



REPÚBLICA  
PORTUGUESA  
EDUCAÇÃO



## Jornadas Regionais PCA 2016/17

**“Um ponto de partida para uma aprendizagem de qualidade”**

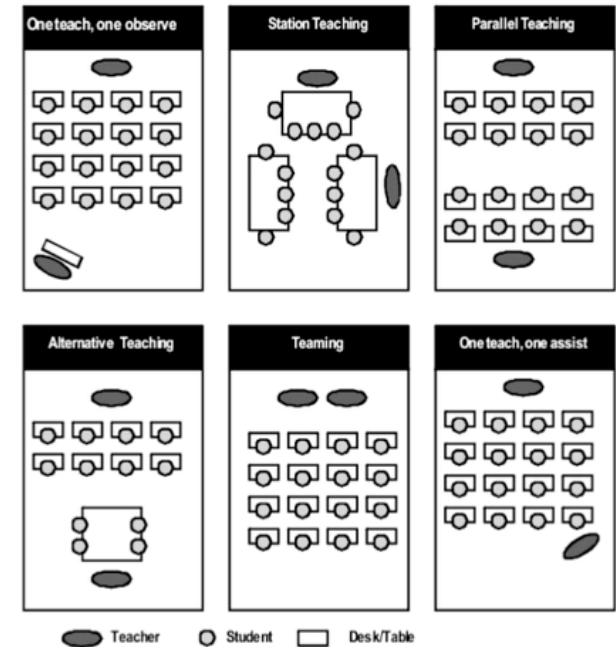
**UMA PRÁTICA ORGANIZACIONAL: COLABORAÇÃO  
ENTRE DOCENTES COM O FOCO NA APRENDIZAGEM  
DOS ALUNOS**

**ESTELA COSTA**

# A MELHORIA É CONSIDERADA COMO UM PROCESSO EM QUE A ESCOLA:

- 1) melhora os resultados dos alunos;
- 2) se focaliza no ensino e na aprendizagem;
- 3) desenvolve a capacidade para se apropriar da mudança;
- 4) define os seus princípios orientadores;
- 5) analisa a sua cultura e investe no seu desenvolvimento;
- 6) define estratégias para alcançar os objetivos;
- 7) tem em conta as condições internas necessárias à mudança;
- 8) mantém o equilíbrio nos períodos de turbulência e
- 9) monitoriza e avalia os seus processos, progressos, desempenho e desenvolvimento

- As práticas promotoras de desenvolvimento profissional que visam a mudança do pensamento e da ação do professor estão associadas à aprendizagem numa perspetiva socio-construtivista, em que se **preconiza a aprendizagem em interação com os pares.** Boucher e Desgagné (2001)



## Aprendizagem Individual - Organizacional Snyder & Cummings (1998, p. 875)

Os indivíduos aprendem em organizações, mas esta aprendizagem pode ou não contribuir para a aprendizagem organizacional.

- A aprendizagem é organizacional na medida em que:
  - é realizada para alcançar propósitos organizacionais;
  - é compartilhada ou distribuída entre os membros da organização (grupos); e
  - os resultados da aprendizagem são incorporados em sistemas, estrutura e cultura organizacionais.

Pode-se, então, sublinhar que a aprendizagem organizacional é um fenômeno coletivo, dado que a organização só pode aprender através dos seus membros.

## PROCESSOS DE APRENDIZAGEM E DE MUDANÇA DO ADULTO

- ❑ Os adultos são **autónomos e auto-orientados** e necessitam que lhes seja dada liberdade para se autodirigirem.
- ❑ Acumulam experiências de vida e de conhecimentos, no desempenho de diferentes papéis – **distinguem-se qualitativamente**.
- ❑ Precisam de **relacionar** as novas aprendizagens com os conhecimentos adquiridos anteriormente.
- ❑ São norteados por objetivos e tendem a ter uma perspectiva de aprendizagem direcionada para a resolução de problemas, **centrada nas suas necessidades**.
- ❑ São orientados para a **relevância** e precisam de ver uma razão para aprenderem sobre determinado assunto.
- ❑ A **motivação** interna é a mais potente, não podendo contudo ser ignoradas motivações extrínsecas.

(Knowles ;1985)



## Reflexão

Uma “organização que aprende” é uma organização que desenvolve **processos de reflexão**, que organiza, avalia e reflete sobre a sua ação como uma oportunidade para aprender (Senge, 1992)

# COORDENANDO OS PARES



# A COLABORAÇÃO COMO CULTURA

**Cooperação ou  
Colaboração ?**

**• Técnica ou Estratégia?**



# COOPERAÇÃO - COLABORAÇÃO

## COOPERAÇÃO

- É atribuído um objetivo a um grupo de pessoas (designado, nomeado,...) pela estrutura hierárquica (poder formal)
- Os elementos assumem diferentes papéis (que lhes são atribuídos externamente ou no seu seio)
- Existe um líder formal



- Necessidade partilhada (mutualidade)
- Liderança distribuída
- Autonomia Profissional
- Corresponsabilização



C  
O  
L  
A  
B  
O  
R  
A  
Ç  
Ã  
O

## LIDERANÇA DISTRIBUÍDA

- **“Leadership is a broader** concept where **authority to lead** does not reside only in one person, but **can be distributed among different people within** and beyond the **school.**” (Pont *et al.*, 2008)

It is a ‘leadership at all levels’ approach (Wickens 1995), which assumes that ‘leadership’ is exercised where it resides – everywhere and by everyone – with professionals possessing differing role titles cooperating towards common goals (Starr, 2014).



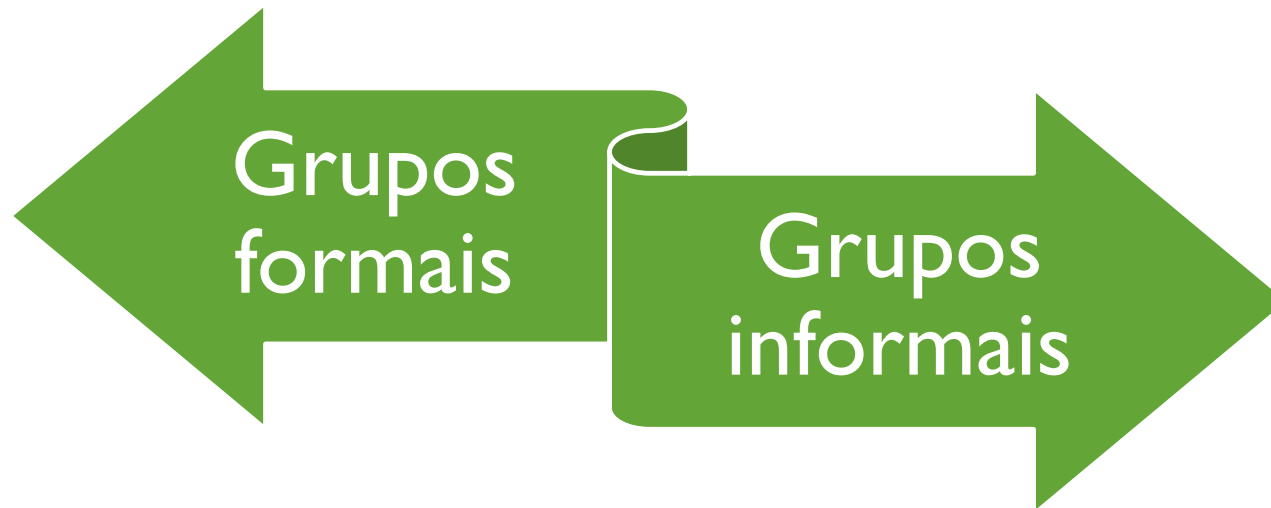


# ESTRATÉGIAS



## CONCEITO ALARGADO DE GRUPO

“Duas ou mais pessoas que se relacionam umas com as outras e se influenciam mutuamente para cumprir uma finalidade comum (Stoner, J. 1982)



## Como podem as estruturas da escola concentrarem-se no ensino e na aprendizagem dos alunos?

Direção pedagógica	• Qualidades gerais do diretor de turma
	• O DT serve de fonte de informação e de motivação
	• O DT induz a tomada de decisão participada
	• O DT enquanto coordenador de uma equipa de trabalho
	• Controlo global dos processos intervenientes na turma pelo DT
	• Tempo consagrado ao papel educativo: estratégias centradas na recolha e análise de informação emergente da sala de aula
	• Promoção de novas dinâmicas, estruturas e papéis (mudar os modos habituais de fazer as coisas).
Consenso e coesão no seio da equipa	• Natureza e periodicidade das reuniões e consultas
	• Domínios de cooperação – criação de contexto para a colaboração
	• Perspetivas diferentes de olhar para dentro da sala de aula
	• Importância atribuída à colaboração (tempos/espacos específicos para trabalharem em conjunto).
	• Indicadores de uma cooperação conseguida (colaboração)

## Estratégias



# As reuniões



“As **reuniões** constituem um outro domínio onde é possível desenvolver processos de trabalho colectivo, contribuindo assim para o desenvolvimento de uma «cultura de participação» nas escolas”  
João Barroso (2001: 22)

## Condições de insucesso de uma reunião



Reuniões mal preparadas:  
'ajuntamentos'  
para transmissão  
de ordens

Reuniões  
desnecessárias:  
'reunite'

Reuniões mal  
conduzidas:  
cumprem um  
aparente ritual de  
consulta



## Tipos de reuniões



**É importante  
ajustar o  
«formato» da  
reunião às  
condições  
específicas da sua  
realização**

## Metodologias na condução de reuniões

### Diretiva

- Objetivo da reunião previamente definido e comunicado, assim como os meios e as conclusões (ex: transmissão de conhecimentos)

### Participativa

- Objetivo da reunião previamente definido mas não comunicado, os meios e as conclusões (embora possam ser pensados) sairão do seio da equipa (ex: resolução de problemas, estratégias).

### Totalmente aberta

- Objetivo da reunião previamente definido, os meios e as conclusões serão definidos pelo grupo. (ex: chuva de ideias).

## DOMÍNIOS NA ANIMAÇÃO/CONDUÇÃO DE REUNIÕES



### DOMÍNIO SOCIO-OPERATÓRIO

- processo de comunicação** - alimentar a reunião com informações e fazê-las circular;
- método de trabalho:** definir objetivos e identificar os problemas a resolver, propor o plano de trabalho a realizar;
- coordenação dos esforços individuais:** manter o equilíbrio e articular as intervenções, fazer sínteses e formular conclusões intermédias, estabelecer conclusões finais.

João Barroso (2001)

## DOMÍNIOS NA ANIMAÇÃO/CONDUÇÃO DE REUNIÕES



### **DOMÍNIO SÓCIO-AFECTIVO**

Actividades relacionadas com:

- a criação de um clima psicossocial propício;
- a motivação dos participantes;
- a manutenção de um ambiente agradável;
- a facilitação das intervenções, rompendo eventuais «bloqueios»;
- a gestão de conflitos;
- a «securização» do grupo, etc.

João Barroso (2001)

# A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE



(Franco & Ferreira, 2007)

# A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

## Cultura organizacional

- Organização com processos de **aprendizagem ao longo da vida** (formação contínua, incentivo a novas experiências)
- Organização com um **ambiente de aprendizagem** (sem receios e medos de falhar)
- Organização **sem limites** (partilha entre os membros)



(Franco & Ferreira, 2007)

# CULTURAS DOCENTES - ADAPTADO DE ANDY HARGREAVES (1994)

## Individualismo

- as salas de aula são como "caixas de ovos" ou "castelos". Prevalcem a autonomia, o isolamento e insularidade, e a culpa e o apoio são evitados.

## Colaboração

- os professores escolhem, espontaneamente e voluntariamente, trabalhar em conjunto, sem uma agenda externa de controlo. Inclui: atividades "confortáveis" — - partilha de ideias e materiais - e mais rigorosas, incluindo a observação mútua e a investigação reflexiva focalizada.

## Colegialidade forçada

- as relações de trabalho colaborativas dos professores são impostas, obrigatórias, com horários fixos e locais estabelecidos para colaborarem (ex: reuniões de planificação).

## Balcanização

- os professores não estão isolados, nem trabalham com toda uma escola. Formam-se pequenos grupos colaborativos, por exemplo, dentro de departamentos, conselhos de turma, entre diferentes professores

# A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

## Estrutura organizacional

- Valorização da **interligação em rede** (proximidade e abertura entre todos os membros – direção, professores, funcionários, alunos, encarregados de educação)



(Franco & Ferreira, 2007)



# A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

Partilha de  
informação

- As organizações que aprendem reconhecem a importância da **partilha de informação** (entre todos os elementos) e do **feedback** que permite a avaliação da experiência.



(Franco & Ferreira, 2007)

# Apreciação geral

Indica o agrado ou desagrado geral de uma situação

Não indica o que agradou ou desagradou

Fica-se sem saber o que agradou ou desagradou

Não permite a melhoria

# Feedback

É específico no comportamento ou comportamentos

Indica claramente o que manter e o que melhorar

Sabe-se perfeitamente o que foi bom e o que falta melhorar

Promove a melhoria dos comportamentos

# A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

Liderança [intermédia]  
como catalisadora do  
trabalho em rede

- Elemento que conduz à mudança
- Posturas integradoras, potenciando a partilha de informação, de dúvidas e decisões
- Estimula a aprendizagem coletiva
- Capacidade de comunicação
- Capacidade organizativa
- Capacidade de autoavaliação



(Franco & Ferreira, 2007; Whithaker, 2000)

## CULTURA ORGANIZACIONAL /LIDERANÇA

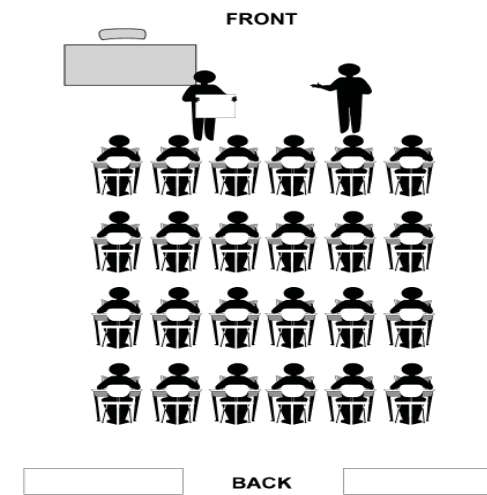
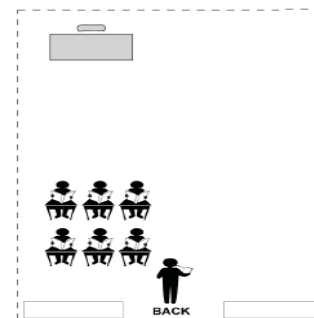
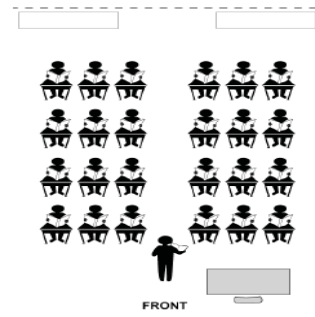
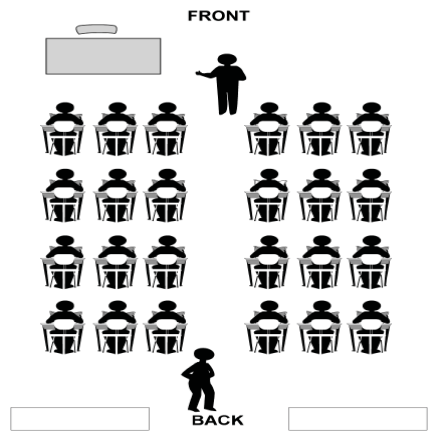
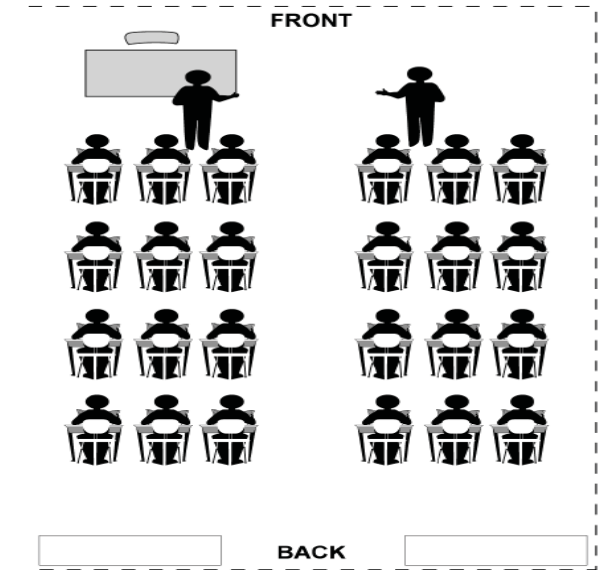
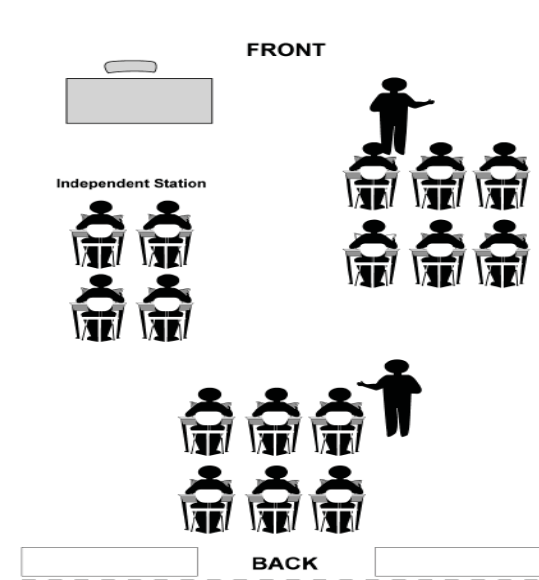
- Colaborativa, participada e integradora.
  - **Colaborativa**: os membros da (equipa) partilham tarefas e responsabilidades entre si e com os restantes colegas.
  - **Participada**: a ação assenta na auscultação prévia dos intervenientes no processo e baseia-se no acompanhamento dos processos de intervenção gerados nos diferentes níveis de decisão (Conselhos de Turma, Equipas de Assessorias, Psicóloga, Clubes e Projetos).
  - **Integradora**: reúne as diversas contribuições num todo coerente e divulga esse processo junto de todos os intervenientes, com vista a enriquecer as ações individuais.



## FLEXIBILIDADE ORGANIZATIVA

- ✓ Conceção alargada de 'turma' (grupo que se molda e reconfigura para responder às necessidades dos alunos);
- ✓ Gestão maleável do tempo (a temporalidade como recurso que se utiliza diferentemente ao longo do ano);
- ✓ O Conselho de Turma como núcleo-chave do trabalho na escola (em si mesmo moldável e do qual decorrem sinergias para as restantes estruturas);
- ✓ O estabelecimento de uma cultura de *feedback*;
- ✓ A explicitação dos conceitos ('falamos todos a mesma linguagem')

Modalidade organizacional em que dois ou mais professores, repartindo responsabilidades no ensino com uma turma, desenvolvem o trabalho na sala de aula, organizando os alunos em grupos de diferentes configurações e tamanhos



Cook & Friend (1995)



OBRIGADA PELA VOSSA ATENÇÃO!

