

## **2.º Ciclo de Seminários de Aprofundamento em Administração e Organização Escolar**

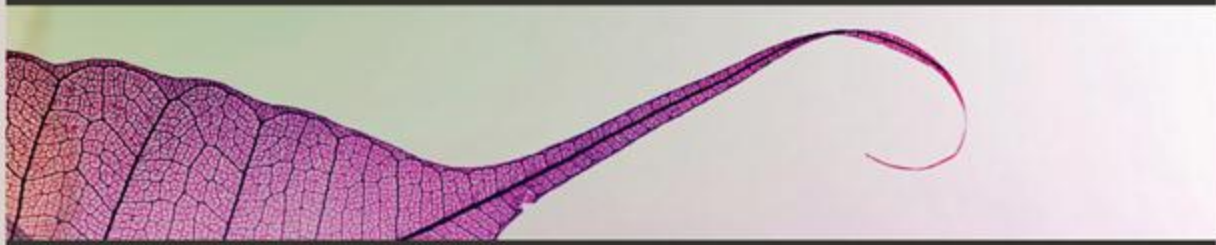
Grande Conferência

**Melhorar os processos e os  
resultados educativos:  
O que nos ensina a investigação**



**Antonio Bolívar**

Universidade de Granada (Espanha)



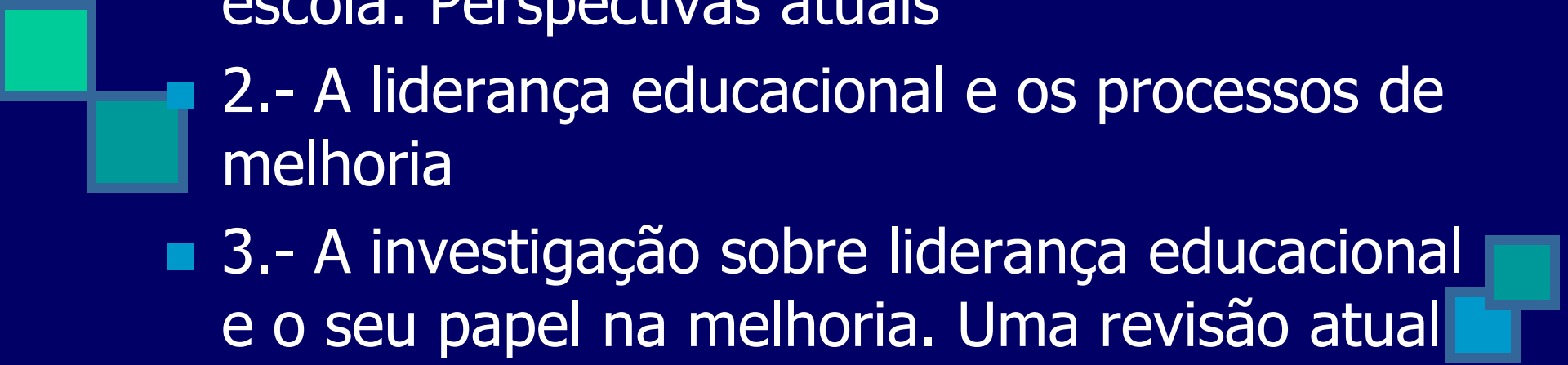
# MELHORAR OS PROCESSOS E OS RESULTADOS EDUCATIVOS

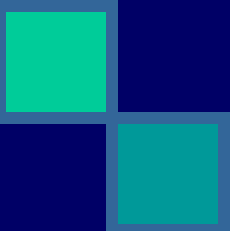

O que nos ensina a investigação

**António Bolívar**

## MELHORAR OS PROCESSOS E OS RESULTADOS EDUCATIVOS

Esta obra recolhe um conjunto de trabalhos, alguns deles já publicados, mas amplamente reelaborados sobre os *processos* de melhoria e os *resultados* educativos, a partir de lições aprendidas a partir da investigação recente. Um novo paradigma da política educativa e da inovação defende um novo *equilíbrio* entre as pressões externas que estimulam a melhoria com a necessária autonomia escolar, onde os processos de ensino e aprendizagem constituem o foco da mudança. Este deve ter como objetivo incrementar a aprendizagem de todos os alunos. E, em função deste desiderato, exigir as mudanças curriculares, organizacionais, a formação dos professores ou os apoios da política educativa que possam promover-lo, ou então, alterar processos que podem potenciá-lo. Por sua vez, um vasto movimento a nível internacional contribuiu para situar os *resultados de aprendizagem* no centro da melhoria.

- 1.- Processos de melhoria e inovação na escola: Perspectivas atuais
  - 2.- A liderança educacional e os processos de melhoria
  - 3.- A investigação sobre liderança educacional e o seu papel na melhoria. Uma revisão atual
  - 4.- Processos para transformar as escolas em Comunidades de Aprendizagem Profissional
  - 5.- Assessoria para a melhoria da escola e do trabalho no sala de aula
- 

- 6.- O ensino e a aprendizagem no foco dos processos de melhoria
  - 7.- A lógica do compromisso dos professores e a responsabilidade da escola
  - 8.- Processos de melhoria baseados em dados
  - 9.- Avaliação da prática docente. Uma revisão a partir de Espanha
- 
- 



# Políticas de melhoria

- Uma preocupação comum nos sistemas educativos: que se pode fazer, aqui e agora, para mover e dinamizar as escolas, de modo que possam conseguir boas aprendizagens para todos os alunos; além do voluntarismo e confiança em seus professores
- Onde pôr os esforços e como fazê-lo?

# Políticas de melhoria: quatro focos complementares

- Assegurar uma boa educação e o sucesso educativo para todos

**A escola e o aluno**

- Formação, seleção e avaliação dos docentes

**Qualidade docente**



- Fortalecer a direção e a liderança

**A liderança escolar**

**Avaliação de aprendizagens e de escolas**



**Evidência, avaliação para melhorar resultados**

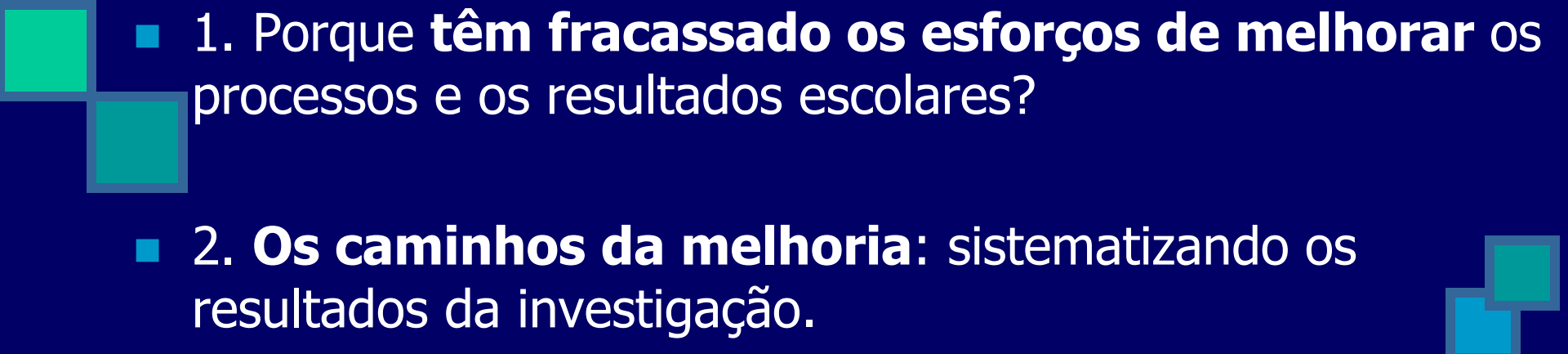


# Lições aprendidas da investigação atual

- Sabemos mais a respeito de que não há do que fazer se não queremos fracassar (teoria da mudança), que uma “teoria para a mudança”: projetos e trajetões a seguir para conseguir melhoria segura da educação.
- Um novo paradigma da política educativa (governança): um equilíbrio entre as *pressões externas* que estimulem a melhoria com a necessária *autonomia escolar*, onde os processos de ensino e aprendizagem se constituído no foco da melhora.
- Amplo movimento a nível internacional: Pôr os *dados sobre os resultados de aprendizagem* no centro da melhora




# Esta conferência: Duas grandes questões

- 1. Porque **têm fracassado os esforços de melhorar** os processos e os resultados escolares?
  - 2. **Os caminhos da melhoria**: sistematizando os resultados da investigação.
  - O que devemos fazer a nível das políticas educativas? O que devemos fazer a nível da inserção territorial das escolas? A nível da Organização Escolar? A nível do Currículo? A nível da gestão e liderança das escolas?
- 





# Por que fracassaram os esforços de melhoria?

- Não bastam bons desenhos, a melhora não pode provir só por prescrições externas
  - Fracasso reformas top-down (a porta-abaixo) para transformar o núcleo duro da melhoria: como os professores ensinam e os alunos aprendem.
  - Estas estratégias centralizadas (governos conservadores dos oitenta) tiveram pouco impacto nos níveis de consecução dos alunos, não produzindo os resultados esperados
  - A melhora se joga em sua posta em prática. Não coincide com o desenhado, racionalmente, por experientes externos.
- 

# Por que fracassaram os esforços de melhora?


- Muitas mudanças *fragmentados, ad hoc*, não sustentáveis no tempo. Como estratégia de visibilidade política: contínuos planos, programas e iniciativas de inovação, sem conexão entre si nem sustentabilidade no tempo, que só contribui a dar uma “aparência” de que se fazem coisas.
- Em lugar de desenhos e prescrições externas, promover a capacidade de aprendizagem dos próprios agentes e, especialmente, das escolas como organizações.
- Requer que um conjunto de condições (estruturas, funções, recursos, processos de trabalho, cultura compartilhada, liderança, desenvolvimento profissional, etc.) *estejam presentes ao mesmo tempo e ao longo do tempo*, como contexto “ecológico” para gerar e favorecer a melhora.

# Os caminhos da melhoria: que devemos fazer a nível das políticas educativas?

- A política educativa a grande escala retorna (Fullan), mas de outro modo
- Nos importa a melhoria do sistema em seu conjunto, de todas as escolas. Imperativo ético (e econômico): uma educação de qualidade a toda a população escolar, de modo equitativo e inclusivo, assegurando o sucesso educativo
- Além de uma estratégia horizontal de coerência na ação conjunta da escola, para fazer de toda escola uma boa escola não pode deixar-se arbitrio (e sorte) de cada um. Devem-se reclamar impulsos verticais de apoio e pressão das políticas educativas.
- Uma política intensificadora (pressão por avaliação de padrões ou resultados) pode inibir os esforços de melhoria, mas também não cabe confiar sem mais nas iniciativas e processos de seus professores.




# Que devemos fazer a nível das **políticas educativas?**

- Do paradigma do “mudança gerida” a “**construir capacidades**” (*capacity-building*): meio de gerar e sustentar a melhoria escolar.
  - Novo paradigma: **mobilizar a capacidade interna de mudança** (das escolas como organizações, dos indivíduos e grupos) para regenerar internamente a melhoria da educação. Dinâmicas laterais e autônomas de mudança
  - Num equilíbrio, sempre instável e diferencial segundo o grau de desenvolvimento de cada escola, terá que combinar adequadamente os impulsos externos de apoio com a capacitação interna.
- 



# Que devemos fazer a nível das **políticas educativas?**

- Lição aprendida: mais vale um pequeno número de prioridades chave (*key competences*), centrando a aprendizagem no que verdadeiramente importa.
  - O foco da melhoria: incrementar a aprendizagem de todos os estudantes e, em função dele, demandar as necessárias mudanças curriculares, organizativos, formação do professorado ou apoios da política educativa que possam promovê-lo. A seu serviço, pois, os processos que possam potenciá-lo.
  - Igualmente, se queremos que as escolas atinjam determinados padrões, paralelamente (*quid pro quo*, Elmore, 2002), temos de capacitá-las.
- 

# Os caminhos da melhoria: O que devemos fazer a nível da **inserção territorial das escolas?**

- A escola como a unidade primária da mudança efetiva, é uma noção demasiado simplista, que deve –nos tempos atuais– ampliar-se às **redes entre escolas** e outras instituições ou agentes sociais.
- **Comunidades de aprendizagem ampliadas**, não limitadas a cada estabelecimento escolar, colaboração externa entre escolas e, mais amplamente, com a comunidade.
- A escola só ( e seus professores) não podem. **Novas fórmulas** para gerar e apoiar a capacidade de melhoria: consórcios (*partnerships*) e redes formais (*networks*) entre escolas e outras instâncias sociais
- Estas redes não têm nada que ver com o movimento de agregação de escolas e o desaparecimento da escola rural em Portugal. É uma **decisão política**, não guiada por propósitos pedagógicos

# O que devemos fazer a nível da **inserção territorial das escolas?**

- Incrementar o capital social, intelectual e organizativa das escolas, por meio de redes (culturais, familiares, sociais), que construam novos compromissos em torno da educação conjunta de nossos jovens como cidadãos, superando a fragmentação dos espaços e tempos educativos. Corresponsabilidade com a escola
- “Um *espaço público da educação*, que integra a Escola como um dos seus pólos principais, mas que é ocupado por uma diversidade de outras instâncias familiares e sociais” (Nóvoa).
- Comunidades locais e os bairros das grandes cidades, as escolas e o professorado estão chamados a estabelecer acordos e laços para percorrer um caminho compartilhado, procurando fórmulas mancomunadas para educar à cidadania.
- Redes possibilitam que os professores podem chegar a aprender por grupos uns de outros, compartilhar boas práticas.

# Os caminhos da melhoria: A nível da Organização Escolar?

- A lugar finque “marca as diferenças”: a escola. O estabelecimento escolar se constitui, assim, no centro e foco de qualquer esforço de melhora, como contexto de formação e inovação.

Final da modernidade, necessidade de reinventar a gestão burocrática dos estabelecimentos escolares, em como reestruturar os estabelecimentos escolares (Canário, 2005): estruturas mais flexíveis capazes de defrontar às condições mais complexas

- Criar os papéis e estruturas que apóiem e promovam as práticas educativas que desejamos (reestruturação)
- Novos modos de fazer exigem a emergência de novos papéis e padrões de relações entre os professores, redesenhando os meios trabalhistas, as estruturas organizativas e os modos de pensar e fazer o ensino



# A nível da Organização Escolar?

“A estratégia mais promissora para uma melhoria escolar sustentada e substantiva é o desenvolvimento da capacidade do pessoal da escola para funcionar como Comunidades de Aprendizagem Profissional” (Dufour, 1998)

“Uma comunidade de aprendizagem profissional efetiva tem a capacidade de promover e manter a aprendizagem de todos os profissionais na comunidade escolar com o propósito coletivo de incrementar a aprendizagem dos alunos” (Stoll).

- Criar e desenvolver comunidades profissionais de aprendizagem depende de diversos processos dentro e fora da escola, estudados pela literatura a partir das experiências.
- Exige reestructurar contextos organizativos para uma aprendizagem institucional

# Os caminhos da melhoria: O que devemos fazer a nível do Currículo?

- Portugal: Revisão da estrutura curricular. Discussão e consulta pública
- JOÃO FORMOSINHO (*A página*) “Eu percebo perfeitamente que se deva discutir o currículo, mas o cerne da questão para mudar a Escola não está nestas discussões curriculares”.
- As mudanças curriculares devem dirigir-se a estabelecer um currículo que recolha as **aprendizagens imprescindíveis** para todo cidadão. A escola e a direção da escola está para fazê-lo possível, centrando seus esforços em dita meta
- O foco de melhoria: os processos de ensino-aprendizagem no sala de aula, pois, em último extremo, é o que os professores fazem em classe o que marca a diferença nos resultados de aprendizagem dos alunos. Ressaltar a relevância dos resultados.
- Todos os restantes processos (liderança, formação, metodologias, etc.) subordinam-se instrumentalmente a conseguir dita melhoria.

# O que devemos fazer a nível do Currículo?

- Os processos de trabalho da escola, trata-se agora de valorizá-los em função de seu impacto na melhoria dos desempenhos dos estudantes.
- Conectar o nível de escola com o trabalho no sala de aula de classe: o labor conjunto da escola (trabalho em equipe e em colaboração) não sempre incidiu.
- Em seu lugar, concentrar-se nas práticas de ensino e aprendizagem existentes, que já demandarão –por retroacción posterior– que papéis e estruturas são requeridos para promover as práticas educativas que demandamos
- A prática de melhoria é um longo processo, não sempre seguro, mas um asidero permanece: “se o ensino é bom e potente, e se as condições de trabalho possibilitam e apóiam dita prática, então se poderia ter evidência imediata do que os estudantes aprendem”
- (Elmore)

# Os caminhos da melhoria: O que devemos fazer a nível da gestão e liderança das escolas?

- Determinados fatores (autonomia de escolas, prestação de contas, pressão pelos resultados) motivam que se está voltando a mirada à **liderança das equipes diretivas** como via privilegiada de melhora.

A autonomia e capacidade de um estabelecimento escolar, deve ser **articulada por uma liderança pedagógica**. As escolas estão debilmente articuladas, precisa integração e coerência horizontal

- A liderança dos diretores é um fator de primeiro ordem na melhora da educação. Como analisamos ([Capítulo 3](#)), a investigação põe de manifesto que, depois da qualidade e trabalho do professorado, **a liderança é o segundo fator interno à escola que mais relevância tem no lucro de aprendizagens.**

## Successful School Leadership What It Is and How It Influences Pupil Learning

Kenneth Leithwood, Christopher Day,  
Pam Sammons, Alma Harris and David Hopkins

# The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes

## Final Report

Christopher Day<sup>1</sup>, Pam Sammons<sup>1</sup>, David Hopkins<sup>2</sup>,  
Alma Harris<sup>2</sup>, Ken Leithwood<sup>3</sup>, Qing Gu<sup>1</sup>, Eleanor Brown<sup>1</sup>,  
Elpida Ahtaridou<sup>2</sup> and Alison Kington<sup>1</sup>

<sup>1</sup> University of Nottingham

<sup>2</sup> Institute of Education, University of London

<sup>3</sup> University of Toronto



**Estabelecer  
uma direção**

**Desenvolver  
ao pessoal**

**Liderança  
escolar  
exitoso**

**Redesenhar a  
organização**

**Gerir o ensino e  
o currículo**

(Day, Leithwood, Louis)



# O que devemos fazer a nível da gestão e liderança das escolas?

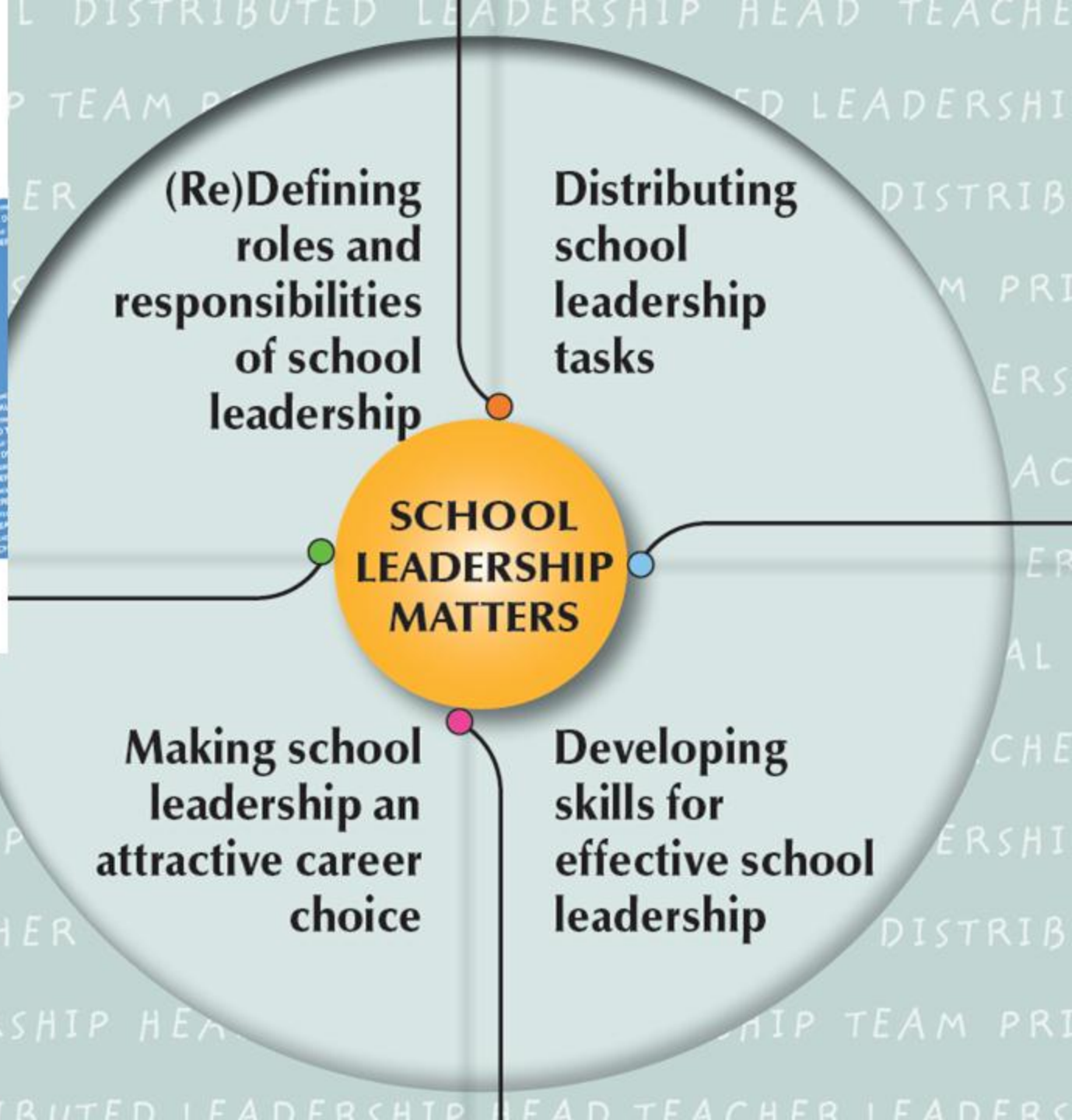
- Espanha e Portugal compartilharam um modelo de direção escolar único e singular na UE, com uma mesma origem (ditaduras salazarista e franquista): lógica colegial de natureza corporativa
- O modelo de direção escolar, colegiado por um lado, mas por outro administrativista-burocrático, na modernidade tardia, apresenta graves déficits para incidir na melhora de resultados da escola
- Fortalecer e reforçar a capacidade de liderança da direção de escolas: selecionar e formar excelentes diretores. Particularmente em países (como Espanha e Portugal), nos que teve uma debilidade institucional, é uma linha promissora de melhoria.



# Improving School Leadership

VOLUME 1:  
POLICY AND PRACTICE


By Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman





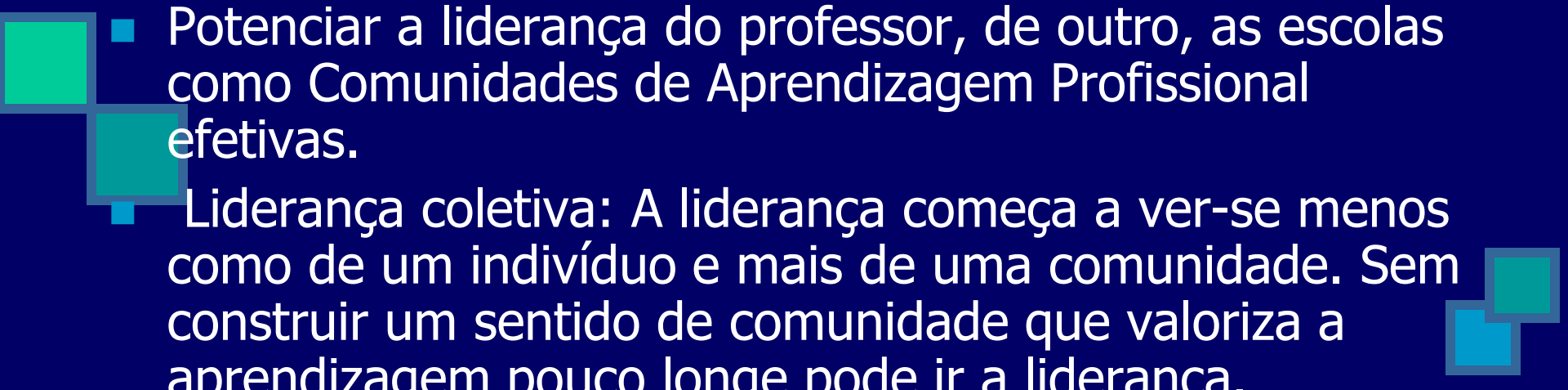


# Uma liderança distribuída e compartilhada

- Isto não supõe voltar a um modelo vertical ou autoritário, burocrático, mostrado inservível e recusado pelos professores.
  - De acordo com as novas linhas de investigação, uma liderança compartilhada ou distribuída (*distributed leadership*), numa Comunidade de Aprendizagem Profissional. Por isso, fala-se de uma liderança para a aprendizagem.
  - Uma liderança centrada na aprendizagem (**learning-centered leadership**); isto é, vincular a liderança com a aprendizagem do corpo discente.
- 



# Uma liderança distribuída numa Comunidade de Aprendizagem Profissional

- Potenciar a liderança do professor, de outro, as escolas como Comunidades de Aprendizagem Profissional efetivas.
  - Liderança coletiva: A liderança começa a ver-se menos como de um indivíduo e mais de uma comunidade. Sem construir um sentido de comunidade que valoriza a aprendizagem pouco longe pode ir a liderança.
  - Desenvolver a própria capacidade de liderança dos demais. Isto exige, paralelamente, que os professores assumam um papel mais profissional, com funções de liderança em suas respectivas áreas e âmbitos numa organização que aprende.
- 

# Uma organização para a aprendizagem

**Redesenhar a escola:  
um projeto conjunto  
de ação**

**Liderança  
pedagógica da  
direção de escola**

**COMUNIDADE DE  
APRENDIZAGEM  
PROFISSIONAL**

**Planejamento de  
processos de melhoria  
baseados em dados**

**Trocar e compartilhar  
de experiências e  
metodologias**

**APRENDIZAGEM DOS  
ESTUDANTES**



## Paralelamente, outras dimensões

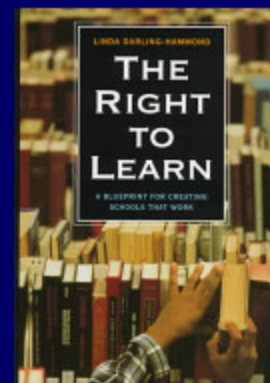
- Esta idéia potente (liderança educativa), transferida de contextos anglo-saxões, tem pouco percurso e cedo chega a esgotar-se se não se reestruturam, com coerência, outras dimensões necessárias para que tenha lugar.
- A liderança pedagógica questiona a cultura das escolas como organizações, as condições de trabalho do professorado, a relação dos estabelecimentos com a administração educativa e com a comunidade.
- Não basta uma nova regulamentação num Decreto Lei. São precisos mudar outros pilares da estrutura organizativa das escolas.

## Outra política de mudança e de “governança” em educação

- O planejamento moderno da mudança (e sua gestão) perdeu credibilidade, em seu lugar, nova “governança”.
- De estratégias burocráticas, verticais ou racionais a modos de “pós-burocráticos”.
- Segunda modernidade”: como “mover” a escolas e professores. Não só racionais, também afetivos, emocionais. Impõe-se outra “política” de mudança
- “Governança”: longe do controle hierárquico, nova forma de governar (consenso, horizontal, sociedade civil, implicados)

## Outra política de mudança e de “governança” em educação

- Articular a escola como organização numa cultura cohesionada
- “Gramática básica” da escola: práticas docentes individualistas em salas de classes isoladas, sem interferência da direção.
- Dinamizar pedagogicamente um estabelecimento tem uma dimensão e procesual (processos e médios ) e uns resultados. Ressaltar a relevância dos resultados (sociedade performativa)
- Uma base segura permanece: pode-se melhorar se se quer. A escola é a base de mudança e um bom ensino (com paixão e compromisso)



- “A mudança no século XXI é criar escolas que assegurem, a todos os estudantes em todos os lugares, o genuíno direito a aprender. A meu modo de ver, esta tarefa nos exige um novo paradigma para focar a política educativa. Suporá mudar os afãs dos políticos e administradores, obcecados em desenhar controles, por outros que se centrem em desenvolver as capacidades das escolas e dos professores para que sejam responsáveis da aprendizagem e tomem em conta as necessidades dos estudantes e as preocupações da comunidade” (Darling-Hammond, O direito de aprender).



- *Muito obrigado pela vossa atenção*



## **2.º Ciclo de Seminários de Aprofundamento em Administração e Organização Escolar**

Grande Conferência

# Melhorar os processos e os resultados educativos: O que nos ensina a investigação



**Antonio Bolívar**

Universidade de Granada (Espanha)