estudo de caso, tentou mobilizar um conjunto de conhecimentos teóricos sobre liderança educacional orientados para a melhoria da tomada de decisões. Concentrou-se especialmente em quatro áreas ou domínios de ação que a literatura de investigação sobre liderança educacional descreve como fundamentais:

- a) Definir uma visão para a escola que é partilhada com os membros da comunidade educativa;
- b) Definir uma nova abordagem à organização;
- c) Reinterpretar o currículo; e
- d) Implementar processos contínuos de desenvolvimento, acompanhamento e monitorização das relações com professores, famílias e estudantes.

1. UM MODELO HOLÍSTICO DE AVALIAÇÃO

1

A avaliação do curso de formação pode ser incluída no que tem sido caracterizado como uma estratégia de avaliação holístico. Isto implica dar prioridade ao significado subjetivo dado pelos participantes do programa, pelo que as principais análises foram realizadas com base nas perceções e avaliações das próprias equipas de gestão, através dos seguintes instrumentos e técnicas:

1. Um questionário de avaliação para cada um dos módulos, aplicados no final de cada um. O questionário consistia em duas partes:
 - a. Catorze perguntas em formato de escala Likert de 6 pontos;
 - b. Três questões em aberto.
2. Uma escala Likert de 6 pontos (1-6) de avaliação global do curso de formação que consiste em 8 indicadores e 28 itens, aos quais foram adicionados três itens finais relacionados com o efeito da COVID-19 e a possível escalabilidade da formação.
3. Uma breve (10-15 minutos) entrevista semi-estruturada de nove perguntas sobre a avaliação global do curso, realizada duas semanas após o fim do curso de formação.
4. Quinze itens para medir a perceção dos líderes escolares sobre a aprendizagem desenvolvida através do curso. Estes itens foram incluídos no primeiro pré-teste do questionário, através do qual foi estabelecida a linha de base.



2. A AMOSTRA AVALIADA

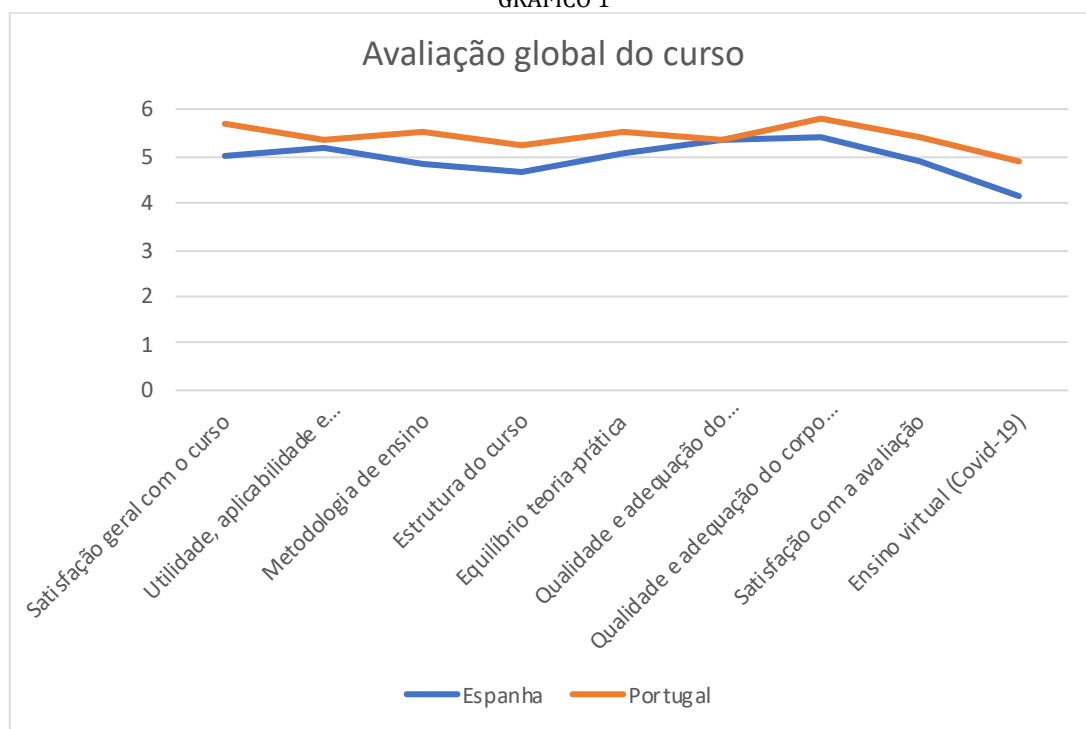
A amostra em Espanha é composta por 21 membros de equipas de Direção de 8 escolas, 4 primárias e 4 secundárias. A amostra portuguesa é composta por 24 membros de equipas de Direção de 6 escolas.

Em ambos os países, a taxa de resposta aos diferentes questionários de avaliação foi muito elevada (cerca de 80%), mesmo tendo em conta as alterações produzidas pela pandemia no ano lectivo 2019-2020, período em que a formação foi realizada.

3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO CURSO DE FORMAÇÃO: PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Para a avaliação da eficácia pedagógica do curso de formação, foram utilizados 9 indicadores. Houve uma grande congruência entre a informação obtida através dos vários instrumentos de recolha de informação. Tanto nos questionários como na entrevista telefónica, foi dada aos Diretores a liberdade de comentar ou acrescentar os aspectos que considerassem relevantes (tanto positivos como negativos). As principais conclusões são destacadas abaixo.

GRÁFICO 1



Como se pode ver no gráfico 1, a satisfação geral com o curso é muito elevada, quase sempre acima dos 5 pontos, sendo em Portugal aproximadamente meio ponto mais elevada do que em Espanha, excepto na avaliação da utilidade e adequação dos materiais, que é praticamente a mesma. O indicador mais baixo em ambos os países, abaixo de 5 pontos, é o que está relacionado com a mudança para o e-learning. Apesar de a mudança ter sido maior em Portugal do que em

Espanha (porque o curso em Portugal foi concebido para ser quase 100% presencial), a satisfação com as sessões online é quase um ponto mais elevada.

Os elementos mais destacados em cada um dos indicadores são os seguintes:

INDICADORES 1 E 2. SATISFAÇÃO GERAL COM O CURSO DE FORMAÇÃO, UTILIDADE E APLICABILIDADE

A avaliação geral do curso é muito satisfatória em todos os indicadores. Um aspeto particularmente digno de nota é a consideração positiva da sua aplicabilidade em contextos desfavorecidos ou com dificuldades especiais. Além disso, os participantes salientaram positivamente o aprofundar do conceito de liderança sob a lente da educação integral e o facto de o curso ser um espaço em que podiam discutir os problemas, preocupações e soluções particulares das suas escolas.

"É uma grande ajuda. É reconfortante ver que se está num caminho que não parece tão negro, porque o problema é que quando tens uma escola tão difícil, quando vê tantas coisas difíceis, precisas de uma pausa, para dizer: "Bem, isto pode ser gerido? Posso fazê-lo sozinho? Posso obter ajuda? Como é que os outros o estão a gerir? Penso que sim. Não seria uma recomendação, seria: 'Isto vai ajudar-vos'".

INDICADOR 3. METODOLOGIA DE ENSINO

A utilização do estudo de caso como metodologia também foi satisfatória, embora a média obtida tenha sido um pouco inferior à de outros indicadores considerados. Por um lado, foram documentadas numerosas opiniões que apontam que é um método particularmente adequado para este tipo de curso, embora em edições posteriores devam ser vistas como "reais" em vez de "construídas". Em Portugal, por outro lado, a utilização da metodologia do estudo de caso foi classificada quase um ponto acima do que em Espanha. Finalmente, em ambos os países, a oportunidade de partilhar ideias, reflexões e soluções para problemas comuns tem sido positivamente destacada.

"Pensamos também que é uma dinâmica muito boa que começámos mesmo a aplicar em algumas reuniões com a nossa equipa de professores, porque a utilização de exemplos muito práticos da vida quotidiana, mas que são descontextualizados da nossa realidade, torna-nos mais livres para dar a nossa opinião, e achámos muito positivo, ao mesmo tempo que nos ajuda a reflectir sobre a prática. Gostámos muito disso".

INDICADOR 4. ESTRUTURA DO CURSO E EQUILÍBRIO PRESENCIAL/NÃO PRESENCIAL: NOTAS PARA UMA POSSÍVEL ESCALABILIDADE ONLINE

A estrutura do curso, a divisão em módulos, o sistema de avaliação, a distribuição do tempo em cada sessão presencial e os instrumentos de comunicação foram bem avaliados (médias entre 4,7 e 5,1 pontos de 6 em Espanha, um pouco mais elevadas em Portugal).

Apesar das dificuldades e da necessidade de adaptação, os alunos do curso de formação consideram que a adaptação ao modelo online devido à pandemia foi bem feita e que isso lhes permitiu continuar com o curso. Em particular, valorizam muito positivamente o facto de não ter de se deslocar e a possibilidade de conciliar o curso com outras atividades. Por outro lado,

foi também salientado que a participação na plataforma online é mais diversificada, uma vez que o professor faz perguntas aleatórias aos diferentes participantes.

"A sessão que tivemos na nossa primeira aula virtual foi, como todo o curso, muito bem organizada e todos vocês ajudaram a torná-la agradável e interessante ao mesmo tempo (...). Devo admitir que, quer gostemos mais ou menos, está a ser realmente útil nestes tempos em que vivemos. E sem formação virtual, o que teríamos feito?"

INDICADORES 5 E 6. INTEGRAÇÃO DA TEORIA E DA PRÁTICA, E A QUALIDADE E A ADEQUAÇÃO DOS MATERIAIS

Os materiais didáticos, que incluem os casos escolhidos para exemplificar o trabalho dos módulos e o trabalho para reflectir e melhorar a própria prática, foram outros dos elementos que melhor corresponderam às expectativas dos formandos, com uma avaliação no questionário de mais de 5 pontos em 6.

"Achei o material muito valioso. Tenho uma pasta onde guardei tudo para lhe dedicar uma segunda leitura. (...) Penso que estes materiais, vindo de onde vêm, de académicos, têm muito valor, e para nós, claro, os directores, eles contribuem muito, para saber para por vão os estudos".

INDICADOR 7. ADEQUAÇÃO DO PESSOAL DOCENTE: A EQUIPA ORGANIZADORA E DOCENTE

A equipa docente tem sido destacada como um dos aspectos mais valorizados do curso. A equipa que organiza o curso e também os avaliadores, como se pode ver nas entrevistas, mereceram um reconhecimento especial.

"Fico com o destacamento de professores e membros da Fundação. Sentimo-nos muito apoiados, porque havia muitas pessoas a trabalhar ali e atrás de nós".

INDICADOR 8. SATISFAÇÃO COM A AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

O sistema de avaliação do curso realizado através das diferentes tarefas propostas pelos professores de cada módulo, as tarefas ou perguntas escritas e também através do projecto final do curso, foi bem valorizado, com médias próximas ou superiores a 5 de 6. Mais uma vez, o aspecto que foi mais difícil para os directores foi o tempo que tiveram de dedicar à realização destas tarefas de avaliação (4,8 pontos de 6).

INDICADOR 9. O EFEITO COVID-19

As três perguntas relacionadas com este indicador comparam a experiência presencial com a experiência virtual. A maioria dos Directores considera que a experiência virtual é um pouco pior do que a experiência presencial. Apenas 18% vêem ambas as opções como semelhantes.

As respostas às entrevistas mostram que a pandemia produziu uma mudança nas funções das equipas de gestão das escolas, tendo estas de trabalhar mais horas e, conseqüentemente, não podendo dedicar tanto tempo ao curso de formação.

"O efeito da COVID-19... estamos a falar de toda a mudança que ela significou e de todas as tarefas que tivemos de realizar e que foram inesperadas... As nossas agendas foram um desastre absoluto, porque tivemos de dar prioridade a coisas que antes... uma situação inesperada para todos".

4. AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM DERIVADA DO CURSO DE FORMAÇÃO

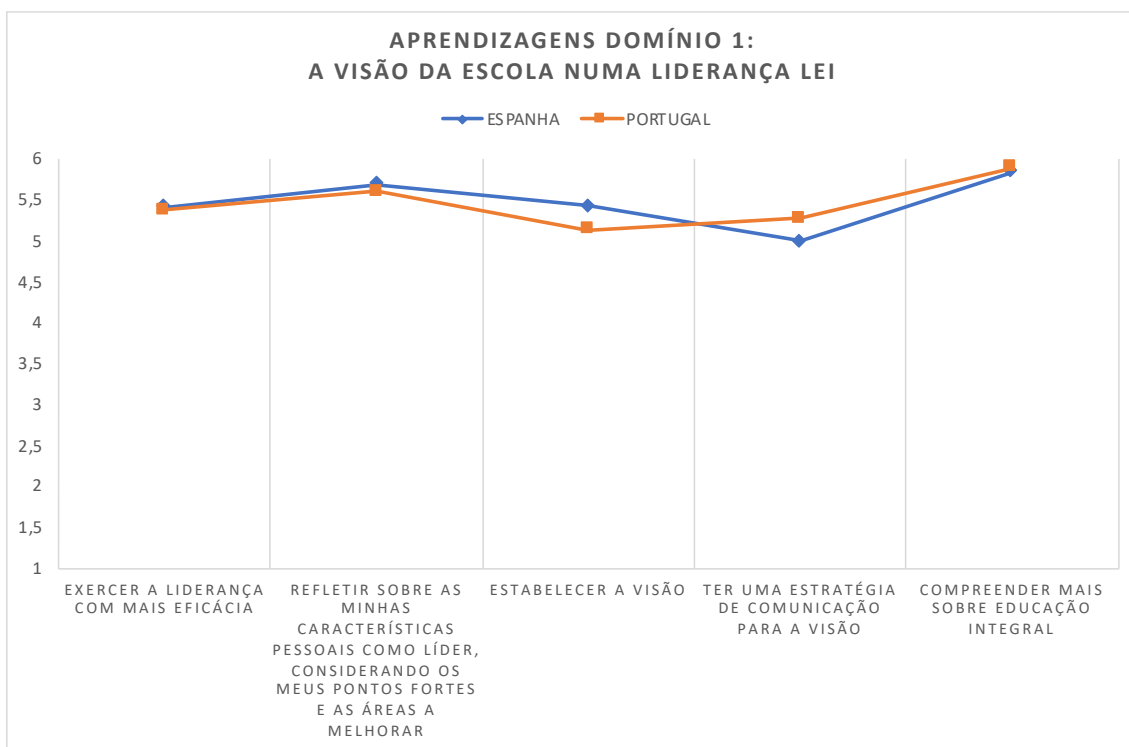
De acordo com as respostas dos diretores sobre a perceção dos efeitos do curso de formação, tanto em Espanha como em Portugal, as aprendizagens foram muito satisfatórias em todos os domínios e áreas LEI, sem exceção. Os quatro aspectos mais destacados são a ideia de promover a aprendizagem por competências, uma melhor compreensão do significado e implicação de um ensino orientado para a educação integral dos estudantes, o reflexo das próprias características como líder escolar e as acções estratégicas a levar a cabo a fim de melhorar as relações com as famílias dos estudantes.

Em seguida, analisamos as aprendizagens principais resultantes do curso de formação, de acordo com os quatro domínios de acção da liderança LEI (que constituem, ao mesmo tempo, os quatro módulos de formação).

DOMÍNIO DE ACÇÃO 1. A VISÃO DA ESCOLA EM LEI LIDERANÇA

Tanto nas segundas entrevistas como nas perguntas abertas da avaliação dos módulos de formação, foi possível obter informação sobre aprendizagens específicas. Em primeiro lugar, o curso de formação ajudou a compreender a importância da liderança e que esta tem de ser concretizada num estilo de gestão que reafirme esta importância. No que diz respeito às características que um bom líder deve ter, enquanto em Espanha a ênfase foi colocada em valores específicos como a assertividade, a reflexividade e o optimismo, em Portugal a ênfase foi colocada na empatia. Em ambos os países, salientaram que o curso de formação melhorou a sua capacidade de agir como líderes escolares. Em particular, a visão de liderança LEI foi destacada como particularmente apropriada para a liderança em contextos desfavorecidos.

"Ajudou-me a ser mais claro sobre o conceito de uma educação inclusiva como um todo, da qual todas as pessoas da comunidade educativa fazem parte. Algo que já sentia desta forma, mas ao colocá-lo em conceitos e com diferentes exemplos, pude apreciá-lo e valorizá-lo muito mais. Fez-me gostar da minha profissão, que escolhi por vocação, muito mais".



DOMÍNIO DE ACÇÃO 2. LEI E ABORDAGEM ORGANIZACIONAL

6

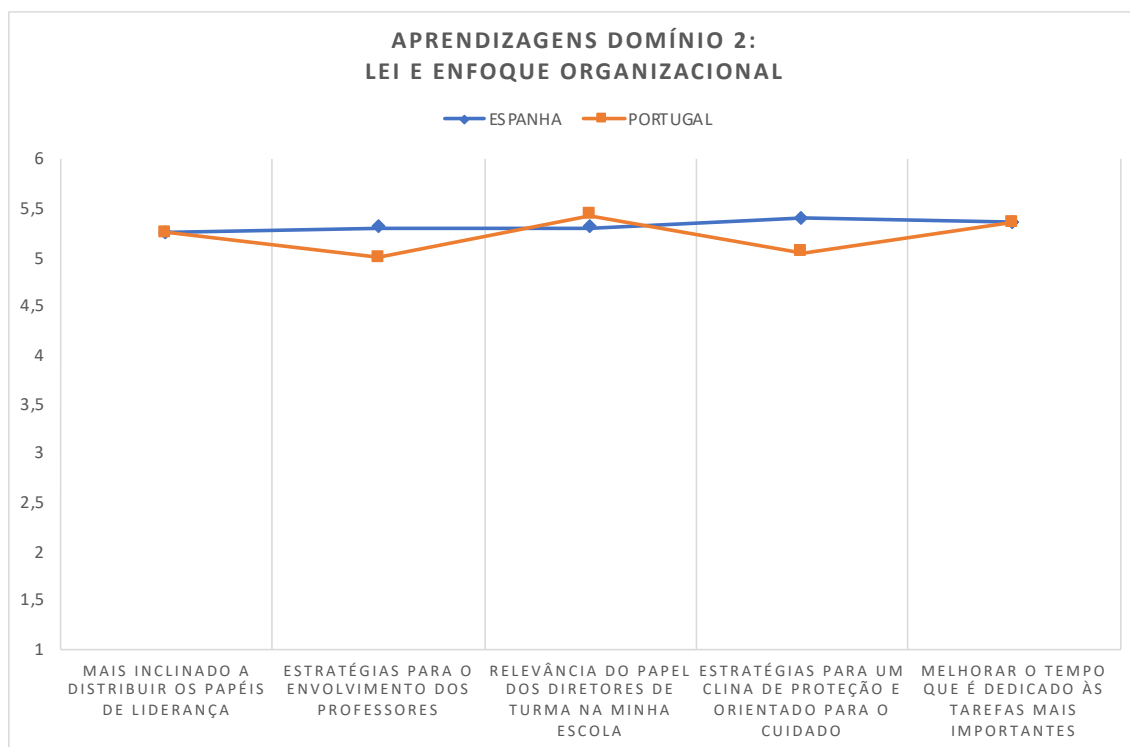
A distribuição da liderança é um dos aspectos que tem sido mais enfatizado no módulo de formação 2. Numerosas citações foram documentadas referindo-se à melhoria que o curso de formação trouxe em termos da importância de distribuir a liderança e, em geral, de encontrar e formar líderes intermédios para o exercício de funções de gestão delegadas.

No que respeita aos diretores de turma, apesar da sua importância no curso de formação e do facto de ser uma das médias mais elevadas no que respeita aos indicadores quantitativos de melhoria, a escassa menção a este aspecto na avaliação qualitativa é surpreendente. Em Portugal, este ponto não foi tão central como em Espanha.

A questão do clima escolar foi abordada na unidade didáctica 5. Este foi o indicador em que os maiores resultados de aprendizagem foram documentados de um ponto de vista qualitativo. No caso de Espanha, a elaboração de um novo plano de proteção é um aspecto regulado na lei, pelo que o interesse pelo assunto é compreensível. As contribuições desta unidade didáctica para a formação em gestão seguiram três direcções: a) melhoria em termos de definição e compreensão da violência nas escolas; b) melhoria em termos de formação em coexistência do ponto de vista da gestão, e c) melhoria em termos da possibilidade de incorporar esta aprendizagem no plano de proteção da escola.

No caso de Portugal, além de indicarem que não tinham problemas de proteção (o que é uma diferença significativa em relação a Espanha), tinham o seu próprio programa nesta área (assunto tratado em paralelo com a formação).



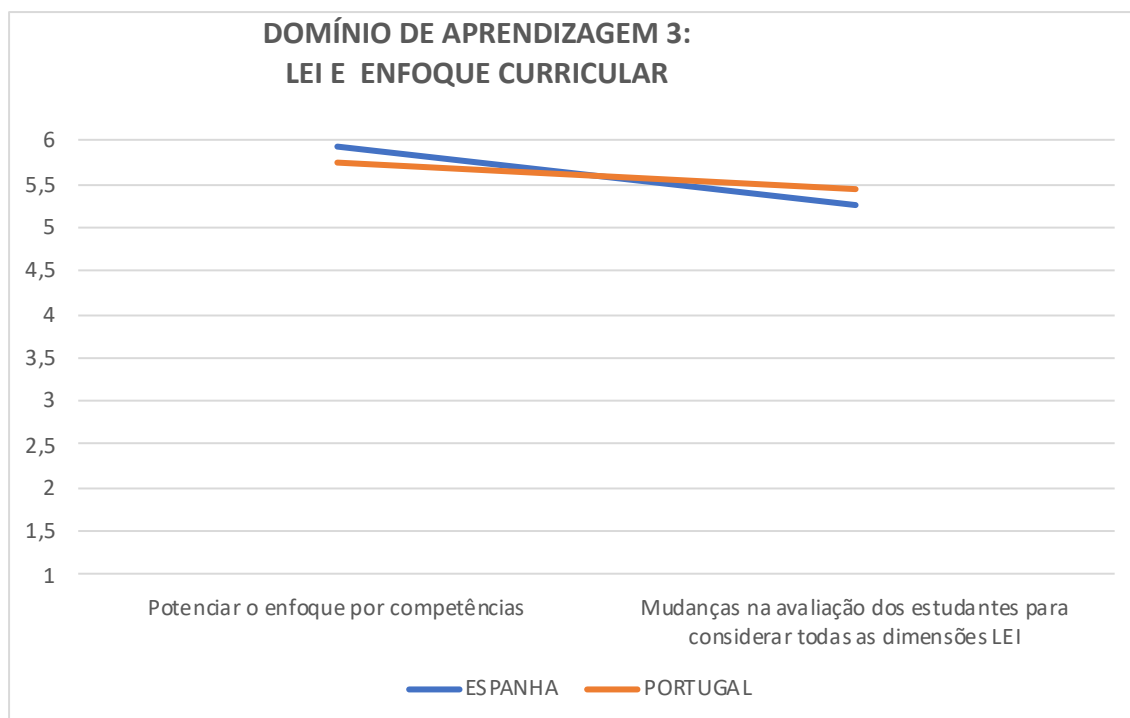


7

DOMÍNIO DE ACÇÃO 3. LEI E ABORDAGEM CURRICULAR

No curso de formação foi dada especial ênfase à abordagem baseada nas competências, e isto refletiu-se amplamente nas respostas às perguntas abertas na avaliação do módulo 3. Em Espanha, o conteúdo destas experiências de aprendizagem refere-se, fundamentalmente, a duas coisas: por um lado, ao aumento da formação no que respeita ao trabalho baseado em competências em geral; e, por outro lado, à necessidade de articular esta abordagem através de metodologias ativas de aprendizagem. Em Portugal, os diretores das escolas portuguesas já tinham implementado uma avaliação que se centra noutras competências para além das cognitivas, embora não abranja todas as dimensões LEI, e por isso tem sido mencionada como o principal elemento de melhoria.



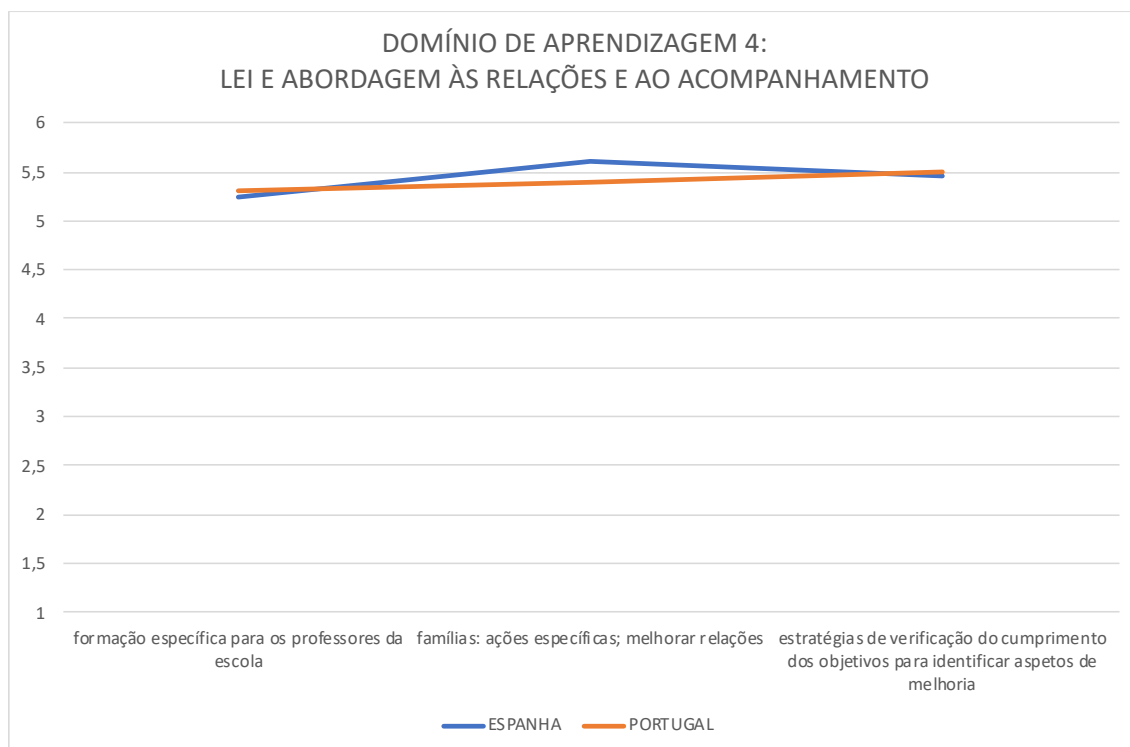


DOMÍNIO DE ACÇÃO 4. LEI NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL E INTERPESSOAL, ACOMPANHAMENTO E CONTROLO PROFISSIONAL

8

Relativamente ao acompanhamento profissional, a ênfase tem sido colocada em planos de melhoria e em permitir espaços de partilha de experiências bem-sucedidas. Por outro lado, a relação com as famílias é vista, após o curso de formação, como um importante elemento de melhoria. No que diz respeito à monitorização, quase não temos citações que nos permitam documentar melhorias específicas nesta área. Contudo, os participantes do curso de formação valorizaram positivamente alguns modelos fornecidos para a organização de planos de melhoria, quer em alguns dos módulos (2 e 4), quer no plano de melhoria final.





5. CONCLUSÕES E ASPECTOS A MELHORAR

9

A experiência deste curso piloto sobre liderança para a educação integral em Madrid e Lisboa pode ser considerada um sucesso, se o basearmos na satisfação dos estudantes membros de direções escolares, bem como na sua perceção da aprendizagem adquirida, utilidade e aplicabilidade a contextos particularmente desfavorecidos.

Embora as avaliações tenham sido satisfatórias em ambos os países e com tendências quase idênticas, foram um pouco melhores em Portugal, onde foi planeado um curso eminentemente presencial, enquanto em Espanha foi combinado com algumas actividades e uma consulta documental através da plataforma de formação da Sociedade e Educação da Fundação Europeia.

Com base nesta avaliação geral muito positiva, vale a pena destacar alguns dos comentários específicos sobre o conteúdo do curso:

- A necessidade de uma incidência mais explícita sobre a relação das características que um líder LEI deve ter com a abordagem antropológica proposta. A ideia de reflexividade na liderança pode ser uma forma inovadora de articular esta questão, que encontrou uma boa correspondência nas análises qualitativas.
- Reforçar o papel do trabalho dos diretores de turma nos conteúdos do curso. Como já foi salientado, dificilmente foi um elemento que os estudantes tenham destacado.
- A necessidade de propor algum sistema de ajuda e orientação para o estabelecimento de planos de melhoria e a sua subsequente avaliação. Neste sentido, talvez uma sessão sobre planos de melhoria pudesse ser realizada no início do curso, para que os participantes possam determinar ações específicas relacionadas com cada uma das áreas e começar a trabalhar na sua implementação.



Quanto ao próprio curso de formação, as equipas de diretores apontaram algumas questões a serem tidas em conta para a melhoria das edições subsequentes.

