BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar

Programa de desenvolvimento profissional

e-book

CURSO AUTOINSTRUCIONAL

2021

Caro Leitor ou Leitora,

Este e-book contém todo o conteúdo do curso internacional sobre Liderança Escolar do British Council conforme sua adaptação para o Brasil. Foram reunidos e organizados os slides das aulas e o manual do participante de onze módulos do curso. Em celebração aos mais de 10 anos do programa de Liderança Escolar no Brasil, toda a base de estudo de mais de 600 diretores, superintendentes, coordenadores pedagógicos e de técnicos de secretarias de educação que participaram do programa desde 2015, agora ficará disponível online, gratuitamente, para todos.

Trata-se de um programa modular, permitindo que você possa escolher entre se aprofundar nos módulos que tem mais interesse ou realizar o curso completo. Antecipo que inevitavelmente sua leitura será fisgada pelo **Módulo 3, Liderando Ensino e Aprendizagem**, eleito o "queridinho" dos participantes do curso na modalidade presencial. Para leitores interessados a ir direto ao ponto, recomendo o **Módulo 4 – Estilos de Liderança Escolar**. Já para escolas interessadas em novidades, recomendo o módulo sobre **Internacionalização de Escolas** – praticamente um minicurso sobre liderança para a mudança – incorporado ao programa no final de 2019. Por fim, especialmente frente a um mundo que vive os desafios tão inéditos como os da atualidade, recomendo os módulos dedicados à **Proteção das Crianças e Adolescentes na Escola** e sobre **Escolas Inclusivas**. Posso afirmar que estes dois módulos, embora mais curtos, têm um potencial transformador para a busca da equidade, diversidade e inclusão na educação de crianças e adolescentes das nossas escolas.

Enfim, cada módulo tem sua riqueza e merece sua atenção em alguma medida.

Celebramos e compartilhamos com vocês nossa alegria pelo sucesso desta iniciativa que há mais de uma década concretiza nossa missão de promover relações de cooperação e confiança com as sociedades por meio de educação e cultura. É um capítulo de uma história de 75 anos do **British Council no Brasil** que, para além do nos orgulhar, colaborou grandemente para que a área de Educação Básica pudesse gerar oportunidades de promover trocas mutuamente gratificantes entre o Brasil e o Reino Unido. **Um verdadeiro legado da nossa parceria pelo desenvolvimento da educação de qualidade no Brasil**.

Alessandra Moura
Gerente de Projetos de Educação Básica
British Council Brasil

Guia de utilização do e-book

1. Comece por aqui

Sumário
(Para voltar ao sumário, clique neste ícone no rodapé das páginas.)

2. Escolha o módulo

Leia o conteúdo do módulo

3. Quer se aprofundar?

Faça as atividades propostas no módulo

4. Quer se aprofundar mais?

Siga os links de atividades extras do manual do participante

5. Terminou a atividade?

Volte para o conteúdo do módulo

6. Terminou o módulo?

Escolha o próximo usando o ícone do sumário

7. Em qualquer momento, tem dúvidas, comentários ou sugestões de melhoria?

Entre em contato com a gente

Sumário

CURSO DE LIDERANÇA ESCOLAR, 5

MÓDULO 1

Criando e comunicando uma visão, **6**

MÓDULO 2

O poder do coaching, **18**

MÓDULO 3

Liderando ensino e aprendizagem eficazes, **25**

MÓDULO 4

Estilos de liderança e gestão, **35**

MÓDULO 5

Construindo equipes de trabalho, **44**

MÓDULO 6

Gerenciando mudanças, **57**

MÓDULO 7

Fortalecendo capacidade de liderança e desenvolvimento de equipe, **67**

MÓDULO 8

Planejamento, monitoramento, avaliação, revisão e autoavaliação, **81**

MÓDULO 9

Desenvolvendo escolas e salas de aula inclusivas, **89**

MÓDULO 10

Protegendo crianças e adolescentes na sua escola, **99**

MÓDULO 11

Internacionalizando sua escola, **111**

MANUAL DO PARTICIPANTE, 162

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar

Programa de desenvolvimento profissional

Inspirado no modelo inglês de formação de gestores escolares

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 1

Criando e comunicando visão

1

Objetivos

Este módulo capacitará você a:

- Compreender o propósito e a importância de uma visão.
- Compreender as diferenças e a relação entre os valores e as declarações de missão e visão.
- Criar afirmações que reflitam os valores, a missão e a visão da sua escola.
- Promover o engajamento das partes interessadas na visão.
- Identificar os passos para a implementação da visão de sua escola.

O que é uma visão?

- Neste módulo, vamos olhar para a importância da criação, comunicação e implementação de uma visão para a escola.
- Para começar, é preciso entender claramente o que significa uma visão.
- Qual é a sua definição de visão?
- Qual é a diferença entre a visão e a missão da escola?

Diferença entre visão e missão

- Esses termos podem causar confusão.
- Eles são distintos e é importante saber a diferença entre eles.
- A missão se refere ao **aqui** e **agora**.
- A visão se refere ao **futuro**.

Declaração de Missão

Uma **declaração de missão** descreve o que a escola faz agora.
Por exemplo, uma instituição de caridade que trabalha com pessoas sem teto e desempregados poderia incluir em sua declaração de missão:
"Nós fornecemos capacitação para pessoas sem teto e desempregadas".

Missão: Tudor Grange Academy, Inglaterra

"Bom é o inimigo da excelência"
Nós aspiramos a ser "UMA ORGANIZAÇÃO DE NÍVEL INTERNACIONAL"

A missão da Tudor Grange Academy é preparar os jovens para desempenhar um papel ativo em uma sociedade tecnologicamente madura, desenvolvendo neles competências de nível excepcionalmente elevado e qualificações e atitudes que irão beneficiar a eles mesmos e a comunidade em geral, em um mundo internacionalmente competitivo.

(Tradução livre. Fonte: https://www.solihull.tgacademy.org.uk/about/mission-statement/, acesso em 23/12/2020)

Declaração de visão

Uma declaração de **visão** descreve o que a escola quer ser no **futuro**.

A visão é um olhar de longo prazo, que descreve ambições, paixões e aspirações da escola para o futuro.

Retomando o exemplo citado, uma instituição de caridade poderia incluir "um mundo sem pobreza" em sua declaração de visão.

Visão

Cranford Park Academy

- Teremos as maiores expectativas sobre cada criança e de cada pessoa;
- Ajudaremos cada criança a atingir padrões elevados na sua aprendizagem;
- Todos serão bem-vindos, respeitados e valorizados;
- Celebreramos nossas semelhanças e nossas diferenças;
- Nossas crianças estarão seguras, felizes e serão bem-sucedidas;
- Todos descobrirão seus talentos individuais e habilidades.

Park Federation

Escola número um na escola das familias locais. Nossas escolas são lugares seguros e felizes onde a criatividade é valorizada. Valorizamos e estimulamos excelente comportamento, determinação e paramentos acadêmicos ambiciosos. Profissionalismo, humildade e serviço à comunidade nos guia em todo que fazemos.

(Tradução livre da visão da escola em 2015. Atualmente integra a visão da federação de escolas Park Federation. Fonte: https://www.cranfordpark.academy/school-values/. Acesso em 23/12/2020)

O que torna uma visão poderosa e bem-sucedida?

> **"Uma criança, um professor, um livro e uma caneta podem mudar o mundo."**
>
> Malala Yousafzai

Características de uma visão escolar de sucesso

Uma boa visão escolar:

- Expressa uma direção e um destino desejáveis para a escola.
- É bem fundamentada no contexto e nas circunstâncias da escola.
- Está sempre um passo à frente da realidade escolar – é ambiciosa e confiante.
- É dinâmica e define o propósito da escola.
- Inspira todas as partes envolvidas – irradia possibilidades, cria esperança para um futuro melhor e gera paixão.

Adaptado de Hillman and Stoll, 1994

Os valores da escola

- Valores são princípios e crenças sobre questões morais ou éticas – muitas vezes, profundamente arraigadas e presentes como julgamentos que guiam nosso comportamento.
- Valores sustentam a cultura de uma escola e contribuem para sua missão e visão.
- A escola promove seus valores por meio de políticas, práticas e comportamentos do dia a dia.
- A declaração de valores ajuda a comunicá-los e faz com que sejam incorporados mais facilmente pela instituição como um todo.

Atividade 1

Identifique o maior número possível de valores

Em que categoria eles se encaixam?

- valores morais
- valores estéticos
- valores intelectuais
- valores sociais

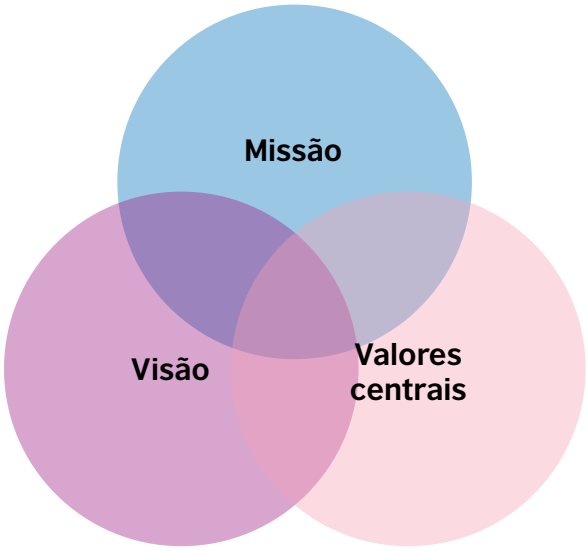
Reveja todos os valores listados e coloque uma estrela naqueles que são importantes para sua escola.

O que você vai escrever em sua declaração de valores?

Visão, missão e valores centrais estão interligados

Os três conceitos são importantes

Cada um deles tem um papel determinante na direção, na cultura e no foco diário da escola.



Atividade 2

Identifique as questões que você deve considerar antes de elaborar a:

- declaração de visão
- declaração de missão

Escreva suas questões em um *flip chart* para dividi-las com os outros participantes.

Esboço da declaração de missão

Compare suas questões (**Atividade 2**) com as perguntas abaixo.
Isso vai ajudar a clarear suas ideias para o esboço da declaração de missão:

- Qual é o principal propósito da escola?
- Quais são os valores da escola?
- Quais são os principais benefícios que a escola oferece?
- Quem são as principais partes interessadas da escola (usuários do serviço)?
- Que responsabilidades a escola tem com esses usuários?
- Como a escola serve as partes interessadas?
- Quais são as prioridades atuais da escola?

Esboço da declaração de visão

Compare suas questões (**Atividade 2**) com as perguntas abaixo.
Isso vai ajudar a clarear suas ideias para o esboço da declaração de visão:

- Qual é a direção e o propósito da escola?
- Que futuro você deseja para a escola – esperanças, ambições e aspirações?
- Como esse desejo se alinha com os valores e a cultura da escola?
- Que pontos fortes (culturais e valores) refletem essa visão?
- O que irá inspirar as partes interessadas/ usuários do serviço a se comprometerem com a visão, gerando neles energia e entusiasmo para alcançá-la?
- Como desafiar alunos e funcionários a se superarem – a fim de alcançarem um grande futuro?

Declarações eficazes da missão

- promovem desafio, estímulo e entusiasmo.
- são compreensíveis e memoráveis.
- afirmam o compromisso da escola com seus alunos.
- fazem referência às melhorias contínuas.
- são capazes de informar o comportamento diário da escola.

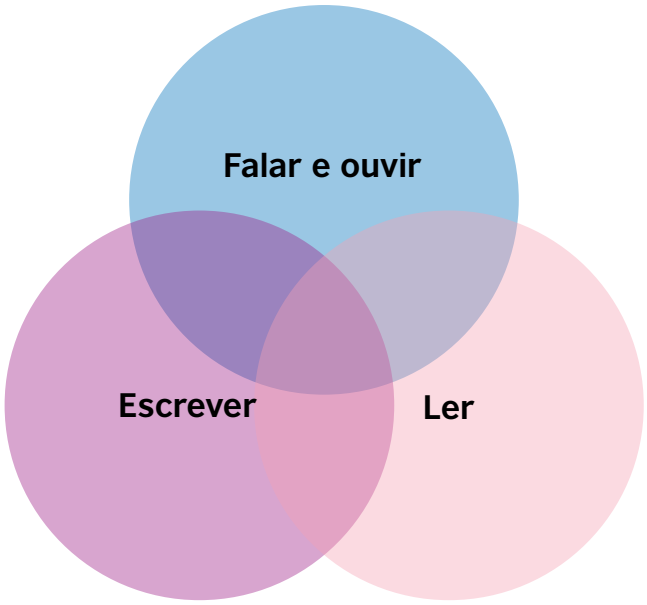
Declarações eficazes da visão

- engajam corações e mentes.
- refletem os valores da escola.
- irradiam possibilidades.
- geram paixão, empenho enérgico.
- são simples – mas não simplistas.
- vislumbram um futuro no qual as pessoas podem acreditar.

Atividade 3

- Elabore uma declaração da missão de sua escola.
- Use as perguntas para tornar as declarações tão poderosas quanto possível.
- Trabalhando com seu colega, discuta suas declarações para que ambos possam aperfeiçoá-las.
- Em seguida, elabore uma declaração de visão levando em conta os valores que você identificou para sua escola.
- Mais uma vez, use as perguntas da **atividade 2** para orientar sua reflexão. Talvez você prefira desenhar um esquema que explique sua visão.

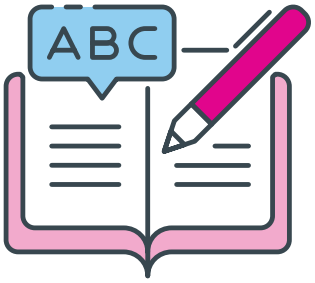
ESCOLA PRIMÁRIA DE WEST DRAYTON
Da Autoconfiança ao Sucesso
Uma Comunidade Instruída



- Planejamento de escrita 'real' para fins específicos.
- Planejamento de módulos coesos interligando todas as áreas da alfabetização, competências básicas e outras áreas do currículo.
- Ênfase nas competências relacionadas às palavras e sentenças e uso em atividades 'reais' na redação.
- Publicação do material escrito – livros, jornais, etc.
- Escritores convidados à escola, ex. Jornalistas, poetas, autores.
- Identificar fatores de sucesso na escrita e melhorá-los (intenções de aprendizado, critérios de sucesso, metas, feedback e próximos passos) através de avaliações próprias e em pares.
- Incentivar que se orgulhem das apresentações – prática diária da escrita, TIC usadas para publicações.
- Motivação através de filmes, textos visuais e TIC, mudança de ambiente, drama e tópicos que sejam de interesse.
- Áreas de redação com incentivos, modelos, palavras-chave, recursos acessíveis para que crianças possam publicar seu trabalho.
- Redações exibidas de forma atraente.
- Criação de oportunidades para experimentação da linguagem e para construção do vocabulário.
- Planejamento criterioso do 'Falar para Escrever' ('Talk for Writing') como parte do currículo.
- Criação de oportunidades para o uso da linguagem formal como modo de verbalizar opiniões.
- Vocabulário desenvolvido através de discussões entre pares em todas as áreas do currículo.
- Amplo uso da dramatização – produções,

peças de teatro, encenações e espaços para se falar e ouvir, criados nas salas de aula.

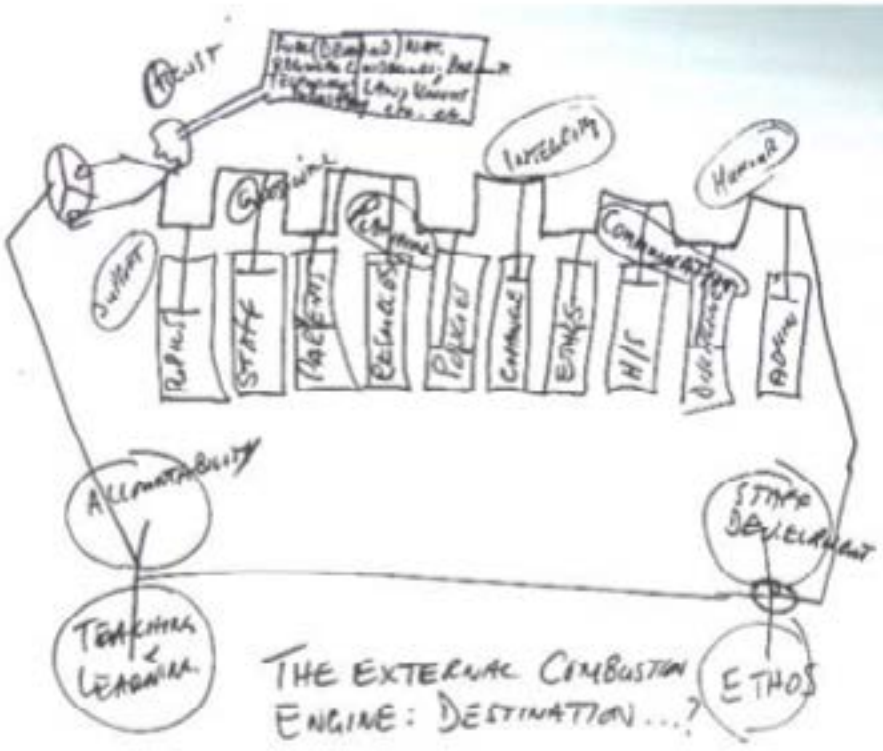
- Discussões em grupo usadas para desenvolver a colaboração, o ouvir e o responder.
- Desenvolvimento do Programa **Aspectos Sociais e Emocionais da Aprendizagem** (programa britânico SEAL – Social and Emotional Aspects of Learning) e de competências cognitivas e afetivas.
- Avaliações trimestrais.
- Grande volume de leituras de lazer e sobre temas específicos (orientadas, compartilhadas, individuais, em pares).
- Leitura ativa encorajada para desenvolvimento da compreensão.
- Fonética praticada diaria, sistematica e progressivamente (Letras e Sons).
- Uso de textos de qualidade.
- Avaliação da leitura • análise de erros, Fundação Nacional para Pesquisa Educacional (NFER = National Foundation for Educational Research no Reino Unido).
- Uso de registros de leitura, promovendo parcerias domésticas
- Notas escritas sobre cada leitura feita pelo aluno.
- Criação de áreas atraentes para leitura.
- Modelos adultos como inspiração.
- Visitas à biblioteca.
- Encorajamento aos pais para a leitura, ex. círculos de leitura, eventos na biblioteca durante Semanas do Livro.
- Visitas aos pais que precisem de apoio em alfabetização.

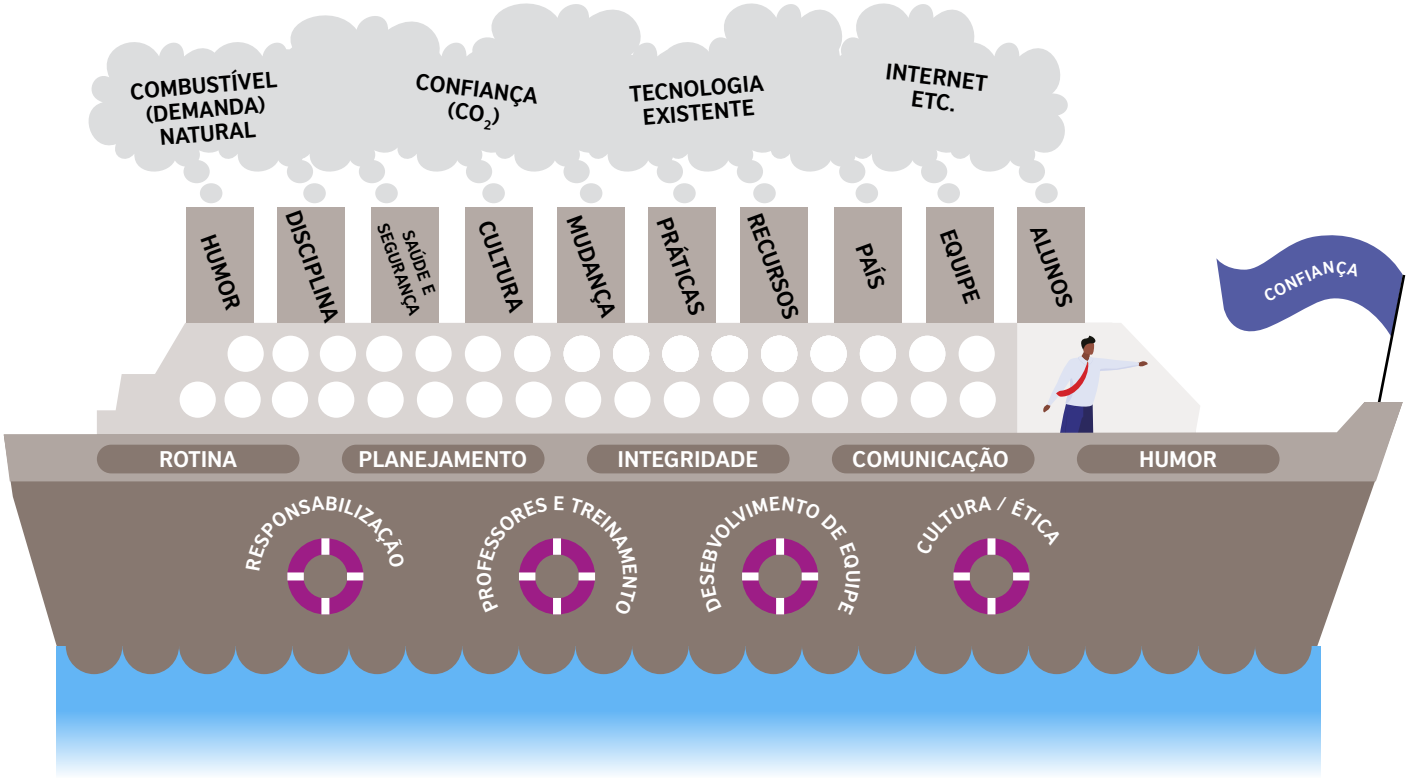


AVISO LEGAL: Material didático complementar ao original incluído por Adrian Ingham, como facilitador do curso de liderança escolar no Brasil. Adrian foi diretor de duas escolas primárias, Cranford Park e West Drayton, na região oeste de Londres, no período de 1985 a 2009, quando liderou a criação das declarações de missão, visão e valores das escolas, cujas versões originais foram incluídas como leitura complementar ao programa de liderança escolar. Versões atuais das declarações podem ser encontradas em https://www.cranfordpark.academy/school-values/ e Vision & School Promise | West Drayton Academy (westdraytonschool.com). De 2007 a 2009 foi beneficiado pelo programa Connecting Classrooms do British Council realizando intercâmbio com quatro escolas brasileiras no estado de São Paulo. Em 2009, tornou-se facilitador credenciado do curso de liderança pelo British Council, sendo responsável pela entrega do curso em modalidade presencial na China, Iraque e no Brasil.

Uma visão para o futuro

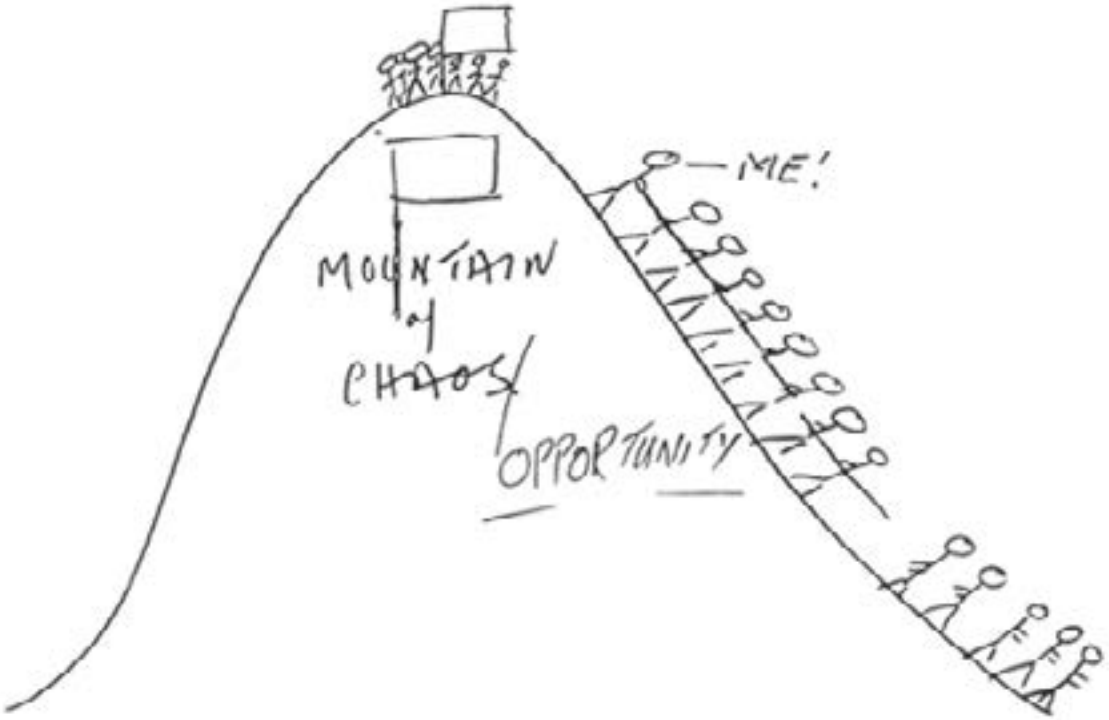
Exemplos inspirados em escolas participantes do Curso de Liderança Escolar de 2015 a 2019





Uma visão para o futuro

A Montanha de Caos e Oportunidades



Uma visão para o futuro

Envolvimento das partes interessadas (usuários do serviço) com a missão e a visão da escola

Quem são as principais partes interessadas?

- alunos
- pais
- funcionários
- comunidade
- Ministério da Educação
- os membros do conselho de governança (APM, associação de pais e mestres)
- alguém mais?

Será que todos eles compartilham da mesma visão para a escola?

Implementando a visão da escola

A visão da escola é alcançada por meio:

- de um plano estratégico – articula como alcançar a visão.
- de um plano de melhoria – foca as prioridades anuais.
- de um currículo – organiza o que deve ser entregue.
- da alocação de recursos – possibilita concretizar as ambições.
- de políticas e procedimentos da escola.
- do comportamento dos dirigentes, funcionários e alunos no dia a dia.

Questões e reflexões

- Quais partes interessadas você vai precisar envolver na hora de escrever as declarações de missão e de visão da escola?
- Quais estratégias você vai usar para garantir o compromisso deles de incorporar a visão?
- Que ação você vai tomar para implementar e incorporar a visão de sua escola?

Homework*

Quais ações você vai promover agora em sua escola – com base no que aprendeu neste módulo?

* homework = “lição de casa” em inglês.

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 2

O poder do coaching

02

Objetivos

Este módulo capacitará você a:

- Descobrir o que é e o que não é coaching.
- Entender como o coaching pode ser usado como uma poderosa ferramenta de liderança e desenvolvimento.
- Entender como o coaching pode ser usado com colegas e estudantes.
- Examinar três componentes-chave do coaching: ouvir, questionar e revisar.
- Praticar o uso do modelo GROW de coaching.
- Planejar o uso do coaching na sua escola no futuro.

De onde vem a ideia do coaching?

Coaching tem suas origens na psicologia do esporte.

> “O adversário dentro da nossa cabeça é mais temível do que aquele do outro lado da rede.”
>
> Timothy Gallwey, 1974

Alguns princípios do coaching

- As pessoas devem ser empoderadas para encontrarem suas próprias soluções.
- Comprometimento das pessoas é maior com aquilo que elas próprias criaram e desenvolveram.
- As pessoas precisam de apoio e de desafio.
- O coaching se encaixa bem em uma abordagem de liderança compartilhada.

O que o coaching não significa neste contexto:

- Cursos preparatórios para exames.
- Dar aulas particulares aos alunos sobre temas específicos.
- Dar instruções para equipes (alguns treinadores esportivos fazem isso).

Como você sobe uma montanha?

Definição de insanidade

> “Fazer a mesma coisa repetidas vezes e esperar um resultado diferente.”
>
> Albert Einstein

Coaching: definição 1

> “Coaching é a arte de facilitar o desempenho, o aprendizado e o desenvolvimento do outro.”
>
> Myles Downey, 2003

Coaching: definição 2

> “Uma relação e um processo pelos quais o coach facilita o sucesso de outros, por meio da crença nas habilidades da pessoa ou da equipe de encontrar suas próprias soluções e melhorar seu desempenho. O coaching busca manter a mente focada e positiva.”
>
> Thomas & Smith, 2009

Coaching: definição 3

> “Ativar o potencial de uma pessoa para maximizar o seu desempenho. É ajudá-la a aprender ao invés de ensiná-la. ”
>
> John Whitmore, 2009

Atividade 1

- **Quais princípios-chave do coaching aparecem nessas definições?**

- **Essas definições refletem o que geralmente acontece nas escolas? Você identifica alguma diferença?**

Resumindo o coaching de suporte

Coaching é um processo que ajuda as pessoas a perceber seu poder interior. Isso é benéfico para a própria pessoa e também para a organização para a qual ela trabalha.

Ele propicia:

- **motivação;**
- **excelência;**
- **conquista;**
- **aprendizado intrínseco;**
- **intensa satisfação.**

Coaching não é:

- **dirigir;**
- **gerenciar;**
- **dar instruções;**
- **aconselhar;**
- **oferecer opiniões.**

Um coach não precisa:

- **ser o especialista;**
- **saber a resposta certa;**
- **estar no controle;**
- **resolver as coisas ele mesmo;**
- **fazer alguém se sentir melhor.**

Os elementos-chave do coaching

- **Não-diretivo.**
- **Sem julgamento.**
- **Centrado na pessoa.**

Qual a diferença entre mentoria (tutoria) e coaching?

Mentoria: alguém aconselha e informa a outra pessoa sobre algo que ela sabe.

Coaching: alguém trabalha com outra pessoa, ajudando-a encontrar suas próprias soluções.

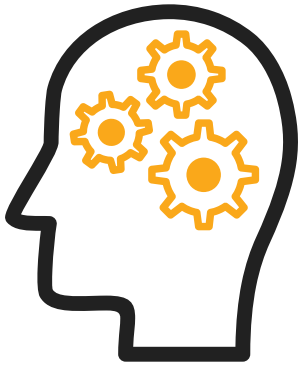
O espectro do apoio

As três grandes habilidades do coaching

1. **Ouvir**

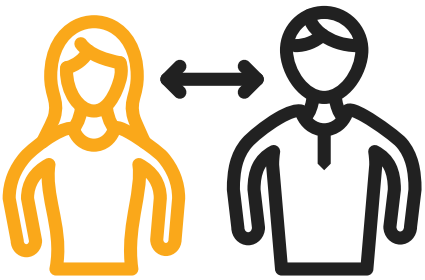
2. **Questionar**

3. **Revisar**



Habilidades adicionais

- **Desenvolver confiança.**
- **Ser justo.**
- **Encorajar.**
- **Construir relacionamentos.**
- **Dar e receber *feedback*.**



Escutar: alguns perigos

Alguns dos perigos que o bom ouvinte deve evitar:

- Escutar apenas o que quer escutar.
- Não se concentrar no que a pessoa está dizendo – permitindo que a mente vagueie.
- Não conseguir se colocar no lugar da outra pessoa.
- Achar que já sabe sobre o que a outra pessoa está falando.
- Escutar as palavras, mas perder a música (emoções).
- Pensar "já ouvi isso antes" e formar opiniões a partir disso.

Escutar: alguns objetivos

1. Falar menos e escutar mais.
2. Estar confortável com o silêncio (tempo para pensar).
3. Deixar de lado a sua solução (voz interior).
4. Manter total atenção e mostrar interesse (escutar as palavras e perceber as emoções).
5. Confirmar o que você acha que está sendo dito (testar a compreensão e resumir).
6. Estar ciente do que não está sendo dito.
7. Escutar com a curiosidade de uma pessoa fascinada pelo assunto.

A arte de ouvir

Lembre-se da razão de dois para um: use dois terços do tempo para ouvir e um terço para falar.

Atividade 2

Ouvir atentamente.

Fazendo perguntas eficazes

Use:
O quê? Quando? Onde?
Quem?
Como?

Não use:
Por quê?

Tipos de perguntas de coaching

- **Questões de exploração**
>>>>>>>>>>>>>>>>>>> Fale mais sobre isso.

- **Questões com cenário implícito**
>>>>>>>>>>>> O que está funcionando bem?

- **Questões de esclarecimento**
>>>>>>>>>>>>>>>> O que você quer dizer?

- **Questões desafiadoras**
>>>>> O que impede você de seguir adiante?

- **Questões poderosas**
>>>>>>>>>> Qual a verdadeira questão aqui?

- **Questões incisivas**
>>>>>>>>>>>>> O que está parando você?

- **Questões investigativas**
>>>>>>>> Quais são suas forças e fraquezas?

- **Questões de uma palavra**
>>>>>>>>>>>>>>>>>>>> Sempre? Nunca?

Atividade 3: questões eficazes

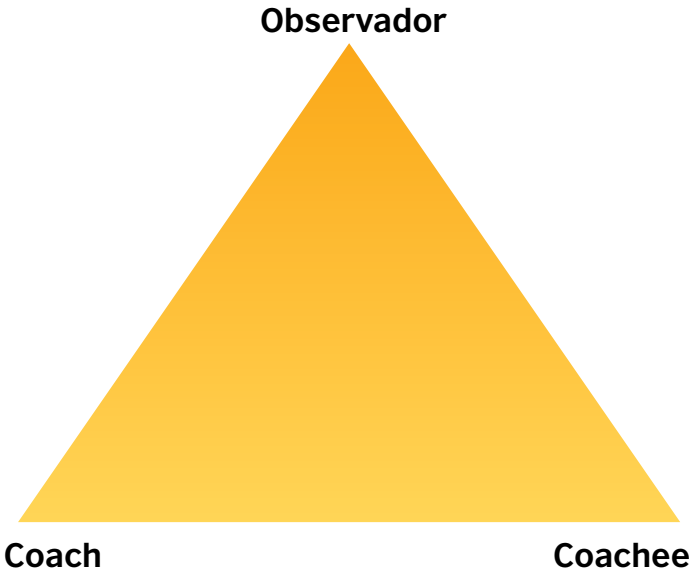
A partir dos tipos de perguntas de coaching, identifique questões investigativas, desafiadoras ou poderosas para perguntar a um colega sobre o desempenho estudantil na escola dele.

Teste suas questões com seu colega e discuta como elas podem ser melhoradas.

O modelo GROW

G	**Meta** (em inglês, ***goal***)
R	**Realidade** (em inglês, ***reality***)
O	**Opções** (em inglês, ***options***)
W	**Desejo para o futuro** (em inglês, ***wish for the future***)

Atividade 4: tríades



Homework

Pense num problema que você gostaria de solucionar com a ajuda de um *coach*. Escolha uma situação real, que esteja realmente preocupando você e se organize para uma sessão de 20 minutos.

Utilize a lista de perguntas para o modelo GROW do Manual do Participante quando atuar no papel de *coach*.

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 3

Liderando ensino e aprendizagem eficazes

3

Objetivos

Este módulo capacitará você a:

- Entender o papel da liderança na melhoria e manutenção da qualidade de ensino e aprendizagem.
- Saber como influenciar o ensino e a aprendizagem em sua escola.
- Ser capaz de identificar as características do ensino altamente eficaz.
- Entender as condições para uma aprendizagem eficaz.
- Saber que ações tomar para controlar e melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem.

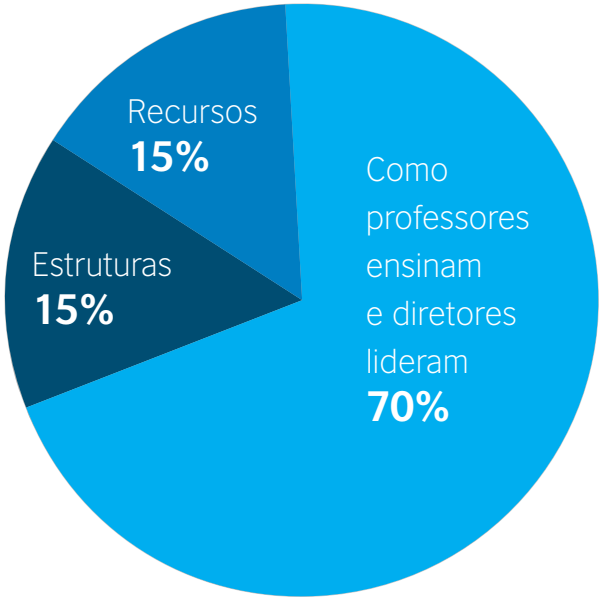
O significado da liderança

> **"O desempenho do aluno em uma escola quase nunca excede a qualidade de sua liderança e de sua gestão, e as melhorias no desempenho quase nunca ocorrem na ausência de uma boa liderança."**
>
> F. Wheelan, 2009

> **"Liderança escolar é a segunda influência sobre o aprendizado do aluno, atrás apenas do ensino em sala de aula."**
>
> K. Leithwood, et al, 2008

> **"Dirigentes escolares bem-sucedidos melhoram o ensino e a aprendizagem e, portanto, os resultados dos alunos... poderosamente por meio de sua influência na motivação da equipe, no compromisso, nas práticas de ensino e no desenvolvimento da capacidade de liderança dos professores."**
>
> C. Day, et al, 2010

Impacto relativo sobre os resultados



Barber et al, (2010).

Oito dimensões-chave para a liderança de sucesso

Líderes bem-sucedidos:

1. Definem valores e visão (para aumentar as expectativas) e indicam a direção (para construir a confiança).
2. Reformulam as condições de ensino e aprendizagem.
3. Fortalecem a qualidade do ensino e da aprendizagem.
4. Reestruturam e redesenham os papéis e as responsabilidades da liderança.
5. Enriquecem o currículo.
6. Melhoram a qualidade dos professores.
7. Constroem a colaboração interna.
8. Constroem relações fortes fora da comunidade escolar.

Day et al (2010), Ten strong claims.

Atividade 1

- **Liste todas as atividades que você assumiu, na semana passada, relacionadas à liderança de ensino e aprendizagem.**
- **Junte-se a mais dois colegas para discuti-las e reflitam sobre as atividades que mais influenciaram a qualidade de ensino e a aprendizagem do aluno.**
- **Reflita sobre a sua rotina semanal de trabalho.**
- **Que proporção você acha que é dedicada à liderança de ensino e aprendizagem?**

Liderança: sua influência sobre o ensino e a aprendizagem

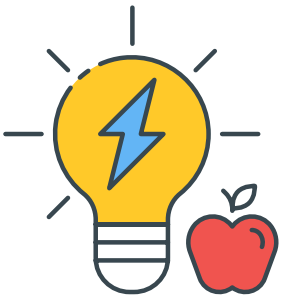
A liderança influencia DIRETAMENTE a sala de aula e a prática pedagógica por meio:

- Do pensamento estratégico e da tomada de decisão.
- Da criação de uma cultura de altas expectativas, e de uma mentalidade 'poder fazer'.
- Do modo como o pessoal e os recursos são garantidos e alocados.
- Da garantia que os alunos terão segurança e apoio.
- Da definição de prioridades de ação e melhorias.
- Da forma como a escola se organiza – currículo, planilha de horários, recursos humanos etc.
- Do desenvolvimento da política da escola.

Liderança: sua influência sobre o ensino e a aprendizagem

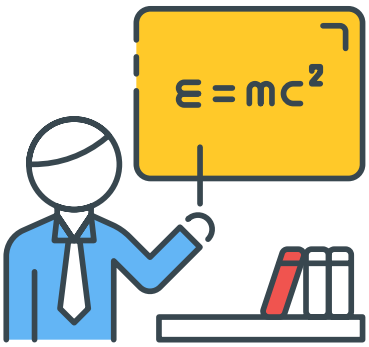
A liderança influencia INDIRETAMENTE por meio:

- Do exemplo – demonstrando que o ensino e a aprendizagem são prioridades.
- Do trabalho com a equipe – para planejar, avaliar e monitorar o currículo.
- De discussões promovidas sobre aprendizagem e desenvolvimento de alunos e professores e a participação nesses eventos.
- Do exame atento às lições, com demonstrações de interesse pela aprendizagem dos alunos.
- Do estímulo aos colegas em conversas sobre ensino e aprendizagem.
- Do acompanhamento do progresso individual dos alunos.
- Da manutenção do foco no ensino e na aprendizagem nas reuniões de equipe.



A influência indireta também acontece desta forma:

- Estimulando professores a planejar aulas juntos.
- Estimulando professores a tentar novas abordagens e a avaliar seus impactos.
- Observando as aulas e dando aos professores feedbacks precisos e construtivos.
- Conversando com os alunos sobre o que os ajuda a aprender.
- Usando dados de avaliação para acompanhar o progresso e identificar prioridades de melhoria.
- Identificando como professores podem se apoiar e aprender uns com os outros.



Influência indireta: criando um clima de aprendizagem

Isso pode incluir:

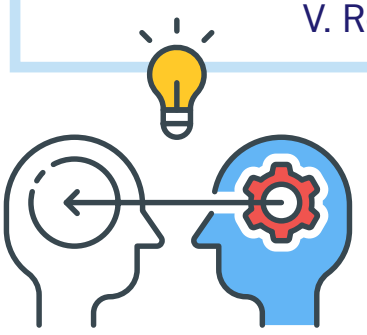
- Pontualidade nas aulas e rotinas para que os alunos trabalhem com rapidez.
- Aulas com início estimulante e término estruturado.
- Elogio adequado – esforços reconhecidos para reforçar a ambição.
- Uso da linguagem de sucesso, que reconhece tanto o esforço como a realização.
- Partilha dos objetivos da aprendizagem com alunos, tornando-a relevante no mundo real.
- Crença de que todos os alunos podem crescer e ter sucesso como aprendizes.
- Relações positivas de professor/aluno e aluno/aluno, baseadas no respeito mútuo.

Questões e reflexões

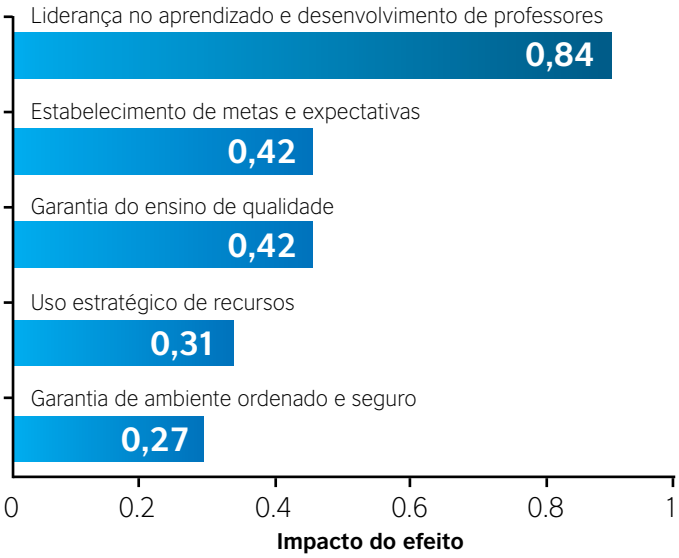
- Há muitas maneiras de os líderes escolares influenciarem o ensino e a aprendizagem – o grau de influência exercido por eles, nessas estratégias, vai depender do contexto.
- Reflita sobre as oportunidades existentes em sua escola de influenciar e controlar o ensino e a aprendizagem.
- Que barreiras, se for o caso, têm impacto no modo como o ensino e a aprendizagem podem ser influenciados?
- Reflita como o impacto dessas restrições pode ser minimizado.

Prática de liderança: seu impacto no resultado dos alunos

> **“Quanto mais os líderes focam seus relacionamentos, seu trabalho e sua própria aprendizagem sobre o cerne do ensino e da aprendizagem, maior é a sua influência no resultado dos alunos.”**
>
> V. Robinson, 2011



Prática de liderança: seu impacto no resultado dos alunos



Atividade 2

Reflita e debata com um colega a influência direta e indireta dos líderes no ensino e na aprendizagem (páginas 27 e 28). Compare com a sua lista elaborada na atividade 1.

O que você pretende fazer para aumentar sua influência no ensino e na aprendizagem? Registre seus pontos em seu manual.

Para ter tempo de pôr em prática essas atividades, discuta o que você vai parar de fazer. Quando? Amanhã? Semana que vem? Nos próximos meses?

O que torna o ensino ótimo?

Questões a considerar:

- O que você busca quando observa o ensino?
- O que seus professores altamente eficazes fazem?
- Quais são seus três critérios principais para o ensino altamente eficaz?

O que torna a prática pedagógica excelente?

Professores e líderes:

- Conversam com os alunos sobre a aprendizagem, ouvem atentamente e os envolvem.
- Estão abertos a novas aprendizagens – não desistem.
- Usam várias estratégias de forma flexível para atender às necessidades dos alunos.
- Desenvolvem o raciocínio e as habilidades de aprendizagem dos alunos.
- Não subestimam o que os alunos já sabem.
- Reservam tempo para avaliação e feedback.
- Desenvolvem uma linguagem comum para falar sobre pedagogia.

C. Husbands & J. Pearce, 2013

Características de professores altamente eficazes

Professores altamente eficazes:

- Demonstram cordialidade e empatia genuínas.
- Criam uma sensação de segurança na aprendizagem.
- Incentivam a experimentação.
- Usam instruções altamente interativas com toda a classe.
- Incentivam a comunicação frequente entre os alunos.
- Desenvolvem habilidades metacognitivas.

O que tem mais impacto nos resultados dos alunos?

1. Discussão em sala de aula (sobre aprendizagem).
2. Aprendizagem cooperativa (trabalho em grupo).
3. *Feedback* (devolutivas escritas e verbais dos professores).
4. Instrução individualizada (1:1).
5. Mobilidade dos alunos (movimentação entre escolas).
6. Open *plan teaching spaces*.
7. Reprovação do aluno que não atingiu a nota.
8. Expectativa dos alunos sobre si mesmos.
9. Habilidades de estudo (saber como trabalhar de forma independente).

J. Hattie, 2010

Atividade 3

Em grupo, organize os nove fatores de Hattie, em ordem de classificação – começando com o fator que você acha ter o impacto mais positivo no resultado dos alunos. Esteja pronto para compartilhar suas escolhas.

Faça sua lista no *flip chart* para que todos possam vê-la.

Análise de Hattie: resultados

1. Expectativa dos alunos sobre si mesmos..... 1.44
2. Discussão em sala de aula 0.8
3. Feedback 0.75
4. Habilidades de estudo..... 0.63
5. Aprendizagem cooperativa.....0.4
6. Instruções individualizadas..... 0.22
7. Open plan teaching spaces.....0.01
8. Reprovação do aluno, se necessário..... -0.13
9. Mobilidade do aluno..... -0.34

verde: diferença significativa

Análise de Coe: resultados

- Conhecimento do conteúdo da disciplina.
- Qualidade de ensino – questionar, avaliar, dar oportunidade aos alunos de praticar.
- Clima da sala de aula – interações com os alunos, reconhecimento do esforço.
- Gestão da sala de aula – ambiente de aprendizagem.
- Crença dos professores – sobre modelos de ensino e aprendizagem.
- Comportamento profissional – envolvimento nos cursos de desenvolvimento profissional, colaboração com outros.

Influência forte

Influência moderada

Alguma influência

R. Coe, 2015.

Impacto do ensino

Na Inglaterra:

Ter um professor altamente eficaz, em vez de um professor comum, aumenta em 1/3 o rendimento de cada estudante do GCSE (*General Certificate of Secondary Education* – exames públicos britânicos feitos por alunos de 16 anos).

Princípios de aprendizagem

Alguns princípios de aprendizagem:

- Aprendizagem não é necessariamente um resultado do que se ensina.
- Ideias e conhecimentos já existentes têm influência no que os alunos aprendem.
- O aprendizado, geralmente, progride do concreto para o abstrato.
- Experiências de aprendizagem devem ser construídas (andaimes) para auxiliar a compreensão de conceitos complexos.
- Aprendizagem eficaz requer *feedback* verbal e escrito.
- Expectativas – de professores e alunos – afetam o desempenho.
- A mentalidade desempenha um papel-chave na aprendizagem.

Criando um clima de aprendizagem

- Pontualidade nas aulas e rotinas para que os alunos trabalhem com rapidez.
- Aulas com início estimulante e término estruturado.
- Elogio adequado – esforços reconhecidos para reforçar a ambição.
- Uso da linguagem de sucesso, que reconhece tanto o esforço como a realização.
- Partilha de objetivos da aprendizagem com alunos, tornando a aprendizagem relevante no mundo real.
- Crença de que todos os alunos podem crescer e ter sucesso como aprendizes.
- Relações positivas de professor/aluno e aluno/aluno, baseadas no respeito mútuo.

O conceito de mentalidade

“O domínio pessoal dos alunos surge de uma aprendizagem colaborativa e independente e de uma mentalidade de crescimento.

A impotência dos alunos surge de um comportamento de aprendizagem passiva e uma mentalidade fixa.”

Carol Dweck (2012).

O impacto do elogio

O impacto do elogio na mentalidade

Vídeo: Carol Dweck (três minutos)
http://www.youtube.com/watch?v=TTXrV0_3UjY

Questões

- Até que ponto seus alunos aprendem efetivamente e quanto progresso eles estão fazendo?
- Como você sabe?
- De quais informações você precisa para determinar o progresso que seus alunos têm alcançado?

Atividade 4

Estratégias para monitorar o ensino e a aprendizagem.
Em trio, identifique as estratégias que você usa para monitorar a qualidade:

- de ensino.
- da aprendizagem.

Juntem-se a outro trio, comparem as listas e selecionem os três principais métodos que, na opinião de vocês, são a maneira mais efetiva de obter informações sobre a qualidade de ensino e de aprendizagem.

Estratégias para monitorar o ensino e a aprendizagem

Algumas sugestões incluem:

- Observação de aulas.
- *Learning walks*.
- Revisão do caderno dos alunos.
- Relatórios dos coordenadores.
- Análise de dados da classe e da escola.
- Questionários dos alunos.
- Discussões com alunos – grupos focais e individuais.
- O que mais?

Observação de aulas: alguns critérios

A qualidade do ensino pode ser demonstrada:

- pelo conhecimento e pela compreensão da disciplina e dos alunos.
- pelo planejamento, com objetivos de aprendizagem claramente explicitados.
- pelas altas expectativas – abordagem positiva e suporte apropriado.
- pelo clima e ambiente positivos para a aprendizagem.
- pela gestão do tempo e uso de recursos adequados.
- pelas estratégias que atendam às necessidades dos alunos e os desafiam – perguntas eficazes.
- pelas oportunidades de prática dadas aos alunos.
- pelas oportunidades de discussão e aprendizagem em grupo.
- pelo incentivo eficaz aos alunos e envolvimento deles – recompensa do esforço.
- pela avaliação precisa e pelo feedback dados aos alunos para que aprendam efetivamente.

Observação de aulas: alguns critérios

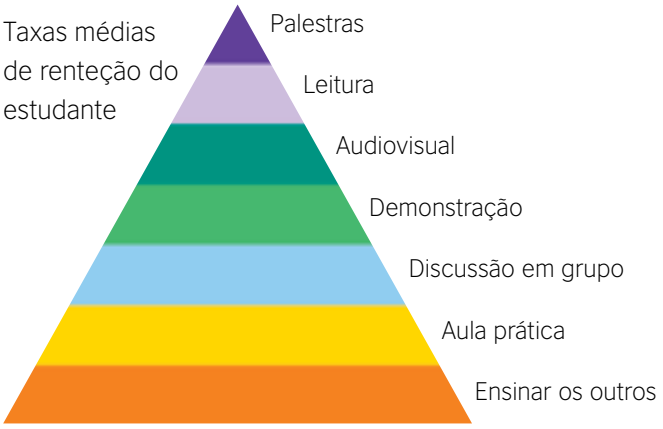
A aprendizagem eficaz do aluno pode ser demonstrada:

- pelas altas expectativas e pela mentalidade positiva.
- pela aquisição de novos conhecimentos e habilidades.
- pelo desenvolvimento de ideias e aumento da compreensão por meio da prática.
- pela demonstração de progresso.
- pela aplicação da aprendizagem no mundo real e produção de conexões.
- pela demonstração de engajamento, aplicação e concentração.
- pelo trabalho produtivo.
- pela responsabilidade assumida por sua própria aprendizagem e pelo trabalho independente.
- pela capacidade de trabalhar em colaboração com outros.

Estratégias diferentes: quanto os alunos aprendem?

Impacto das estratégias

Pirâmide de aprendizagem



Fonte: National Training Laboratories, Bethel, Maine

Homework

Refletindo sobre sua aprendizagem neste módulo, Liderando ensino e aprendizagem eficazes, quais serão as suas prioridades ao voltar para a escola?

Identifique três ações de liderança, estipulando prazos, que você pretende tomar para melhorar a qualidade de ensino e aprendizagem em sua escola.

Leitura complementar

Acesse o site do British Council Brasil e baixe gratuitamente o materiais didáticos de aprofundamento de temas relacionados à equidade, diversidade e inclusão no ensino e na aprendizagem:

Meninas na escola, mulheres na ciência. Inspira Ciência – Volume 01 e 02
http://inspiraciencia.org.br/publicacoes

Caminhos para a BNCC de Ciências Naturais
https://www.britishcouncil.org.br/atividades/escolas/bncc-ciencias-naturais

Caminhos para a BNCC da Língua Inglesa
https://www.britishcouncil.org.br/atividades/ingles/bncc/caminhos

Guia do Empreendedorismo Social na Educação
https://www.britishcouncil.org.br/atividades/escolas/guia-empreendedorismo-educacao

Sobre inclusão e diversidade no esporte, conheça os casos de sucesso do programa TryRugby no Brasil.
https://www.britishcouncil.org.br/atividades/esportes/try-rugby

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 4

Estilos de liderança e gestão

4

Objetivos

Este módulo capacitará você a:

- Esclarecer as naturezas diferentes e complementares da liderança e da gestão.
- Identificar e avaliar sua própria prática em relação à liderança e gestão.
- Entender a importância fundamental da liderança na melhoria do resultado dos alunos.
- Conhecer os estilos de liderança e seus impactos nos resultados.
- Usar esse aprendizado para desenvolver a sua própria liderança.

Liderança e gestão

Diretores altamente eficazes:

- São claros sobre a direção e as prioridades futuras da escola.
- Dirigem escolas realmente eficientes e eficazes.
- Têm a liderança do ensino e da aprendizagem como cerne de seu trabalho.

Isto é liderança e/ou gestão?

Diferenças entre liderança e gestão

O que dizem as pesquisas?

> **“Liderança e gestão são dois sistemas de ação distintos, mas complementares, nas organizações. Liderança é como lidar com a mudança, ao passo que gestão é como lidar com a complexidade.”**
>
> J. Kotter (1990ª, 1990b), da Harvard Business School.

> **“A gestão está fazendo as coisas corretamente, a liderança está fazendo as coisas certas.”**
>
> P. Druker (2006).

> **“Liderança eficaz é colocar as coisas mais importantes em primeiro lugar. Gestão eficaz é disciplina e realização.”**
>
> S. Covey (2004).

> **“Gestão consiste na implementação da visão e da direção fornecida pelos líderes, empregando e coordenando os funcionários e lidando com os problemas do dia a dia.”**
>
> R. House (1997).

Liderança e gestão: uma relação complementar

- Nenhuma escola já se aprimorou apenas por ser bem gerenciada.
- A liderança é uma atividade distinta e de ordem superior, que fornece o contexto e a direção para a gestão.
- Liderança e gestão são simbióticas; uma fica comprometida na ausência da outra.
- Liderança é uma combinação de conhecimentos, habilidades, experiências e qualidades, em proporções que variam de acordo como o tempo, o lugar e a personalidade.

Adaptados de: Leadership and Management, J. West-Burnham, National College for School Leadership, London (2010).

Leitura adicional:

http://www.inspiringleaders-elearning.co.uk/portal/documents/npqml/leading_and_managing_rethinking_the_relationship_john_west_burnham.pdf

Habilidades de gestão e liderança

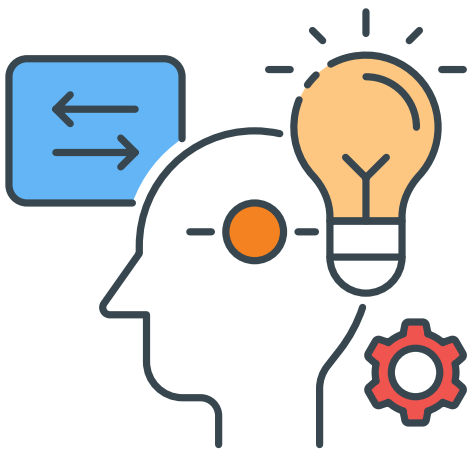
Reflita e preencha com sua percepção sobre as diferenças entre os conceitos. Quantas diferenças você consegue identificar?

Habilidades de gestão

delegação
gestão do tempo
realização de reuniões
produção de relatórios
tomada de decisões
Mentoring (tutoria)
gestão de desempenho
alocação de recursos

Habilidades de lideranças

motivação
negociação
antecipação
criação
consultoria
coaching
facilitação
processamento de informação/provas



Liderança: sua influência sobre o ensino e a aprendizagem

	Liderança	Gestão
1. Planejamento	• Criação de um plano estratégico. • Definição de direção e desenvolvimento de uma visão para o futuro. • Identificação de estratégias para alcançar a visão.	• Elaboração de um plano anual. • Fixação de metas para o ano/ mês. • Estabelecimento detalhado de passos para cumprimento de metas. • Alocação de recursos para cumprimento de metas.
2. Organização e pessoal	• Comunicação da nova direção para a equipe. • Entendimento da visão e comprometimento com ela.	• Criação de estrutura e funções organizacionais para alcançar o plano. • Elaboração de sistemas para monitorar a implementação do plano.
3. Controle e solução de problemas	• Motivação e inspiração, para manter a equipe a bordo. • Fazer um apelo aos valores e às emoções.	• Monitoramento de resultados por meio de relatórios, reuniões e outras ferramentas. • Organização para resolver qualquer problema.

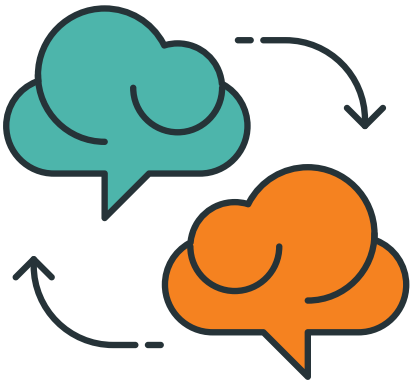
Adaptado de J.P. Kotter (1990)
What do leaders really do?

Questões e reflexões

Reflita sobre a descrição de seu cargo, sua função e o trabalho que você faz a cada semana.

Identifique os aspectos que são de:
- liderança
- gestão

Onde está o equilíbrio?

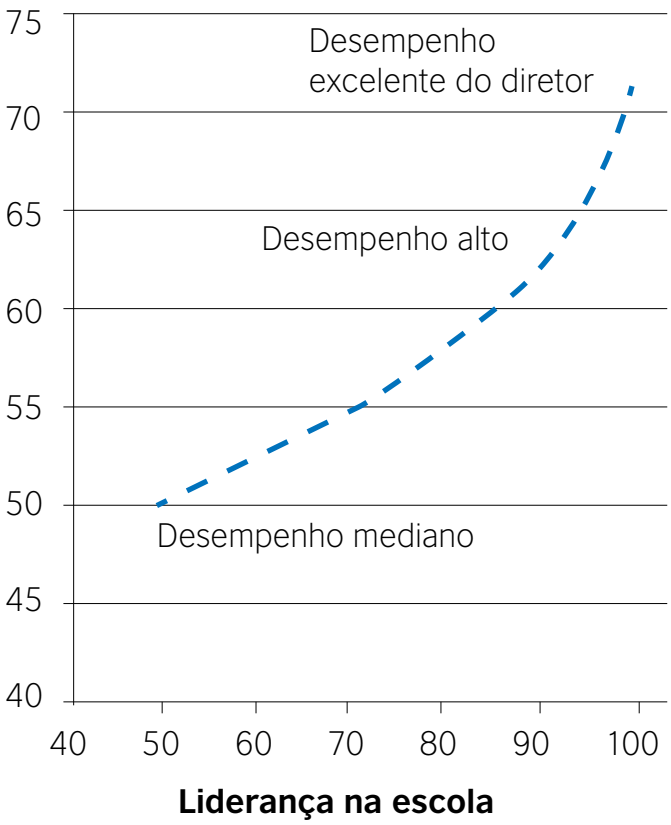


Por que a liderança é importante?

> **“Uma das revelações importantes, ao longo dos últimos dez anos, é que a liderança escolar não é apenas uma questão de relações humanas – é uma questão estratégica.”**
>
> Prêmio de liderança (2010). McKinsey Consulting/ *National College for School Leadership*.

Liderança escolar eficaz é a chave para melhorar os resultados

Desempenho do aluno na escola



Substituir um diretor mediano por um diretor excelente em uma escola mediana poderia aumentar o desempenho do aluno em mais de 20%.

A liderança escolar eficaz inclui três funções:
- **Pedagógica:** foca na melhoria da prática educacional atual.
- **De mudança:** foca na alteração das práticas pedagógicas e de seus sistemas de apoio.
- **Administrativa:** foca na manutenção de um ambiente ordenado, no orçamento e nas funções de apoio.

Fonte: Marzano, Waters e McNuilty (2005), a partir da meta-análise de 69 estudos, envolvendo mais de 14 mil professores e 1,4 milhão de alunos.

Estilos de liderança

A pesquisa identificou que há seis estilos de liderança utilizados em uma ampla gama de ocupações. São eles:

Diretivo • Quem dirige
Visionário • Quem tem visão
Focado nas pessoas • Quem cria afiliação
Coaching • Quem trabalha com *coaching*
Monitor do ritmo • Quem estabelece o ritmo
Democrático • Quem encoraja a participação

Nenhum estilo é melhor do que o outro – cada um tem seu espaço. A liderança eficaz usa os estilos adequados para alcançar o melhor resultado possível. A maioria dos líderes tem estilos dominantes.

Hay Group 2006 (building on Goldman)

Diretivo

Objetivo principal: cumprimento imediato.

- Dá muitas instruções diretas e diz às pessoas o que fazer.
- Espera que o cumprimento da equipe seja imediato.
- Controla firmemente, por meio de um monitoramento atento.
- Baseia-se no feedback negativo e construtivo.
- Motiva afirmando as consequências negativas da não-conformidade.

Em que situações esse estilo seria mais adequado para alcançar os melhores resultados?

Visionário

Objetivo principal: fornecer orientação confiável de longo prazo e visão para a equipe.

- Desenvolve e articula uma visão clara para a escola.
- Solicita à equipe sua perspectiva da visão, sem se render à autoridade.
- Persuade a equipe pela explicação dos 'porquês' por trás da visão.
- Define padrões, monitora o desempenho em relação à visão.
- Equilibra feedbacks positivos e negativos.

Em que situações esse estilo seria o mais adequado para alcançar os melhores resultados?

Focado nas pessoas

Objetivo principal: criar harmonia entre a equipe e entre o diretor e a equipe.

- Promove interações amigáveis entre a equipe.
- Enfatiza menos a direção de tarefas, metas e padrões do que as necessidades emocionais da equipe.
- Presta atenção e cuida de todas as pessoas e destaca as coisas que mantêm as pessoas felizes.
- Identifica oportunidades para o *feedback* positivo, mas evita o confronto relacionado com o desempenho.
- Recompensa as características pessoais tanto quanto o desempenho no trabalho.

Em que situações você usaria esse estilo? Por quê?

Coaching

Objetivo principal: desenvolvimento profissional da equipe a longo prazo.

- Ajuda os funcionários a identificar seus pontos fortes e fracos, à luz de suas aspirações.
- Incentiva os funcionários a estabelecer metas de desenvolvimento a longo prazo e os estimula a assumir a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento.
- Fornece suporte e *feedbacks* contínuos para facilitar o desenvolvimento pessoal.
- Pode abrir mão do padrão imediato de desempenho em prol do desenvolvimento a longo prazo.

Quais são as vantagens e desvantagens desse estilo de liderança?

Monitor do ritmo

Objetivo principal: realizar tarefas com alto padrão de excelência.

- Lidera pelo exemplo ou modelo.
- Tem altos padrões e espera que os outros saibam as razões que estão por trás do que está sendo modelado.
- É apreensivo sobre como delegar.
- Tira a responsabilidade do membro da equipe que não dá sinal de alto desempenho.
- Tem pouca simpatia pela baixa performance.
- Dá instrução detalhada da tarefa quando a equipe enfrenta dificuldades.

Em que situações, você usaria esse estilo? Por quê?

Democrático

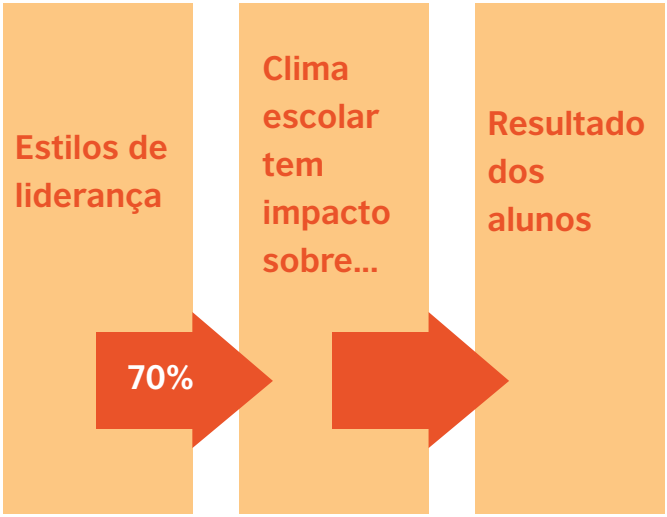
Objetivo principal: construir o compromisso entre os funcionários e gerar novas ideias.

- Confia na capacidade da equipe de desenvolver uma direção adequada para si mesma e para a escola.
- Pede à equipe que tome as decisões que afetam seu trabalho.
- Toma decisões por consenso democrático.
- Marca muitas reuniões e escuta as preocupações da equipe.
- Recompensa o desempenho adequado e raramente dá feedback negativo.

Quais as vantagens e desvantagens desse estilo de liderança?

Impacto dos estilos de liderança no resultado dos alunos

Estilos de liderança impactam o clima escolar, que, por sua vez, afetam o desempenho dos professores – tanto positiva como negativamente.



Importância do contexto

> **“Na educação, ‘o que funciona?’ não é a pergunta certa, porque tudo funciona em algum lugar e nada funciona em todos os lugares. Na educação, o que interessa é: ‘Em quais condições isso funciona?’”**
>
> Dylan Wiliam, 2013

Isso também vale para a liderança – embora haja um conjunto de conhecimentos gerais necessário, o contexto da liderança é muito importante.

Que estilos de liderança são necessários para maximizar o resultado dos alunos em seus contextos?

Quais são seus estilos dominantes? Será que sua equipe concorda?

(Lembre-se: os outros não nos veem necessariamente como nós nos vemos)

Questões e reflexões

Reveja as perguntas em seu manual. Partilhe suas reflexões com os colegas e o instrutor.

Homework

Que ações você vai pôr em prática, em sua escola, depois deste módulo?

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 5

Construindo equipes de trabalho

5

Objetivos

Este módulo capacitará você a:

- Entender a finalidade das equipes e o valor que elas agregam.
- Entender as etapas de desenvolvimento de uma equipe.
- Considerar os diferentes papéis que os integrantes de uma equipe podem desempenhar.
- Analisar como construir e sustentar uma equipe altamente eficaz.
- Entender o Princípio de Pareto.
- Considerar os diferentes níveis de comprometimento em uma equipe.
- Aplicar seu aprendizado em seu próprio contexto.
- Identificar ações para melhorar a eficácia de suas equipes.

O que é uma equipe?

Uma equipe é formada por um grupo de pessoas unidas por um propósito comum. Equipes são especialmente apropriadas para levar adiante trabalhos altamente complexos, que possuem várias etapas interdependentes.

Um grupo de pessoas não é necessariamente uma equipe.

O que é trabalho em equipe?

Sugestão de vídeo:

https://youtu.be/BJYm9760fR0

> **“Equipe é um pequeno grupo de pessoas que reconhece a necessidade do conflito construtivo para realizar e implementar decisões viáveis, dando apoio a elas.”**
>
> O’Neill 2003

> **“Equipe é um grupo de pessoas que trabalha ou se relaciona de maneira a alcançar um objetivo comum.”**
>
> Trethowan 1985

O que caracteriza uma equipe:

- tarefas definidas
- processos inclusivos
- comprometimento profundo
- competência coletiva

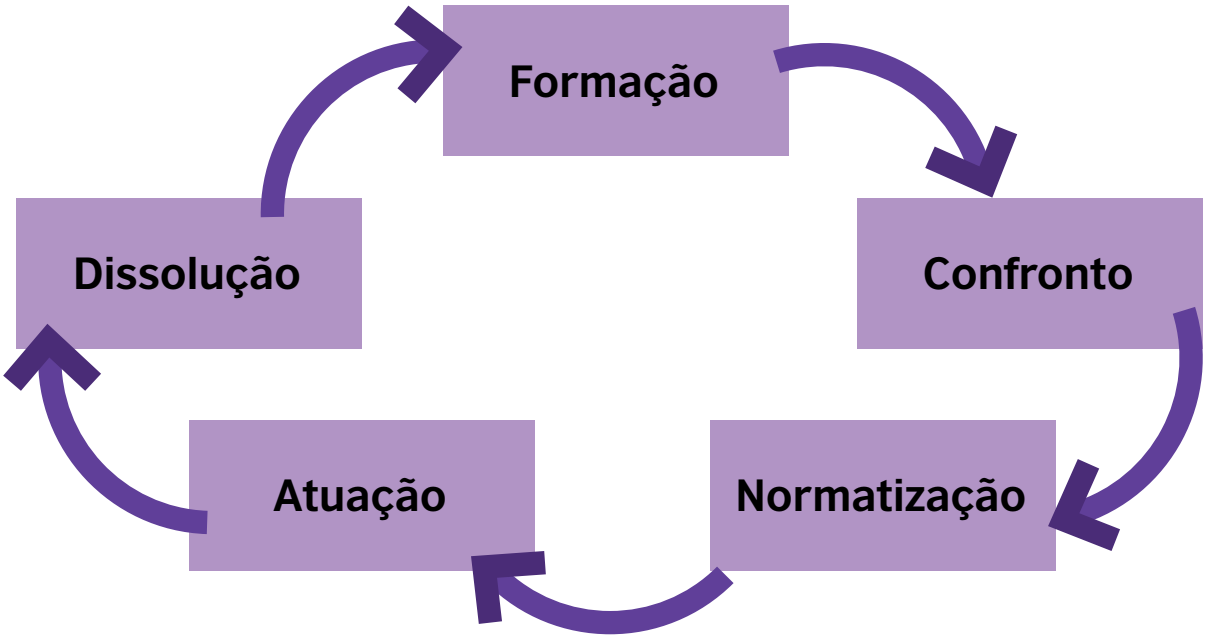
Atividade 1: O valor do trabalho em equipe ⊕

- Você pertence a quais equipes profissionais?
- Quais delas você lidera?
- Quais você participa como membro?
- Identifique quão eficazes são essas equipes. Por exemplo, que valor agregam?
- Descreva seu comportamento como líder de equipe – quais as semelhanças e diferenças entre seu comportamento como líder e como membro de equipe?

Qual o valor do trabalho em equipe?

- Ativa os pontos fortes de cada indivíduo, tornando o esforço coletivo mais poderoso.
- Permite que as tarefas e recursos sejam compartilhados, aumentando a eficiência.
- Problemas e desafios são mais fáceis de serem resolvidos, pois todos os membros do grupo contribuem com soluções.
- Possibilita reuniões de apoio e de aprendizado mútuo.
- Mantém os funcionários unidos e focados, evitando dispersão e isolamento.

Construindo sua equipe: os estágios de desenvolvimento



(Tuckman, 1965)

Atividade 2: Estágios do desenvolvimento de equipe ⊕

Por um momento, pense a respeito dos estágios de desenvolvimento de uma equipe, mostrados acima.

Você já observou esse ciclo em equipes das quais participou, seja como membro ou líder? Pense nas equipes que você identificou na atividade 1.

Baseado em sua experiência, como você descreveria cada um dos cinco estágios?

Formando a equipe dos sonhos

Papéis de Belbin

- **Coordenador** (diretor).
- **Implementador** (executor).
- **Motivador** (engajador).
- **Inovador** (criador).
- **Pesquisador de recursos**.
- **Avaliador** (monitor crítico).
- **Colaborador** (trabalhador de equipe).
- **Finalizador**.
- **Especialista**.

Atividade 3

Combine os papéis de Belbin com as descrições. Formando a equipe dos sonhos: papéis da equipe.

Os nove papéis de Belbin

PAPEL	DESCRIÇÃO
Coordenador (diretor)	• Procuro coordenar os esforços dos meus alunos e dos meus colegas professores. • Gosto de identificar os pontos fortes das pessoas, para que façam bom uso deles. • Com frequência, encontro a melhor pessoa para cada tarefa.
Motivador (engajador)	• Eu realmente quero que minha equipe seja bem-sucedida. • Faço minha equipe focar nossos objetivos e prioridades. • Tento manter a equipe focada nas tarefas.
Implementador	• Gosto de transformar ideias e planos em tarefas práticas. • Com frequência, assumo tarefas que outras pessoas não farão. • Costumo entregar o trabalho pontualmente.
Finalizador	• Gosto de checar cada detalhe cuidadosamente para garantir que não há nenhum erro. • Sempre fico atento ao cronograma, prazo de entrega e à qualidade do trabalho. • Eu me preocupo com os detalhes (às vezes, em demasia).
Inovador (criador)	• Gosto de sugerir novas ideias e soluções criativas. • Identifico novas oportunidades com frequência. • Normalmente, encaro os problemas como oportunidades.
Avaliador (monitor crítico)	• Tento analisar cada ideia com objetividade para ver se é realista. • Procuro interpretar e avaliar problemas complexos logicamente. • Gosto de considerar todas as opções disponíveis para chegar à melhor solução.
Pesquisador de recursos	• Gosto de manter a equipe em contato com o que está acontecendo fora do grupo. • Gosto de me manter informado sobre ideias, iniciativas e progressos que surgem em outras partes do mundo. • Eu ficaria feliz em trazer boas ideias para o grupo.
Colaborador (trabalhador de equipe)	• Gosto de encorajar os outros, por exemplo, meus alunos. • Procuro ajudar os outros, por exemplo, meus colegas. • Sinto que sou sensível às necessidades e sentimentos das pessoas.
Especialista	• Sinto que posso contribuir com minha experiência e meu conhecimento especializado. • Se eu não sei a resposta, eu tento descobri-la. • Eu adoro contar aos outros as coisas que aprendi.

Atividade 4: outra visão dos papéis de Belbin

Distribua os nove papéis de Belbin nas quatro categorias abaixo.

CATEGORIA	PAPEL DE BELBIN
Liderar	1 2
Fazer	3 4
Pensar	5 6 7
Socializar	8 9

Atividade 4: outra visão dos papéis de Belbin

GABARITO

CATEGORIA	PAPEL DE BELBIN
Liderar	Coordenador (diretor) Motivador (engajador)
Fazer	Implementador (executor) Finalizador
Pensar	Avaliador (monitor crítico) Inovador (criador) Especialista
Socializar	Pesquisador de recursos Colaborador (trabalhador de equipe)

Papéis de equipe – Honey

- **Líder:** garante que a equipe tenha clareza dos objetivos e que todos estejam envolvidos e comprometidos.
- **Desafiador:** questiona a eficácia e pressiona por melhorias e resultados.
- **Executor:** encoraja a equipe a fazer o trabalho e realiza tarefas práticas.
- **Pensador:** produz cuidadosamente, pondera, considera ideias e melhora as sugestões dos outros.
- **Apoiador:** alivia as tensões e mantém a harmonia da equipe.

Honey 2001

Como diretores de sucesso constroem e desenvolvem equipes de liderança eficazes (Bush)

- **Estrutura da equipe:** varia dependendo do contexto escolar.
- **Propósito claro e motivador:** direção.
- **Membros capazes e competentes:** entregam um trabalho de alta qualidade e atuam juntos por algum tempo.
- **Regras claras:** organização, comunicação, decisão.
- **Liderança forte de equipe:** coragem, direção.
- **Autoavaliação periódica:** busca por melhoria.

Adapted from Bush, et al 2011

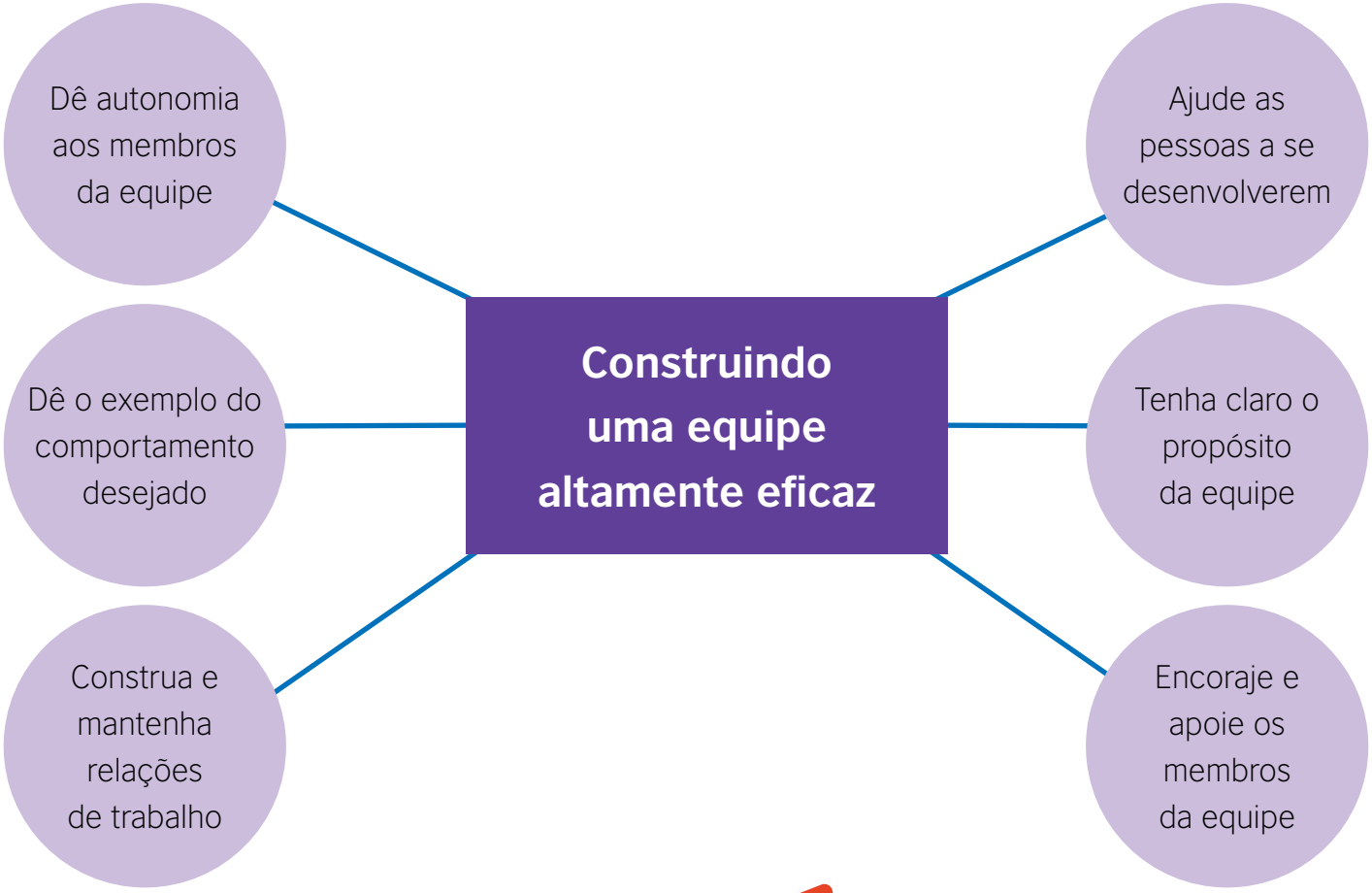
O que é preciso para construir uma equipe eficaz:

- Entender nosso próprio comportamento, nosso estilo de liderança e os papéis que gostamos de exercer.
- Conhecer a variedade de estilos e papéis que podem ser desempenhados pelos outros – e valorizá-los.
- Compor a equipe com pessoas que tenham estilos e papéis complementares, a fim de alcançar o sucesso.
- Escolher membros que acrescentam novos estilos e/ou preencham lacunas.
- Atribuir os papéis mais apropriados para cada membro, levando em conta pontos fortes, características e preferências de cada um.
- Variar a composição da equipe de acordo com o tipo de trabalho
- Compartilhar a liderança conforme a tarefa.

Resumo de várias pesquisas.

Construindo equipes eficazes

Que ações de liderança podem ser incluídas em cada um dos boxes?

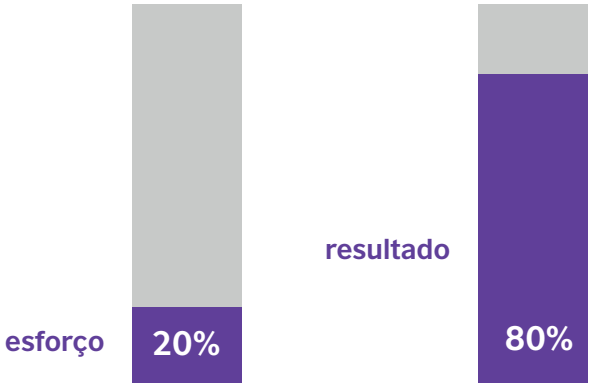


(Jones, 2005)

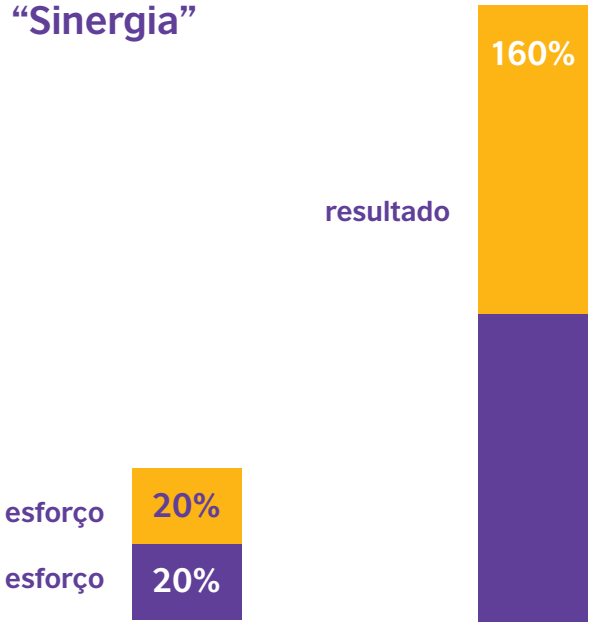
O Princípio de Pareto

- O Princípio de Pareto afirma que existe um forte desequilíbrio entre causas e efeitos, entre esforços e resultados e entre ações e objetivos alcançados.
- Afirma também que, de uma maneira genérica 80% dos resultados que obtemos estão relacionados com 20% dos nossos esforços.
- Ou seja, uma minoria de ações leva a maior parte dos resultados, em contrapartida, a maior parte das ações leva a menor parte dos resultados.
- Este esquema foi criado por um economista e sociólogo italiano, Vilfredo Pareto, que nasceu em Paris, e morreu em 1923, em Genebra.

Eficácia



"Sinergia"



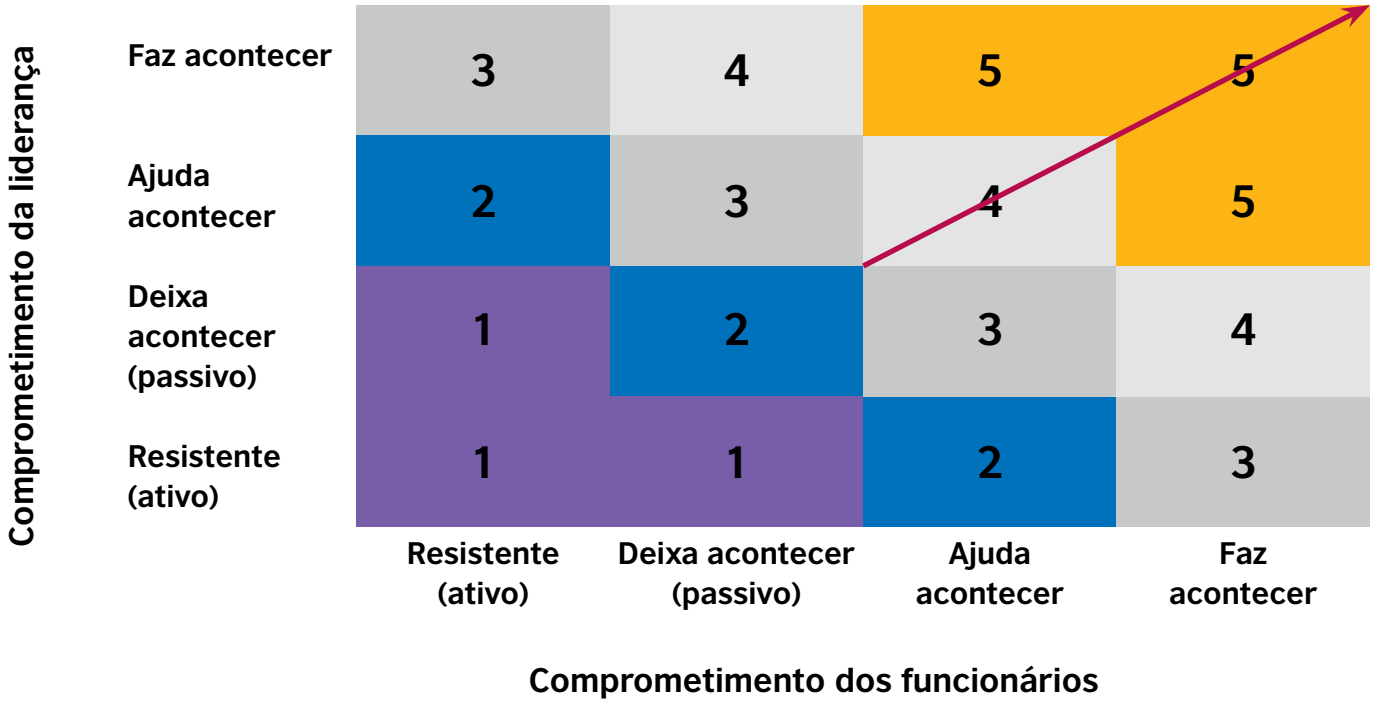
Questões: O Princípio de Pareto

- Quais as características de uma equipe que produz mais sinergia?
- Você já conseguiu grande sinergia nas equipes da sua escola?
- Como isso se relaciona com os papéis de Belbin?

E ainda:

- Onde mais você vê o Princípio de Pareto (regras 80-20) no trabalho em sua escola?
- E quanto a exemplos nos quais 100% – perfeccionismo – foram necessários?

Níveis de comprometimento



2 ou abaixo: esqueça
4 ou acima: sucesso
3: precisa de trabalho

Liderança bem-sucedida e trabalho em equipe movem o projeto do canto inferior esquerdo para o canto superior direito.

Atividade 5: Níveis de comprometimento do pessoal ⊕

- Pense em um dos projetos de melhoria da sua escola. Como você avaliaria o compromisso dos funcionários, o seu compromisso e o de sua equipe de liderança?
- Seja realista. Então, decida se o seu nível de comprometimento é um, dois, três, quatro ou cinco.
- O desafio com qualquer projeto é chegar ao topo direito – nível quatro ou cinco – para ter sucesso. Como você pretende fazer isso?

Vídeo

https://youtu.be/BJYm9760fR0

Plenária

Como líder escolar, quais foram os seus principais pontos de aprendizado?

Com base no que aprendeu, quais são as três ações que você vai tomar para melhorar a eficácia da equipe em sua escola?

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 6

Gerenciando mudanças

6

Gerenciando mudanças

Este módulo capacitará você a:

- Entender o quanto é importante e significante o processo de mudança no século 21.
- Entender como lidar com o medo da mudança e as resistências a ela.
- Conhecer os modelos para guiar mudanças, a fim de melhorar resultados.
- Ser capaz de considerar as ferramentas e técnicas para implementar mudanças.
- Ser capaz de identificar como abordar um projeto de mudança escolar.

Todos os dinossauros desapareceram?

Os mamíferos não!
Eles mudaram e sobreviveram.

Vídeo

https://www.youtube.com/watch?v=S1m6Xp6F2I8

Lidando com mudanças

Mudanças estão aqui para ficar. Há duas formas de lidar com elas:

- **reativamente:** respondendo apenas quando é preciso, normalmente quando já é tarde demais.
- **com proatividade:** planejando a mudança e tentando se manter na vanguarda da mudança, quando não a um passo à frente.

Há uma terceira opção: ignorar e esperar que tudo isso vá passar. Mas será que vai?

Atividade 1: sua experiência de mudança ⊕

Pense sobre as mudanças que você introduziu recentemente na sua escola e foram particularmente bem-sucedidas.

Que fatores contribuíram para o sucesso?

Divida isso com um colega. Em seguida, identifique quaisquer obstáculos à mudança que você experienciou.

- Como você tentou resolver isso?
- Como as questões não resolvidas foram encaradas?

Algumas barreiras para a mudança

- Medo do desconhecido.
- Informação errada.
- Falta de informação.
- Ameaça ao status quo.
- Ameaça ao poder de base.
- Forte resistência dos pares.
- Medo de falar ou de parecer estúpido.
- Fatos históricos.
- Relacionamentos fracos.
- Não percepção de benefícios.
- Relutância em desapegar.
- Relutância em experimentar.
- Ameaça às principais habilidades ou competências essenciais.
- Cultura organizacional de baixa confiança.

Há algum obstáculo adicional?

Desculpas para não mudar

- "Não temos tempo necessário."
- "Vamos voltar à realidade: isso não vai funcionar em nosso departamento."
- "Vamos esperar até que as coisas se ajeitem."
- "Isso de novo não."
- "A gente conseguiu ir tão longe sem isso."
- "Não se pode ensinar novos truques a um cachorro velho."
- "Não temos recursos necessários."
- "Nós sempre fizemos dessa forma e ninguém nunca reclamou."
- "Vamos formar um grupo de trabalho."

Whitaker (1993)

Os dois obstáculos fundamentais à mudança

Cultura: inicialmente, a mudança trabalha contra a cultura corrente, que inevitavelmente ficará diferente de alguma maneira.

Pessoas: dependendo de como as pessoas percebem as mudanças e as ações, elas podem resistir às transformações.

Os dois obstáculos estão totalmente ligados.

Onde está o medo das pessoas

> “Não é que estamos com medo da mudança ou apaixonados pela velha maneira de fazer a coisa. É daquele lugar no meio de que temos medo.
>
> É como estar entre trapézios.
>
> É como uma criança quando seu cobertor está na secadora.
>
> Não há nada em que segurar.”
>
> Marilyn Ferguson

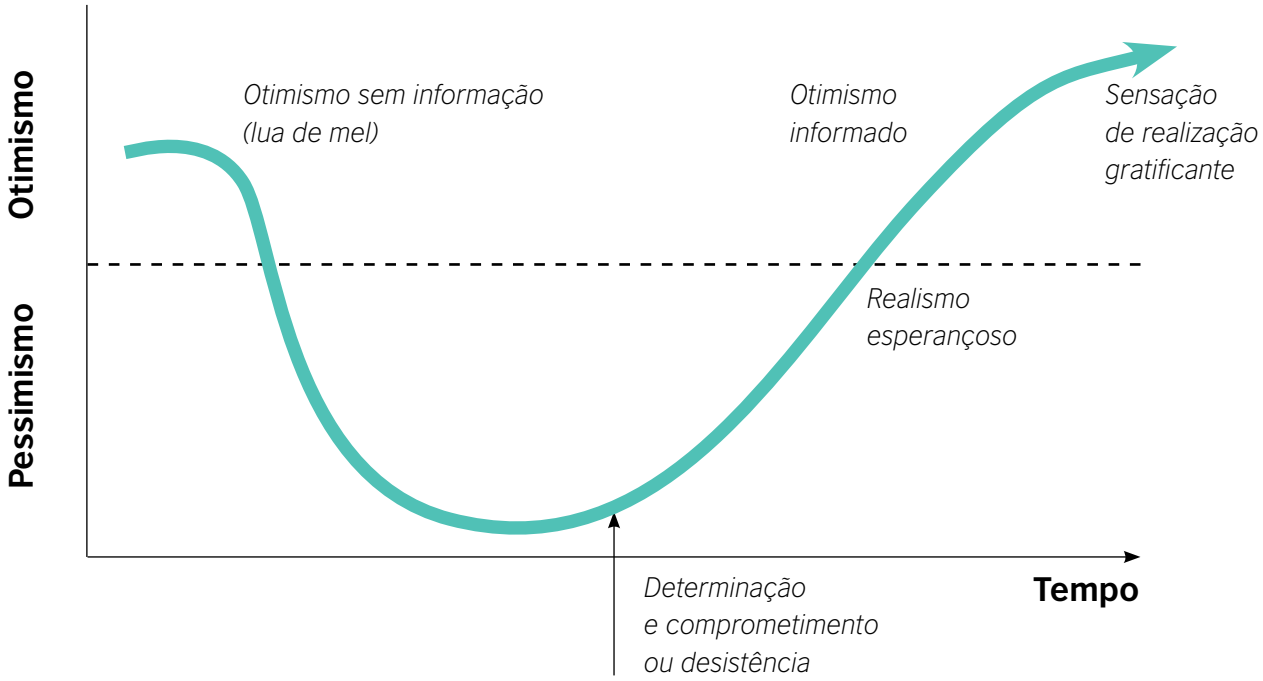
Como podemos lidar com o medo e a ansiedade?

O medo do desconhecido é algo que pode paralisar pessoas e organizações, como um animal diante dos faróis de um carro.

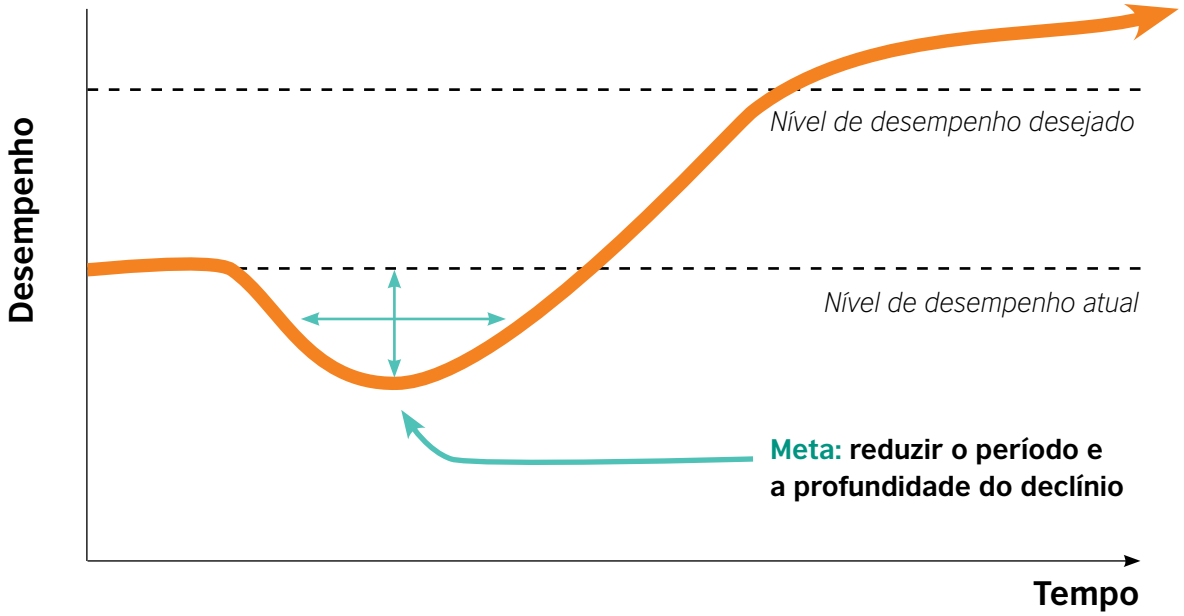
- Como podemos gerenciar esse medo e essa ansiedade?
- Como isso pode ser usado de maneira produtiva para iniciar a mudança?

Independentemente do que acontecer, não podemos ignorar isso.

Estados emocionais da mudança



Declínio da implementação



Fullan 2003

Lidando com as cinco fases da mudança

1. **Choque e negação:** como o choque pode ser minimizado e como ajudar as pessoas a lidar com a realidade?
2. **Raiva e culpa:** como minimizar a raiva das pessoas?
3. **Resistência:** como ela pode ser quebrada no intuito de engajar a equipe?
4. **Aceitação relutante:** como encorajar a equipe a ser menos relutante e mais engajada no processo?
5. **Comprometimento:** como ele pode ser assegurado?

Atividade 2: seu projeto de mudança ⊕

Ao refletir sobre seu projeto de mudança atual, identifique qualquer resistência que pode impedi-lo de ser bem-sucedido.

De onde e de quem você pensa que vem essa resistência? Baseie-se no trabalho da **atividade 1**.

Anote como você irá abordar essa resistência e discuta com um colega.

Lembre-se: apenas 6% dos projetos de mudança são completamente bem-sucedidos e outros 32% são parcialmente bem-sucedidos.

McKinsey 2012

Habilidades essenciais para liderar e gerenciar mudanças

Transformacional

- Visão.
- Imaginação.
- Desejo de aprender.
- Consciência política.
- Influência.
- Construção de equipe.
- Energia e entusiasmo.
- Visão do todo.
- Tolerância à ambiguidade.

Transacional

- Correr riscos.
- Consciência do ambiente externo.
- Habilidades de comunicação.
- Negociar e delegar.
- Estabelecer contatos.
- Habilidades interpessoais.
- Estabelecimento de metas.
- Perseverança.
- Recompensa e reconhecimento.

Os oitos passos para mudança de Kotter

1. **Criar senso de urgência.**
2. **Formar uma aliança poderosa.**
3. **Criar uma visão para a mudança.**
4. **Comunicar a visão.**
5. **Remover obstáculos.**
6. **Criar vitórias de curto prazo.**
7. **Construir sobre a mudança.**
8. **Ancorar as mudanças na cultura da escola.**

Kotter (2008)

Atividade 3

Organize os sucessos que você identificou na atividade 1, de acordo com os oito passos de Kotter.

Como esses sucessos se dividem entre os oito passos? Eles estão agrupados em espaços particulares? Existem passos que não foram bem-sucedidos?

Identifique quaisquer pontos-chave de aprendizado e discuta com seus colegas.

Agora pense sobre os oito passos de Kotter em relação ao seu projeto de mudança – em que estágio ele se encontra? O que é necessário acontecer em seguida? O que pode ser preciso para o projeto seguir adiante?

Visão	Habilidades	Incentivos	Recursos	Planos de ação	Resultado
	✓	✓	✓	✓	**Confusão**
✓		✓	✓	✓	**Ansiedade**
✓	✓		✓	✓	**Mudança lenta**
✓	✓	✓		✓	**Frustrações**
✓	✓	✓	✓		**Falsos começos**

Quando a mudança deveria acontecer?

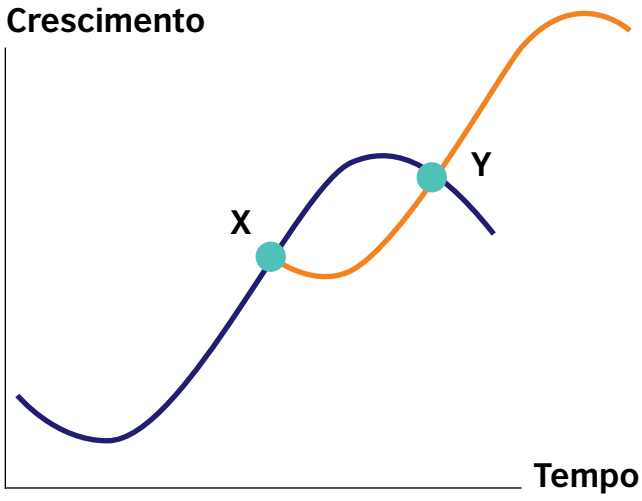
> **“Mesmo quando as coisas parecem estar melhorando, os bons líderes sabem que esse é o momento de pensar sobre a próxima fase de mudança. A alternativa é o declínio.”**
>
> Charles Handy

Onde a curva de Sigmoid é relevante em sua escola?

Pense em algo que está indo bem em sua escola.

Que melhorias alcançaram um ponto de estagnação?

Que ação pode ser tomada?

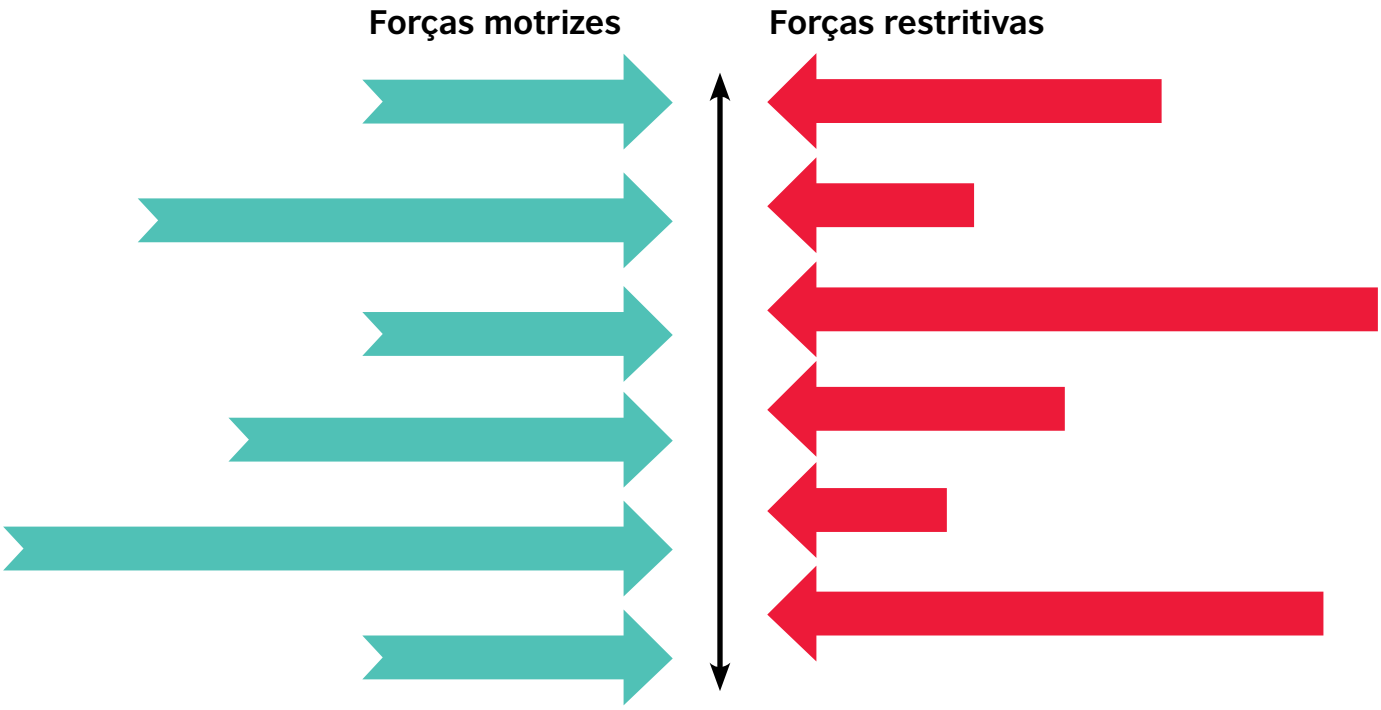


Liderar e gerenciar a mudança na escola

Ao refletir sobre o seu projeto de mudança escolar, quais os motores para a mudança na sua escola?

Eles podem ser tanto internos quanto externos.

Análise de campos de força



Análise SWOT/FOFA

Forças	Fraquezas
Oportunidades	**Ameaças**

Atividade 4

Trabalhando em pequenos grupos, use um dos instrumentos dos dois slides anteriores para analisar seu projeto de mudança e, então, decidir que passos tomar em seguida. Por exemplo:

- formar alianças potentes.
- comunicar sua visão.
- remover obstáculos.
- ou qualquer um dos outros 5 passos de Kotter.

Prontidão organizacional para mudança

Adaptabilidade gerencial para mudança

Em qual quadrante está a sua escola? Por quê?

Adaptabilidade gerencial para mudança

Condições para uma mudança de sucesso – nota mental

Garanta que seu programa de mudança será um SUCESSO, seguindo os princípios abaixo:

Shared vision (visão compartilhada).
Understand the organisation (entendimento da organização).
Cultural alignment (alinhamento cultural).
Communication (comunicação).
Experienced help where necessary (ajuda experiente onde for necessário).
Strong leadership (liderança forte).
Stakeholder buy-in (participação das partes envolvidas).

Plenária

Como você usará as iniciais **SUCCESS** para realizar as mudanças do projeto em que tem trabalhado?

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 7

Fortalecendo capacidade de liderança e desenvolvimento de equipe

7

Objetivos

Este módulo capacitará você a:

- Compreender melhor a relação entre motivação e desempenho.
- Buscar meios para motivar funcionários e gerir os que estão desmotivados.
- Revisar as abordagens de aprendizagem e desenvolvimento profissional.
- Explorar a relação entre o desenvolvimento profissional e os resultados dos alunos.
- Compartilhar a liderança (a fim de fortalecê-la) em toda a escola, sobretudo no nível intermediário.

O que sabemos sobre motivação?

"Motivação é a junção de nossos esforços – físicos, emocionais, cognitivos e sociais – que impulsiona nosso desejo e comprometimento em prol de um objetivo. Mesmo quando surgem desafios, não ficamos desmotivados. Podemos estar, dependendo do momento, mais motivados a atingir certas metas do que outras, de acordo com nossos interesses, nossas necessidades e crenças sobre a nossa capacidade de alcançar determinadas metas."

Giani and O'Guinn, 2010

Motivação de acordo com Maslow

Maslow, 1970

A motivação aumenta quando as pessoas:

- Acreditam que podem ser bem-sucedidas – preferem um trabalho desafiador e gratificante a uma atividade fácil.
- São movidas por sua própria curiosidade, em vez de apenas cumprirem ordens.
- Se sentem seguras e contam com apoio para agir – não temem a punição caso cometam erros.
- São autocríticas sobre seus sucessos e fracassos.

A motivação vem de dentro, mas o ambiente de trabalho pode aumentá-la (ou diminuí-la).

O impacto da motivação no desempenho

Atividade 1: sua equipe está motivada?

Reflita sobre os quadrantes exibidos no slide anterior:

- Pense em duas ou três pessoas que se encaixam no quadrante "realizador".
- Agora pense sobre uma ou duas pessoas que se encaixam no quadrante "desmotivadas".

O que faz essas pessoas estarem motivadas ou desmotivadas?

- Junte-se a um colega e listem ações que podem ser aplicadas para que os funcionários que se enquadram como "desmotivados" saiam dessa condição.
- Depois, reúnam-se em grupos de seis pessoas e compartilhem suas ideias.
- Elejam as ações mais eficazes.

Seja proativo

- O objetivo de um líder escolar é manter todos os funcionários motivados.
- O ideal seria ter todos os profissionais no quadrante “realizador”, onde a motivação e as qualificações são altas.
- É importante entender quais ações podem ser tomadas para ajudar os professores a se manterem motivados.

Atividade 2: estratégias de motivação ⊕

- Em seu manual, há um gráfico com nove afirmações que os líderes escolares podem usar para estimular e sustentar a motivação de sua equipe.

- Procure relacionar as nove afirmações com as ações debatidas em grupo, na atividade 1. Elas se complementam?

- As ações que você identificou na atividade 1 são similares a essa série de afirmações? Tente identificar novas medidas que mostrem como você pode usar as nove afirmações para estimular e sustentar a motivação do pessoal.

Equipe com baixo desempenho

Descubra o que está causando o mau desempenho – baseie-se em fatos.
Lembre-se: não fazer nada não é uma opção!

Baixa motivação:

- Identifique o que pode ser feito.
- Pense em ações específicas para cada circunstância.
- Envolva o profissional no processo.

Baixas qualificações:

- Identifique programas e atividades de desenvolvimento.
- Ofereça um mentor ou coach para ajudar a fortalecer a confiança.
- Dê feedback.

Algo mais?

Questões: funcionários com baixo desempenho

Caso as ações para estimular a motivação e melhorar as habilidades não surtam efeito, o que pode ser feito se:

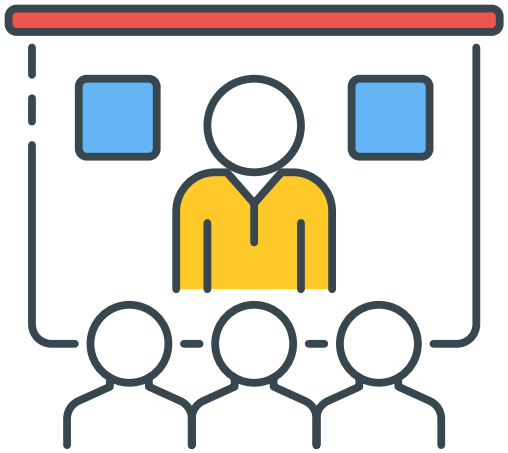
- A causa do baixo desempenho é falta de motivação?
- A causa do baixo desempenho é falta de habilidade?

Aprendizado e desenvolvimento profissional

> **"Um processo contínuo de aprendizado formal e informal... para melhorar conhecimentos e habilidades... então, os alunos aprendem mais... Isso aumenta a satisfação e o entusiasmo com o trabalho."**
>
> Bubb and Earley, 2010

Abordagens possíveis para o aprendizado e desenvolvimento profissional:

- Cursos de formação (fora da escola).
- Estudo das lições.
- Cursos de formação (na escola).
- Investigação apreciativa.
- Observação de aulas.
- Pesquisa-ação.
- Leitura e realização de pesquisas.
- Observações conjuntas.
- Redes sociais.
- Experiências em outros locais de trabalho.
- Busca de qualificação.
- Novas tarefas.
- Mentoria.
- Desenvolvimento de práticas colaborativas.
- Coaching.
- Acompanhamento das atividades diárias.
- Aprendizado online.



> **"O aprendizado profissional deve aumentar a eficácia do educador e melhorar o resultado de todos os alunos."**
>
> New Jersey Education Department, 2014

Perguntas e reflexões

- Reveja a lista de abordagens para o aprendizado profissional acima. Existem outros métodos que podem ser adicionados ao quadro?

- Que abordagens são usadas com mais frequência em sua escola? Por quê?

- Com base na sua experiência, quais métodos são mais eficazes? Por quê?

Princípios do aprendizado profissional

O aprendizado profissional eficaz:

- Foca o resultado dos alunos (não só as necessidades dos professores).
- Foca e se incorpora na prática dos professores (não é desconexo).
- Considera as últimas pesquisas sobre ensino e aprendizado eficaz.
- É colaborativo, estimula a reflexão e o feedback.
- Baseia-se em evidências, orienta-se por dados para guiar as melhorias e foca o resultado.
- É contínuo e está apoiado e integrado ao sistema e à cultura escolar.
- É de responsabilidade individual e coletiva em todos os níveis da escola.

Office of School Education Department of Education, Melbourne, 2005

Eficácia no treinamento de adultos

	Mais conscientização	Mais conhecimento	Desenvolvimento de habilidades	Aplicação
Leitura Discussão Palestras				
Demonstração Exemplificação				
Oficinas Simulação				
Coaching* e *Mentoring				

Maximizar a eficácia do desenvolvimento profissional exige:

- Aprendizado durante o trabalho com tempo para a prática.
- Colegas confiáveis para mentoring e coaching – propiciando apoio, desafios e feedback.
- Contato com as práticas bem-sucedidas – exemplificação.
- Acesso a pesquisas de alta qualidade (materiais de aprendizado baseados em fatos e evidências).
- Tempo para a reflexão individual e com os pares.

Várias abordagens para o desenvolvimento profissional:

- Aprendizado e desenvolvimento profissional baseado na escola.
- Prática de ensino desenvolvido em colaboração com outros.
- Pesquisas baseadas na escola, por exemplo pesquisa-ação.
- Análise pelos pares – dentro e entre escolas.
- Estudo da lição.
- O que mais?

Mapa mental de estudo

Entre os estágios 1 e 2

Pesquisa, brainstorm, buscar novas possibilidades, explorar conceitos matemáticos com os professores.

DEFINIR METAS 1

Identificar as necessidades específicas dos alunos e formular metas curriculares

PLANOS 2

- **Desenvolver planos de aula**
- **Criar estratégias de coleta de dados**
- **Racionalizar a abordage**
- **Antecipar as respostas dos alunos**

Entre os estágios 4 e 1

Ensino adicional depois de revisar a lição, rever os registros em vídeo, refletir sobre o processo depois do impacto das atividades da aula pública.

Entre os estágios 2 e 3

Plano pré e pós-lições na sequência, considerar cuidadosamente grupos de estudantes, conduzir lições exploratórias, acostumar os alunos com a presença da câmera de vídeo.

BALANÇO 4

- **Analisar os dados coletados**
- **Discutir o conteúdo pedagógico e a aprendizagem dos alunos e dos professores**

IMPLEMENTAÇÃO 3

Um ou dois membros da equipe dão a aula “pública". Os outros membros observam e coletam dados, tais como a documentação em vídeo e amostras de trabalho

Entre os estágios 3 e 4

Refletir sobre as ações, fazer possíveis ajustes, elaborar comentários sobre as anotações feitas, experimentar o sentimento de realização.

Atividade 3

- Você é membro de uma equipe de liderança, que está revendo a qualidade de ensino de sua instituição. Algumas práticas são excelentes, outras aceitáveis. Mas uma minoria significativa não atende às normas da escola.
- Discuta como lidar com esses desafios, levando em consideração o desenvolvimento profissional na própria escola.
- Resuma sua abordagem em um *flip chart* e mostre como você vai recolher evidências sobre o impacto do desenvolvimento profissional no trabalho de professores e alunos.

O que é uma comunidade de aprendizagem profissional?

"É uma estratégia para aumentar o desempenho do aluno por meio da criação de uma cultura escolar colaborativa, centrada na aprendizagem."

Feger and Arruda, 2008

"A comunidade de aprendizagem profissional promove e sustenta a aprendizagem de todos os profissionais da escola, com o objetivo coletivo de melhorar o desempenho dos alunos."

Stoll et al, 2006

"A comunidade de aprendizagem profissional permite que professores desenvolvam sua capacidade de liderança..."

Rentfro, 2007

Criando uma comunidade de aprendizagem em sua escola

Características de uma comunidade de aprendizagem:

- Há uma cultura de confiança, colaboração e partilha de práticas.
- Existe um modelo de liderança escolar em que todos são aprendizes.
- Os líderes aprendem ao lado de professores e outros funcionários.
- Em toda a escola, a equipe aprende com as melhores práticas.
- As práticas são divulgadas de forma clara por toda a escola.
- Há um programa de aprendizagem e desenvolvimento profissional altamente eficaz e localizado na escola.
- *Coaching* – está presente tanto no exercício da liderança como no da aprendizagem profissional.

Perguntas e reflexões

- Reflita sobre as características de uma comunidade de aprendizagem profissional apresentadas acima.

- Como você avaliaria sua escola? Use uma escala de 1 a 4 (1 = fraca e 4 = excepcional).

- Que características podem ser reforçadas? Como isso poderia ser feito?

Plenária

Que ações você vai tomar agora com base no que aprendeu neste módulo?

Extensão opcional

Compartilhando a liderança a fim de desenvolvê-la entre os líderes intermediários e sustentar as melhorias.

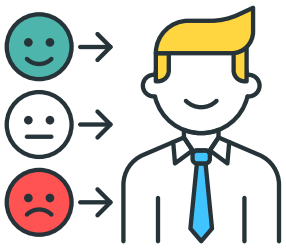
Fortalecendo a capacidade de liderança: compartilhando a liderança

Evidências mostram que a prática da liderança compartilhada promove a construção de um ambiente no qual:

- Haja uma cultura de confiança, e todos estejam comprometidos com a visão da escola.
- Funcionários mais experientes estimulem o comprometimento de todo o pessoal com as questões da escola – não apenas com as da sua disciplina ou do ano escolar.
- Funcionários demonstrem comprometimento com a escola e não apenas com seu grupo ou ano.
- Funcionários assumam responsabilidades e sejam proativos na hora de garantir a implementação eficaz das políticas escolares.
- Funcionários sejam incentivados a assumir tarefas e responsabilidades como líderes, com o apoio e o coaching da equipe de liderança.

Adotar o conceito de liderança compartilhada envolve:

- Ser um aprendiz e criar uma cultura de aprendizado.
- Acreditar no potencial dos outros.
- Propiciar oportunidades para que os outros liderem.
- Garantir coaching para melhorar o aprendizado.
- Dar apoio e *feedback*.
- Delegar de forma eficaz e cobrar a responsabilidade dos outros.



Fortalecendo a capacidade: liderança intermediária

Líderes intermediários são professores que possuem responsabilidades de gestão. Por exemplo:

- Assistentes de direção.
- Coordenadores pedagógicos.
- Coordenadores de sala.
- Coordenadores de disciplinas escolares.

Líderes intermediários: impacto potencial

Líderes intermediários altamente eficazes:

- São exemplos positivos para os membros da equipe.
- Desenvolvem e mantêm a natureza e a qualidade da aprendizagem dos alunos.
- São especialistas em disciplinas e têm excelentes competências pedagógicas.
- Monitoram e melhoram a qualidade do ensino.
- Garantem que as políticas escolares sejam implementadas com consistência.
- Fornecem apoio profissional e desenvolvimento para a equipe.
- Contribuem para a evolução de toda a escola.

Perguntas e reflexões:

- Reflita sobre a estrutura de sua escola.
  Quais cargos são de liderança intermediária?

- Quais responsabilidades de liderança e de gestão esses funcionários têm?

- O que eles fazem para melhorar os resultados dos alunos, além das suas próprias aulas?

Fortalecendo a capacidade: liderança intermediária

Pesquisas mostram que líderes intermediários altamente motivados e eficazes contribuem de modo significativo para a melhoria da escola.

Como força motriz da escola, eles têm mais impacto no dia a dia dos alunos do que os líderes de alto escalão.

Desenvolver a capacidade dos líderes intermediários reforça a capacidade da escola de sustentar suas melhorias.

Plano de sucessão

“O planejamento de sucessão é o esforço deliberado e sistemático feito por uma organização para identificar, desenvolver e reter profissionais com competências de liderança, capazes de implementar metas organizacionais tanto no presente como no futuro.”

Leibman, Bruer e Maki, 1996

“Sucessão eficaz significa ter e fazer planos para criar fluxos positivos e coordenados de liderança, que incluem muitos anos e inúmeras pessoas.”

Hargreaves e Fink, 2006

Para sustentar o desempenho escolar e garantir a presença de líderes altamente eficazes, escolas bem-sucedidas:

- Criam uma cultura de aprendizagem – uma comunidade de aprendizagem profissional.
- Reconhecem e nutrem talentos em todos os níveis da equipe.
- Fornecem mentoring e coaching para incentivar o desenvolvimento.
- Criam oportunidades para que os profissionais ganhem experiências em novos papéis.
- Oferecem tarefas e oportunidades para líderes aspirantes.
- Incentivam os líderes intermediários a alcançar cargos de liderança.

Atividade 4: apoio aos líderes intermediários

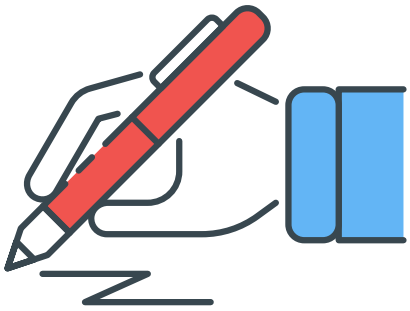
Líderes intermediários altamente motivados costumam dizer: A minha escola...

- Providencia o desenvolvimento da liderança e o trabalho de coaching para ajudar os líderes intermediários a desenvolverem habilidades e estar à frente de equipes eficazes.
- Garante que todos os funcionários apoiem os líderes intermediários, principalmente em situações desafiadoras.
- Empenha-se em ajudar os líderes intermediários a se manterem atualizados sobre as pesquisas a respeito de melhorias escolares.
- Garante que os líderes intermediários se mantenham informados sobre todas as questões da escola e estejam envolvidos no planejamento escolar.

Reflita sobre essas afirmações e faça uma lista de medidas que você pode tomar agora para que os líderes intermediários concordem com as declarações acima e sintam-se apoiados.

Homework

Com base no que aprendeu neste módulo, quais ações você vai pôr em prática?



BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 8

Planejamento, monitoramento, avaliação, revisão e autoavaliação

8

Objetivos

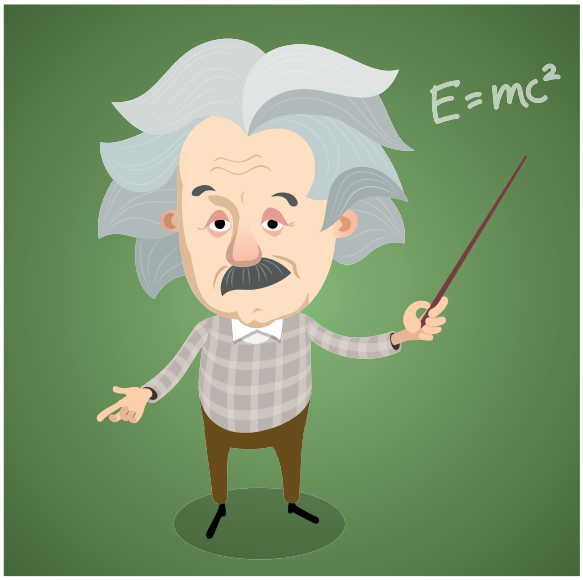
Este módulo capacitará você a:

- Entender o que significa planejamento, monitoramento, avaliação e revisão (PMAR) e a relação com o planejamento de melhoria.
- Entender a autoavaliação e seu propósito.
- Avaliar o papel do PMAR e da autoavaliação em sua escolas.
- Refletir sobre como desenvolver tanto o PMAR como a autoavaliação.
- Usar os princípios e as práticas do PMAR e da autoavaliação em sua escola no futuro.

> **"O importante é não parar de questionar."**
>
> Albert Einstein

E Einstein poderia acrescentar:

> **"E isso é o que faz as ótimas escolas serem ótimas!"**



Planejamento, monitoramento, avaliação e revisão

Isso ajudará você a:

- Conhecer e entender sua escola – seus pontos fortes e fracos.
- Focar nas prioridades para melhorar o resultado dos alunos.
- Melhorar a eficiência e eficácia – proporcionando clareza para a equipe.
- Melhorar a coerência por toda a escola – todos na mesma página.
- Manter a equipe prestando contas da entrega de resultados de qualidade.
- Identificar, comemorar e compartilhar as melhores práticas.
- Corrigir as deficiências e melhorar a prática.

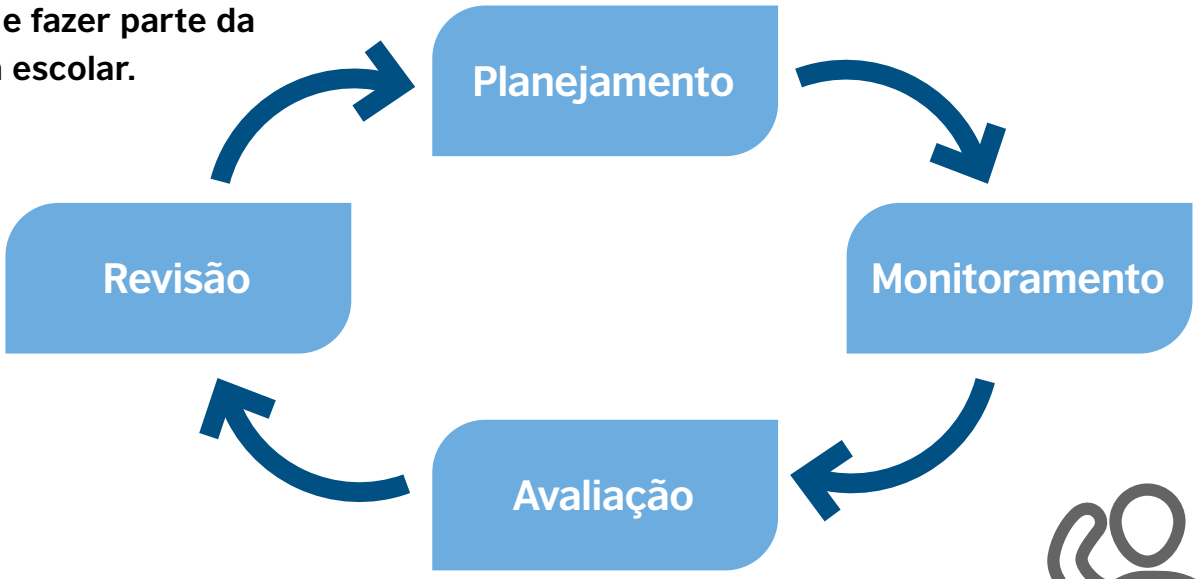
Definindo planejamento, monitoramento, avaliação e revisão

Planejamento: estabelece os objetivos da escola, as prioridades de melhoria e ações acordadas em um período de tempo específico.
Monitoramento: reúne as informações sobre o progresso e o impacto das ações implementadas.
Avaliação: julga as informações em relação às metas, prioridades de melhoria e ações acordadas.
Revisão: reavalia as metas, prioridades de melhoria e ações, à luz dos progressos realizados.

Escolas brilhantes se conhecem bem. Sabem quais são os elementos que constroem sua grandeza e entendem suas prioridades para a melhoria contínua e sustentada.

O ciclo PMAR

O ciclo PMAR deve ser incorporado aos sistemas da escola e fazer parte da cultura escolar.



O PMAR e sua relação com o ciclo de melhoria da escola

REVISÃO

O que as evidências revelam sobre quão bem estamos indo?

PLANEJAMENTO

Quais são as nossas prioridades de melhoria e o que mais visamos alcançar?

AVALIAÇÃO

Que conclusões podemos tirar a partir das informações coletadas?

MONITORAMENTO

Que informações precisamos coletar para avaliar como nossos planos estão indo?

Resumo do PMAR:

- Garante que toda a equipe entenda as prioridades para melhoria e tenha clareza sobre o que eles têm de fazer para assegurar a melhoria contínua.
- Mantém o foco no objetivo principal da escola – ensino e aprendizagem.
- Mantém a escola no caminho de suas prioridades.
- Fornece um mecanismo que coleta provas do impacto das ações e que descobre o que funciona.

O PMAR é fundamental para sistemas estratégicos e de melhoria de planejamento escolar.

O PMAR apoia o desenvolvimento das competências básicas por exemplo: comunicação e colaboração e pensamento crítico.

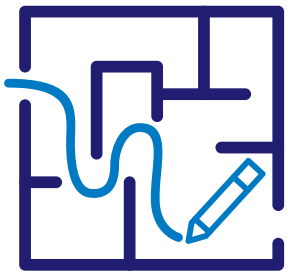
Atividade 1

Como você descreveria a abordagem de sua escola para os processos do PMAR?

- Desenhe um diagrama para demonstrar isso e compartilhe-o com um colega.
- Em suas discussões, identifique pontos fortes e eventuais deficiências em sua abordagem.

Reflita como sua abordagem:

- Conecta-se com sua missão e visão.
- Alinha-se com seus planos estratégicos anuais.
- Foca a melhoria contínua.
- Baseia-se em evidências.



PMAR estágio 1: planejamento

O planejamento é uma atividade contínua, essencial em qualquer escola. Todos os funcionários devem estar envolvidos e devem contribuir com o processo de planejamento de melhoria escolar.

O planejamento garante que todos tenham clareza sobre o que eles deveriam estar fazendo. Registrar as ações acordadas em um plano permite coerência e recordações precisas. Porém...

"Fazer" é o que é importante

O plano serve simplesmente como um registro escrito do que foi acordado.

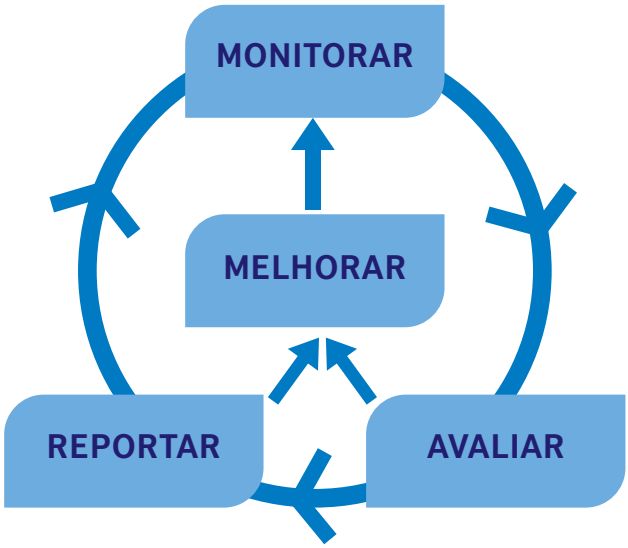
Estágio 2: monitoramento e avaliação

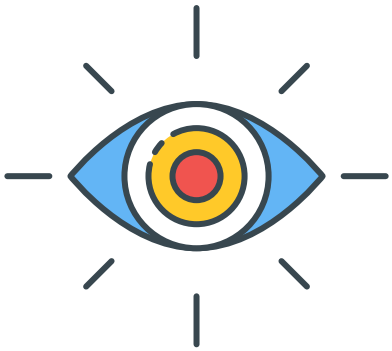
Monitoramento:

- Olha para os progressos feitos por meio da implementação de ações acordadas.
- Reúne provas para mostrar que as ações estão fazendo diferença.
- Identifica outras questões de melhoria que precisam de atenção.
- Identifica boas práticas.

Avaliação: usa provas para julgar se:

- As ações estão tendo efeito e em que velocidade.
- As boas práticas podem ser compartilhadas de forma mais ampla.
- Há prioridades de melhorias adicionais.





Com o monitoramento e a avaliação um professor pode se perguntar:

- Como posso medir quão eficaz eu sou?
- O que faço bem e como eu sei disso?
- O que não está funcionando bem e como eu posso corrigir essa situação?
- Como posso colaborar e aprender com os outros?

É vital que um professor esteja aberto e seja honesto, utilizando a resolução de problemas e as habilidades do pensamento crítico, a fim de discutir com os outros seus pontos fortes e suas áreas de desenvolvimento.

Com o monitoramento e a avaliação um coordenador pode perguntar:

- Como podemos medir a eficácia do departamento?
- Que aspectos do ensino e da aprendizagem estão indo bem? Como sabemos disso?
- Como podemos usar as boas práticas para apoiar a melhoria?
- Que aspectos do ensino e da aprendizagem precisam ser melhorados? Por quê? Como?
- De que treinamento precisamos?

Um coordenador eficaz entende o panorama geral e os detalhes dos pontos fortes e das melhorias.

Ele compartilha essas informações e colabora com os outros.

Atividade 2: até que ponto os líderes conhecem suas escolas?

Discuta como seus coordenadores planejam, monitoram e avaliam suas equipes de trabalho. De que forma você acha que a abordagem deles pode ser melhorada e/ou estendida?

Reflita sobre:

- Que evidências de planejamento e monitoramento eles compartilham com você?
- Quantas vezes eles observam as aulas?
- Como eles usam as melhores práticas para melhorar os resultados?
- Até que ponto eles compartilham e colaboram com outros chefes de departamento?

Estágio 3: revisão de uma base de evidência

Se quer melhorar, você precisa de evidências que forneçam uma imagem clara da realidade atual. Isso pode incluir:

- Obtenção de dados (dados sobre o desempenho escolar).
- Observações de aula.
- Controle do trabalho (análise do trabalho dos alunos).
- Documentação.
- Auditorias.
- Entrevistas com estudantes.

Isso se relaciona com a autoavaliação das escolas.

Questões para reflexão

Que tipo de dados e informações são coletados em sua escola?

Quem coleta essas informações e o que é compartilhado com você?

Como você usa essas informações para entender como sua escola está indo?

PMAR (planejamento de melhoria) e autoavaliação

PMAR e autoavaliação ajudam você a responder essas questões:

- Até que ponto você conhece sua escola?
- Como você decide quais são suas prioridades de melhoria?
- Como você pode ter certeza de que está focando suas principais prioridades para melhoria?
- Como você pode ter certeza de que está tomando decisões embasadas em evidências?

O que é autoavaliação escolar?

> "Autoavaliação é o processo de reflexão sobre a prática, feita sistematicamente e de modo transparente, com o objetivo de melhorar o aluno, a aprendizagem do aluno, do profissional e da organização."
>
> MacBeath (2005)

A autoavaliação faz essas perguntas:

1. **Até que ponto nossa escola é boa?**
2. **Como sabemos disso?**
3. **O que faremos para que ela se torne melhor?**

O que a autoavaliação faz?

Ela desenvolve...

- **uma escola que reflete e se transforma que incentiva...**
- **os professores a refletirem e se transformarem**

e que, por sua vez, forma...

- **alunos que refletem e se transformam.**

A autoavaliação eficaz usa: comunicação, pensamento crítico, colaboração e resolução de problemas.

Estratégias de autoavaliação

Incluem:

- **observação de aulas:** ensino e aprendizagem.
- **exame minucioso do trabalho:** observação detalhada do trabalho dos alunos para avaliar o progresso.
- ***book look*:** revisão dos cadernos dos alunos para criar um registro do aprendizado.
- ***learning walk*:** caminhada planejada e orientada pela escola.
- **análise de dados:** desempenho dos alunos, assiduidade, comportamento etc.
- **observação das reuniões:** equipes de liderança e departamental.
- **questionários:** para pais, alunos e funcionários.
- algo mais?

Sua estratégia de autoavaliação: pontos sumários

Mantenha a simplicidade e o foco na ação. Tenha em mente que você sabe:

- **o que está fazendo e por quê:** seja aberto e transparente.
- **como vai fazer:** seja específico, não tente fazer tudo.
- **quando você vai fazer:** tenha clareza da limitação do tempo.
- **que resultados você espera:** mantenha um registro preciso de evidências.
- **como você vai usar os resultados.**
- **como isso se relaciona com outros planos:** uso dos sistemas existentes.

Atividade 3

Em grupos, escolha uma das três atividades abaixo e planejem como vocês irão executá-la:

- **observação de aulas:** para reunir provas da qualidade de ensino.
- ***learning walk*:** para olhar o comportamento dos alunos em toda a escola, tanto dentro como fora das aulas.
- ***book look*:** para reunir provas e criar um registro do aprendizado dos alunos.

Revisão

PMAR e a autoavaliação estão ligados e se apoiam. Muitas vezes, o PMAR foca o ensino e a aprendizagem. Já a autoavaliação fornece uma visão mais holística da escola.

O PMAR e a autoavaliação estão relacionados ao planejamento estratégico e de melhoria; eles são meios importantes de promover avanços no desempenho escolar.

Homework

A partir de agora, que medidas você vai tomar em sua escola para:

- promover uma postura aberta, honesta e crítica no planejamento, monitoramento, revisão e avaliação prática.
- estabelecer uma série de processos que permitirão à equipe contribuir com o controle geral e com a revisão do plano de melhoria da escola.
- formar a equipe de liderança para que realize a autoavaliação escolar e seja responsabilizada pelo resultado dos alunos.

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 9

Desenvolvendo escolas e salas de aulas inclusivas

9

Objetivos

Este módulo capacitará você a:

- Usar uma definição de inclusão, que seja prática e viável para a escola.
- Entender que a acessibilidade e o engajamento são os dois principais indicadores da prática inclusiva.
- Entender as diferenças entre os modelos de pensamento médico e social e como eles influenciam a prática inclusiva.
- Compreender os modelos básicos disponíveis para o desenvolvimento de um sistema inclusivo.
- Gerar estratégias para desenvolver práticas inclusivas em sua escola.
- Criar uma auditoria de inclusão simples para ser usada em sua escola e na sala de aula.

Definições de inclusão

> “Ação ou estado de incluir ou de estar incluído dentro de um grupo.”

> “A inclusão tem a ver com viver uma vida plena – sobre aprender a viver juntos.”

> “A inclusão é o direito de ser incluído em ambientes e atividades com naturalidade com os pares da comunidade, irmãos e amigos.”

Atividade 1

Qual é a sua definição de inclusão?

> “Mais escolas atendendo às necessidades de mais crianças”

A inclusão requer:

- **mudança sistêmica**
- **mudança social**
- **mudança cultural**
- **mudança física**
- **mudança de atitude**
- **mudança pedagógica**

A inclusão não é um PRODUTO, é um PROCESSO.

Não é um destino a que chegamos, é uma estrada que percorremos.

Quem estamos incluindo?

Todas as crianças independentemente de...

- gênero
- etnia
- capacidade e talento
- contexto socioeconômico
- condições médicas e de saúde

Quais são os componentes essenciais de uma escola inclusiva?

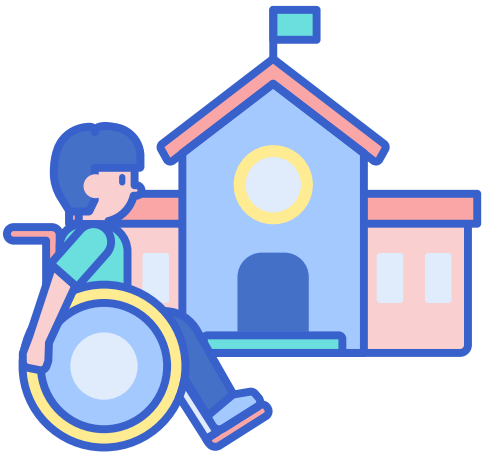
A inclusão promove que...

Crianças que frequentam a escola tenham...

ACESSIBILIDADE

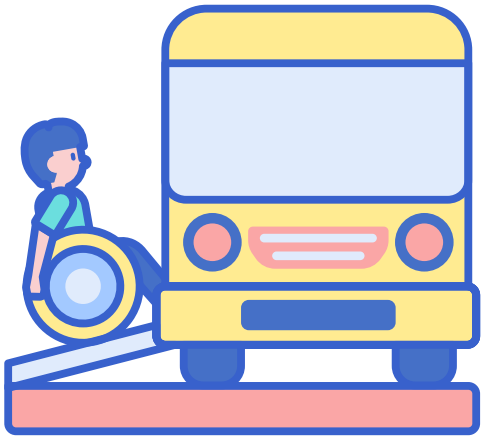
As necessidades das crianças sejam atendidas por meio do...

ENGAJAMENTO

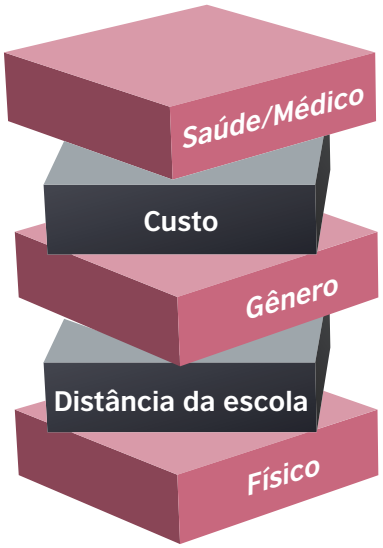


ACESSIBILIDADE ENGAJAMENTO

Atividade 2 – O que está impedindo o caminho?



ACESSIBILIDADE



ENGAGAMENTO

ACESSIBILIDADE ENGAJAMENTO

- **Acessibilidade e engajamento são os dois componentes principais de uma escola ou sala de aula inclusivas.**

- **Eles servem como base para que você possa avaliar a prática inclusiva e monitorar o sucesso dela na escola.**

Acessibilidade e engajamento não são necessariamente impulsionados por questões financeiras.

Eles podem ser acionados, igualmente, pelo pensamento inovador e criativo.

Modelos médico e social de inclusão

O modelo médico da deficiência

Incapacidades e doenças crônicas frequentemente trazem dificuldades reais, mas eles não são os principais problemas

Visão tradicional

- **A incapacidade é causada por questões** → **Físicas**, **Mentais**, **Sensoriais** → **Deficiência**
- **O indivíduo** → **é deficiente**, **é o problema**
- **Foco da equipe médica** → **Cura**, **Alívio do efeito** → **Deficiência**

O modelo social da deficiência

Barreiras sociais

- **Ambiente** → **Inacessível** → **Edifício**, **Serviço**, **Comunicação**, **Idioma**
- **Atitudes** → **Preconceito**, **Estereótipo**, **Discriminação**
- **Organizações** → **Inflexíveis** → **Procedimentos**, **Práticas**

MODELO DE PENSAMENTO MÉDICO	MODELO DE PENSAMENTO SOCIAL
A criança tem uma deficiência	A criança é valorizada
Diagnóstico e tratamento	Barreiras são removidas
Rotulagem e categorização	Aceitação do indivíduo
Contribuições identificadas e entregues	Resultados identificados e planejados
Programas terapêuticos são fundamentais	Recursos são disponibilizados para serviços comuns
Segregação e serviços alternativos	Serviços totalmente integrados
Os profissionais identificam as necessidades	Direitos individuais são expressos
O isolamento é perpetuado	A diversidade é bem-vinda. A criança é incluída
A sociedade permanece inalterada	A sociedade evolui

Modelo médico questão	Modelo médico resposta	Modelo social questão	Modelo social resposta
Como podemos ajudar as crianças com dificuldades na aprendizagem a ter acesso ao currículo?	Dar atendimento individualizado em sala de aula.	Como podemos adaptar o currículo para atender às necessidades desta criança?	Com trabalho pedagógico em sala de aula e ampliação do leque curricular.
Como podemos mudar o comportamento hiperativo da criança para que ela se encaixe?	Dando a ela Ritalina ou outra medicação.	O que podemos fazer para apoiar esta criança na sala de aula?	Fornecer treinamento de gestão comportamental positiva e introduzir o sistema por toda a escola.
Onde as crianças com dificuldades físicas e sensoriais podem estudar?	Em escolas ou unidades especiais, criadas para atender às necessidades específicas da criança.	Como mais escolas podem atender às necessidades de crianças com dificuldades físicas e sensoriais?	Realizando uma auditoria local e desenvolvendo recursos e pedagogias em todo o sistema.

Modelos de inclusão

Uma abordagem de via única

- Todas as crianças frequentam a mesma escola.
- Todos os serviços focam a escola.
- Todas as políticas de trabalho são voltadas para que todas as crianças estudem em um ambiente convencional.
- Não há necessidade de escolas especiais.

Vantagens:

- É mais inclusiva
- Facilita a formação centralizada da equipe
- É mais econômica – sem duplicação de custos
- Oferece aprendizado colaborativo para crianças
- Estimula a integração da comunidade

Desvantagens:

- Levanta a questão da "equidade x excelência"
- Exige compromisso total da escola
- Requer que todas as escolas do sistema aceitem o modelo para evitar "a escola fraca"
- Exigência elevada de acompanhamento e monitoramento de qualidade - mais trabalho!

Uma abordagem de via dupla

- Baseia-se no estabelecimento de dois sistemas distintos.
- Escolas e unidades especiais para grupos com necessidades especiais.
- Alunos considerados especiais não seguem os requisitos tradicionais.
- Em muitos casos, há necessidade de legislações distintas para cada segmento.

Vantagens:

- Foca o desenvolvimento e o treinamento dos funcionários
- Tende a garantir maior frequência escolar
- Resolve a questão da "equidade x excelência"
- Desenvolve conhecimento e especialização rapidamente.
- Propicia clareza de foco para os serviços de apoio

Desvantagens:

- É menos inclusiva
- Oferece pouca oportunidade de desenvolvimento profissional
- Separa grupos de crianças deixando-os à deriva de suas comunidades.
- Perpetua o estigma e o mal-entendimento

Abordagem de via múltipla

- Trabalha com multiplicidade de estratégias.
- Dois sistemas funcionam em paralelo.
- Escolas especiais atuam como 'centros de apoio e recursos'.
- Enfatiza fortemente a integração.
- Oferece mais flexibilidade e adequação às necessidades individuais.

Vantagens:

- É mais flexível.
- É mais acessível para alunos com necessidades especiais
- Oferece mais opções
- Propicia mais oportunidades para troca de conhecimento

Desvantagens:

- Necessidade de recursos complexos.
- Requer 'pessoas especializadas' para decidir onde as crianças serão colocadas
- Depende da boa vontade das escolas em se envolver
- Expande o serviço por dois setores e pode diminuir a eficácia da prestação

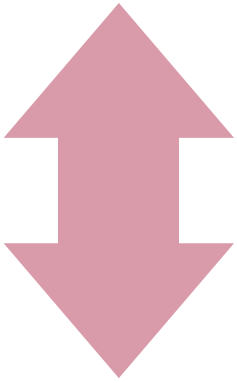
Ao formular a política e prática de inclusão educacional, é importante ter uma visão clara da abordagem escolhida.

Em suma...

Todos os envolvidos precisam ter a definição clara de inclusão e entender que ela é um processo e não um destino.

Acessibilidade e engajamento são os princípios orientadores. É importante reconhecer quais são os obstáculos no caminho e como superá-los.

ACESSIBILIDADE



ENGAJAMENTO

Modelos de pensamento sociais são melhores do que os modelos médicos e trazem uma mudança sustentável.

Não há uma maneira certa ou errada de viajar na estrada da inclusão, mas é importante saber com clareza que caminho está seguindo

Avaliando ACESSIBILIDADE

- Quão acessível é a sua escola para meninos e meninas?
- Quão acessível é sua escola para alunos de diversas origens étnicas?
- Quão acessível é a sua escola para alunos com dificuldades físicas e sensoriais?
- Quão acessível é a sua escola para alunos com diferentes habilidades?
- **Como você sabe? Como você pode melhorar essas condições?**

Avaliando ENGAJAMENTO

- Qual é o nível de engajamento **comportamental** em sua escola?
- Qual é o nível de engajamento **emocional** em sua escola?
- Qual é o nível de engajamento **cognitivo** em sua escola?

Para cada questão acima, liste três indicadores positivos.

Pense em algo para cada item que poderia melhorar o nível de engajamento em sala de aula.

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 10

Protegendo crianças e adolescentes na escola

10

Protegendo crianças e adolescentes em sua escola

Este módulo capacitará você a:

- Entender como o modo que vemos a infância, as crianças e os adolescentes, suas experiências e seus direitos afeta nossa capacidade de protegê-los.
- Identificar os diferentes tipos de abusos na infância e na adolescência e os efeitos que eles têm na vida das crianças e adolescentes.
- Reconhecer sinais e sintomas que podem ser indícios de abusos contra crianças e adolescentes , bem como fatores de risco e vulnerabilidades.
- Identificar as principais atitudes que sua escola pode tomar para proteger as crianças e os adolescentes e mantê-los seguros.
- Agir de forma apropriada quando há suspeita de abusos contra crianças e adolescentes.

IMPORTANTE: na legislação internacional, não há distinção entre crianças e adolescentes quanto aos seus direitos de proteção e sua vulnerabilidade.

Acordo de aprendizado

- Ouvir o que os outros dizem.
- Respeitar a opinião das outras pessoas.
- Sentir-se à vontade para fazer perguntas e falar sobre diferenças.
- Reconhecer o aspecto emocional inerente ao tema Proteção Infantil e Juvenil.

Atividade 1 – Estudo de caso ⊕

M. é um líder escolar que decidiu não participar do treinamento de proteção à criança e ao adolescente. Ele deu as seguintes razões:

- O abuso de crianças e adolescentes não acontece em minha escola.
- O abuso infantil e juvenil não é um problema neste país.
- Minha responsabilidade é a educação, não a proteção de crianças e adolescentes.

Por que nós, como líderes escolares, temos responsabilidade de proteger crianças e adolescentes

- Todas as pessoas têm a responsabilidade de cuidar das crianças e adolescentes e de protegê-los.
- As escolas têm o dever moral e legal de cuidar de seus estudantes.
- Além das leis locais de proteção à infância e à adolescência (Estatuto da Criança e do Adolescente), há o direito internacional.
- Mais de 100 países assinaram a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança (1989). Ela é juridicamente vinculada a todos os governos que assinaram o documento e se aplica a todas as crianças e adolescentes.
- Segundo a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança: "É direito de todas as crianças serem protegidas contra todas as formas de abuso, negligência, exploração e violência". Diz ainda: "Todos os adultos devem fazer o que é melhor para as crianças".
- Manter os filhos seguros e protegidos é parte importante da educação infantil e garante seu pleno desenvolvimento.
- O abuso de crianças e adolescentes é um problema global. Ele ocorre em todos os países e em todas as culturas. Há um extenso levantamento de dados sobre isso.

Verdadeiro ou falso?

1. Mais de 50 mil crianças são assassinadas no mundo todo a cada ano.
2. Em 2002, 50 milhões de crianças experimentaram alguma forma de relação sexual forçada ou sofreram violência.
3. Meio milhão de crianças estão envolvidas em prostituição ou pornografia.
4. 275 milhões de crianças testemunham a violência doméstica anualmente.
5. 70% das crianças são castigadas fisicamente em suas casas.

Atividade 2 – Tente se lembrar ⊕

1. De um momento na infância e/ou adolescência em que alguém foi gentil com você.
2. De um momento na infância e/ou adolescência em que algo injusto aconteceu.

- Que lembranças você tem desse tempo?
- Você associa essas memórias a uma pessoa em particular?
- Que pensamentos e sentimentos vêm à tona quando você se lembra desses tempos?

Atividade 3 – Como as crianças e os adolescentes são vistos e valorizados em sua cultura? ⊕

Atividade 4 – Para ter uma vida plena e feliz, uma criança e um adolescente precisam do quê? ⊕

O resumo até agora:

- As crianças e adolescentes têm direitos como todos os seres humanos. Esses direitos incluem uma vida livre de abuso.
- Todos nós somos responsáveis por garantir que esses direitos sejam cumpridos.
- Nosso ponto de vista a respeito das crianças, dos adolescentes, da infância, da juventude e do abuso é baseado em nossa experiência cultural e pessoal.
- É importante manter a mente aberta para rever esses pressupostos e desafiá-los, se necessário.

Contra o que estamos protegendo as crianças e adolescentes?

O que é abuso infantil e juvenil?

- "O abuso de crianças e a negligência, por vezes denominados maus tratos, são definidos no Relatório Mundial sobre Violência e Saúde (2002) como todas as formas de maus tratos físicos e/ou emocionais, abuso sexual, abandono, tratamento negligente ou comercial ou outra exploração, resultando em danos reais ou potenciais para a saúde, a sobrevivência, o desenvolvimento ou a dignidade no contexto de uma relação de responsabilidade, confiança ou poder." WHO, 1999 e 2002
- Em termos simples, abuso se dá quando alguém mais poderoso, geralmente um adulto, prejudica a criança ou o jovem com idade inferior a 18 anos.
- Há quatro categorias principais de abuso infantil e juvenil reconhecidas internacionalmente: abuso **físico**, **sexual** e **emocional** e a **negligência**.

As quatro principais categorias de abuso

- **ABUSO FÍSICO:** quando a criança é machucada ou ferida.
  Inclui bater, chutar, socar, morder, queimar, agitar, afogar, asfixiar e dar álcool e drogas.
- **ABUSO SEXUAL:** quando a criança é usada sexualmente.
  Inclui beijar, tocar órgãos genitais ou seios, relação sexual vaginal ou anal, sexo oral e incentivo a ver pornografia.
- **ABUSO EMOCIONAL:** quando amor e afeto são negados à criança.
  Inclui ameaças, humilhação, sarcasmo e punições degradantes que minam a confiança.
- **NEGLIGÊNCIA:** quando as necessidades básicas das crianças não são satisfeitas pelos pais, que possuem meios e possibilidades de supri-las.
  Inclui negação de amor, comida, calor, segurança, educação e assistência médica.

Atividade 5 – Estudos de caso

- J. (8) sempre foi um bom aluno, mas recentemente bateu em outros colegas da classe. A professora diz que ele está relutante em tirar o casaco na sala de aula.
- T. (12) é conhecida como "aluna problema". Seu comportamento é inconsistente e instável. Recentemente, ela agiu de forma sexualmente explícita diante de sua professora.
- M. (6) é pequeno para sua idade e, muitas vezes, vem para escola com fome. Essa é uma realidade para muitas crianças da sala. Seu professor se preocupa com M., já que ele tem dificuldade para fazer amigos e costuma se isolar. Porém, o diretor da escola não tem indícios de que haja algum problema com M.
- S. (10) parece bem cuidada e é uma boa aluna. Sua professora está satisfeita com seu progresso, mas diz que ela é muito submissa e extremamente ansiosa com a possibilidade de fazer algo errado.

Sinais e sintomas possíveis de abuso físico

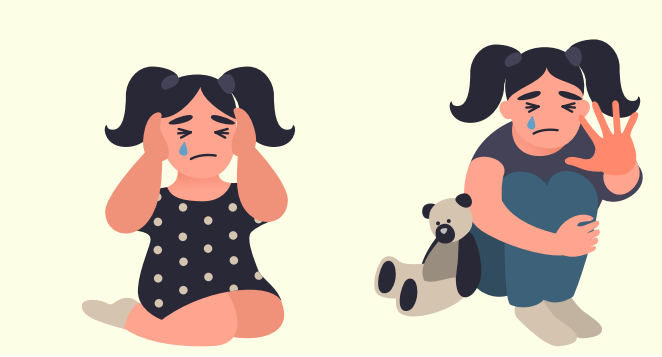
- Ferimentos frequentes ou contusões inexplicáveis, fraturas, equimoses, queimaduras e cortes. (é importante descontar quedas e batidas comuns na infância).
- Depressão, ansiedade e/ou agressão e violência.
- Dificuldades de relacionamento e socialização.
- Comportamento distante, afastado.
- Uso de roupas inadequadas para encobrir lesões. Por exemplo, usar um casaco em um dia quente.
- Fuga de casa ou temor de os pais serem abordados.

Efeitos a longo prazo incluem estresse pós-traumático e outros problemas de saúde mental.

Sinais e sintomas possíveis de abuso sexual

- Mudança repentina de comportamento.
- Comportamento agressivo e de risco, falta à escola e fugas.
- Problemas de sono, enurese ou sujeira.
- Pensamentos negativos constantes, falta de cuidado consigo.
- Comportamento sexual inadequado.
- Dor anal ou vaginal, doenças sexualmente transmissíveis ou gravidez.

Efeitos a longo prazo variam de acordo com a criança, o tipo de abuso e a ajuda recebida.



Sinais e sintomas possíveis de abuso emocional

- Desenvolvimento físico, emocional ou mental atrasados.
- Dificuldade de brincar ou socializar com os outros.
- Medo de errar.
- Automutilação.
- Distúrbios súbitos de fala.
- Comportamento neurótico, como torção do cabelo ou balanço.

Sinais e sintomas possíveis de negligência*

- Atraso no desenvolvimento.
- Falta de higiene, roupas sujas ou inadequadas, doenças não tratadas (em lugares onde a maioria das crianças tem acesso a cuidados).
- Fome ou cansaço frequentes (como acima).
- Faltas regulares à escola e dificuldades com tarefas escolares.
- Dificuldade em fazer amigos, isolamento e/ ou comportamento antissocial.

A negligência pode levar a prejuízos graves a longo prazo.

*Esse é o abuso mais difícil de reconhecer. Sobretudo em áreas com poucos recursos, onde muitas crianças carecem de itens básicos, como alimentos e remédios.

Verdadeiro ou falso?

1. O abuso sexual só acontece uma ou duas vezes e envolve uma única criança.
2. Somente adultos abusam sexualmente de crianças.
3. A criança sempre terá sentimentos negativos em relação ao infrator.
4. Sobreviventes masculinos de abuso são abusados apenas por homens.
5. Crianças com deficiência são menos propensas a serem vítimas de abuso.
6. Muitas vezes, as crianças mentem em relação ao abuso para chamar atenção.
7. A maioria das crianças é abusada por estranhos.

Atividade 6 – Dividam-se em dois grupos e considerem as questões abaixo: ⊕

Escrevam cada resposta em um post-it separado.

GRUPO 1

Por que uma criança ou adolescente não diz que está sendo abusada(o)?

GRUPO 2

Por que um adulto não denuncia suspeitas de abuso infantil ou juvenil?

QUE MEDIDAS PODEM SER POSTAS EM PRÁTICA NA ESCOLA PARA MANTER ESTUDANTES EM SEGURANÇA?

Atividade 7 – Quanto minha escola é segura? ⊕

- Use o formulário de autoavaliação.
- Leia cada questão e decida em quais quesitos sua escola é segura. Escolha as opções: “sim”, “em progresso” ou “não”.
- Discuta com o colega ao lado suas respostas e os passos que podem ser tomados para tornar sua escola mais segura.

Atividade 8 – Uma política de proteção às crianças e aos adolescentes precisa incluir: ⊕

- O que a escola tem a dizer sobre manter as crianças e os adolescentes em segurança.
- Porque a escola toma medidas para manter as crianças e os adolescentes em segurança.
- Como a escola vai cumprir essa responsabilidade.
- Como a escola vai colocar essa política em ação.
- Quais são os procedimentos já adotados.
- Uma menção às principais ferramentas legais, que suportam a política.
- O reconhecimento das necessidades infantis, de acordo com idade, gênero, raça e possíveis deficiências.
- A necessidade de revisões periódicas dessa política.

Atividade 9 – Quais são suas observações em relação à atitude do professor?

- A.M. conta à professora que foi abusada pelo tio nos últimos cinco anos.
- Ela implora que seu relato se mantenha em segredo, já que ainda não se sente pronta para falar sobre isso. A professora concorda, mas diz à aluna que ela deve pensar em fazer uma denúncia. A.M. diz que sente muito medo.
- A professora está preocupada, mas prometeu à garota manter segredo.
- Alguns dias depois, ela fala com uma amiga que trabalha em outra escola e conhece
- A.M de um grupo de jovens com o qual trabalha. A amiga revela que já havia reparado no comportamento suspeito de A.M., por isso aconselha a professora a relatar o fato para o responsável da escola.
- No dia seguinte, a professora procura o diretor e conta tudo de que se lembra. O diretor chama A.M. em sua sala e pergunta se a história é verdadeira.
- A.M. nega e diz que era uma invenção. Nenhuma outra atitude é tomada.
- A.M. não revela seu abuso a mais ninguém até se tornar adulta.

Lista de procedimentos para a proteção das crianças e dos adolescentes

- Necessidade de nomear um representante que lide com as questões de proteção à criança e ao adolescente.
- Acesso aos relatórios de abuso de crianças tanto da escola como do país.
- Consciência de que é preciso trabalhar com confidencialidade, mas que qualquer informação sobre a criança em risco deve ser passada às autoridades competentes.
- Necessidade de ouvir e tranquilizar as crianças, mas não com o intuito de investigação.
- Necessidade de agir com transparência para que as crianças estejam envolvidas em cada etapa.
- A importância de agir imediatamente e fazer uma avaliação do risco da situação.
- A importância de acompanhar todas as revelações.
- Necessidade de manter registros de todas as conversas e ações tomadas.
- A importância de fazer uma revisão de todos os casos e aprender com eles.

No treinamento de hoje, vimos:

- Como nossas experiências pessoais e culturais influenciam nossa visão da infância e nossa capacidade de proteger as crianças e os adolescentes.
- Os diferentes tipos de abuso infantil e juvenil e alguns sinais e sintomas que indicam o abuso.
- As principais medidas que uma escola precisa tomar a fim de proteger seus estudantes.
- Porque temos a responsabilidade de proteger os estudantes de nossa escola.
- como nossas experiências pessoais e culturais influenciam nossa visão da infância e nossa capacidade de proteger as crianças e os adolescentes.
- quais são os direitos da criança e do adolescente.
- Que os pontos anteriores são a pedra fundamental da proteção infantil.
- Que, para avançar nessa questão, devemos conhecer a definição de abuso infantil, os sinais e indicadores de maus tratos e as barreiras que dificultam a revelação do abuso – tanto para crianças como para adultos. Também vimos como podemos proteger estudantes e desenvolver políticas e procedimentos de proteção à criança e ao adolescentes.
- Porque temos a responsabilidade de proteger os estudantes de nossa escola.
- Como nossas experiências pessoais e culturais influenciam nossa visão da infância e nossa capacidade de proteger crianças e adolescentes.
- Quais são os direitos da criança e do adolescente.
- A definição de abuso infantil, os sinais e indicadores de maus tratos, e as barreiras que dificultam a revelação do abuso – tanto para crianças, quanto para adolescentes, como para adultos.
- Que este conhecimento é a base para proteger estudantes em sua escola.
- O próximo passo é definir como tornar nossa escola um lugar mais seguro, desenvolvendo políticas e procedimentos de proteção infantil e juvenil.

Exemplos de cartazes para convidar todas as pessoas para se responsabilizarem pela proteção das crianças e adolescentes na escola.

É importante que os canais de comunição da escola para denúncias de abusos estejam claros para todos.

BRITISH COUNCIL

Proteção das pessoas é responsabilidade de todos nós.

Todos com quem trabalhamos têm o direito de estar seguros contra danos e abusos.

Juntos podemos prevenir e proteger.

Para relatar uma preocupação, fale com a equipe de atendimento ao cliente ou acesse **www.safecall.co.uk/report/**

www.britishcouncil.org/about-us/how-we-work/policies/safeguarding

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 11

Internacionalizando a sua escola

11

Objetivos

No decorrer deste módulo, devemos:

- Ter um entendimento do que é globalização.
- Adquirir uma nova visão sobre a definição de educação global.
- Conscientizar-se de como criar e construir equipes para mudanças eficazes.
- Obter um conjunto de ferramentas que ajudam o desenvolvimento de professores e alunos.
- Desenvolver ideias de projetos de ação social.
- Elaborar um plano de ação para uma "educação globalizada".

Resultados

No decorrer deste módulo, veremos:

- O que é educação globalizada.
- Como explorar conceitos de aprendizagem, visões possíveis e marcos importantes.
- Como melhorar a prática de aula e criar oportunidades para dar voz ao aluno:
  - liderando mudanças.
  - desenvolvendo equipes.
- Como nos envolvermos com a globalização:
  - o que é uma boa prática e como podemos encontrá-la?
- Como empoderar os alunos para que eles liderem e envolvam a comunidade.

Programação

- O que é "educação globalizada"?
- Como explorar conceitos de aprendizagem, visões possíveis e marcos importantes.
- Gerenciando mudanças.
- Construindo equipes.
- Como melhorar a prática de aula e criar oportunidade para dar voz ao aluno.
- Como nos envolvermos com globalização.
- O que é uma boa prática e como podemos encontrá-la?
- Como empoderar alunos para que eles liderem e envolvam a comunidade.
- Planejamento de ação para o futuro.

O MUNDO ESTÁ CONECTADO.

O QUE É EDUCAÇÃO GLOBALIZADA?

Desafio da educação

Educadores no mundo todo estão perguntando:

Como preparar nossos jovens para que eles aproveitem ao máximo as oportunidades de um mundo globalizado...

Eles vão precisar de quais habilidades, conhecimentos e valores?

Debate sobre Globalização na Educação

As abordagens de como globalizar a educação são muito debatidas e parecem se centrar nos seguintes aspectos:

- A globalização tende a se referir à sociedade e cultura.
- O internacionalismo tende a se referir ao comércio e negócios.
- A necessidade de filtrar tendências globais, conceitos e mensagens – uso de filtros culturais para preservar a identidade nacional.
- Sistemas de educação devem tomar cuidado para integrar – sensibilidade em relação às agendas políticas, religiosas e comerciais.

Globalização	• Sociedade • Cultura
Internacionalismo	• Comércio • Negócios
Local	• Necessidade de interpretar o contexto local
Sensibilidade	• Fronteiras políticas, religiosas e tecnológicas

DEBATE GLOBAL

Debate sobre Globalização na Educação

O que a educação globalizada deve buscar atingir, então?

Atividade 1: Destilação

1. Em grupos, criem uma definição única.
2. Dois grupos se juntam para refinar a definição.
3. O grupo todo cria uma definição compartilhada.

Uma definição de educação global?

> “Demonstrar um compromisso de desenvolver cidadãos globais pela incorporação do internacionalismo em todo éthos e currículo da escola.”

Atividade

Em grupo, decidam se concordam com a definição de educação global. Você teria algo a modificar, adicionar ou retirar?

Um líder global?

“À medida que mais países exigem melhor desempenho de suas escolas e concedem mais autonomia a elas na concepção de seus currículos e gestão de recursos, o papel do líder escolar cresce muito, além do de administrador. Desenvolver líderes escolares requer uma definição clara de suas responsabilidades, fornecendo acesso ao desenvolvimento adequado ao longo de suas carreiras e reconhecendo seu papel fundamental na melhoria da escola e no desempenho dos alunos. Quais são os diferentes papéis e as diferentes responsabilidades dos dirigentes escolares do século 21, e como os países obtiveram sucesso no desenvolvimento efetivo de líderes escolares em escala?”

Então, a condução da educação em um mundo diverso e globalizado necessitará de líderes que possam ser pioneiros de um sistema em mutação.

Atividade

Discuta o que cada líder precisará:

- ser consciente de...
- aprender...
- fazer pelos estudantes, equipe e comunidades...
- comprometer-se com...

“Muitas nações ao redor do mundo se comprometeram com amplas reformas de currículo, de instrução e de avaliações, com a intenção de preparar melhor todas as crianças com as mais altas demandas educacionais para a vida e para o trabalho no século 21. Quais são as competências de que os jovens precisam para obter sucesso neste mundo em rápida mutação? E quais competências de que os professores precisam, por sua vez, para ensinar de forma eficaz essas competências aos alunos? A pergunta que surge a partir dessa é, naturalmente, quais programas de formação são necessários para preparar futuros professores a lecionar e obter sucesso em uma sala de aula do século 21? Esta questão é, no entanto, ainda difícil de responder com o que há de evidências disponíveis”

Um professor global?

A condução de estudantes, em um mundo diverso e globalizado, necessitará de professores que possam ser pioneiros de um sistema em mutação.

Atividade

Discuta o que cada professor precisará:

- ser consciente de...
- aprender...
- fazer pelos estudantes, equipe e comunidades...
- comprometer-se com...

Um aprendiz global?

Atividade ⊕

Desenhe um aprendiz global (ou futuro cidadão global). Do que ele precisará.

Você pode querer considerar para o século 21:

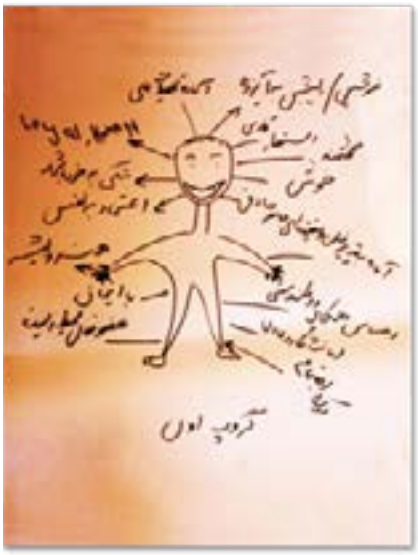
- as habilidades
- os atributos
- conhecimento
- as atitudes

Leitura complementar

O British Council desenvolve diferentes ações estratégicas em torno da discussão e apoio à implementação da BNCC da Lingua Inglesa como forma a contribuir para a educação básica brasileira. Conheça mais visitando nosso site e baixando publicações gratuitamente:

Caminhos para a BNCC da Língua Inglesa
https://www.britishcouncil.org.br/atividades/ingles/bncc/caminhos
Observatório para o Ensino da Língua Inglesa no Brasil
https://www.britishcouncil.org.br/atividades/escolas/observatorio-ensino-lingua-inglesa-bra

Cidadãos globais de outros países



Avaliação e Ensino das Habilidades do Século 21

- ...colaborar com os outros e conectar-se por meio da tecnologia são habilidades essenciais em uma economia baseada no conhecimento.
- 250 pesquisadores de 60 instituições ao redor do mundo.
- Habilidades do século 21 categorizadas em quatro amplas categorias:
  - **Modos de pensar**
  - **Modos de trabalhar**
  - **Ferramentas de trabalho**
  - **Habilidades para viver no mundo**

UM CURRÍCULO GLOBAL?

Atividade

Crie uma lista de palavras para descrever um currículo que desenvolva:

- conexões entre pessoas e lugares.
- conhecimento de mundo.
- conceitos de mudança.
- consciência de diferentes sociedades, heranças e culturas.

Reflexão

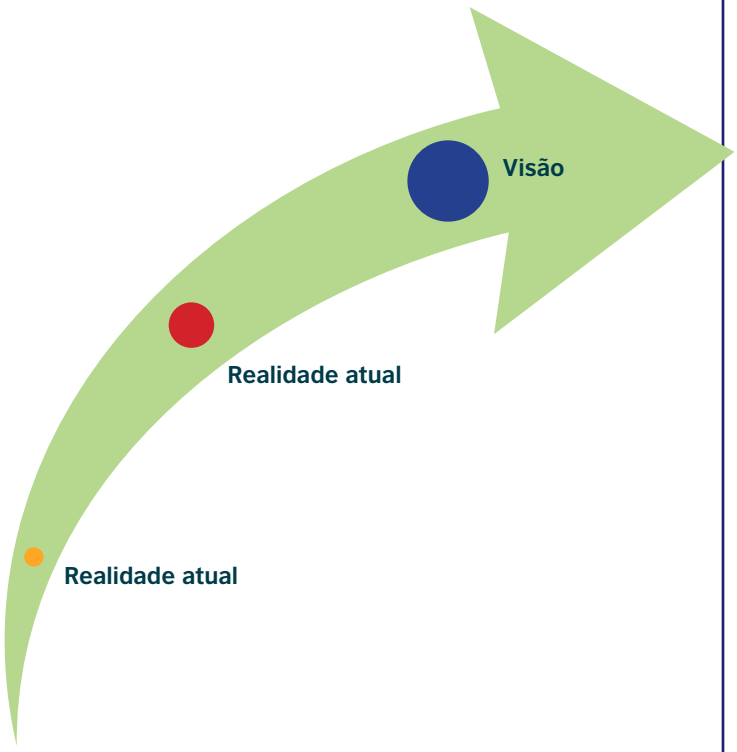
Quais são as principais mensagens que você vai levar deste módulo?

De que maneiras líderes, professores, cidadãos e currículos globais estão conectados?

Por que é importante focá-los?

Explorando conceitos de aprendizagem, visões possíveis e marcos importantes

Qual é a sua visão para uma aprendizagem globalizada?



Atividade

Usando as palavras e frases da parte 1, crie uma série de afirmações visionárias para uma oferta globalizada de educação em sua escola.

"Globalmente conectados, localmente envolvidos"

Conselho Britânico, Cidadãos Ativos
O programa de cidadãos ativos prevê um mundo em que conexões crescentes levam a resultados positivos. Um mundo onde as pessoas se sentem empoderadas para se envolver pacificamente e efetivamente com os outros, em um desenvolvimento sustentável de suas comunidades.

Programa Alimentação Mundial
Todo homem, mulher e criança têm acesso, em todos os momentos, aos alimentos necessários para uma vida ativa e saudável.

Declaração dos Direitos da Criança – ONU
Toda criança, absolutamente sem qualquer exceção, deve ter esses direitos, sem distinção ou discriminação por motivo de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou outra, origem nacional ou social, riqueza, nascimento ou outra condição, quer de si mesmo ou de sua família.

Exemplo local: Programa Mais Alfabetização

O Programa Mais Alfabetização, criado pela Portaria nº 142, de 22 de fevereiro de 2018, é uma estratégia do Ministério da Educação para fortalecer e apoiar as unidades escolares no processo de alfabetização dos estudantes regularmente matriculados no 1º ano e no 2º ano do ensino fundamental.

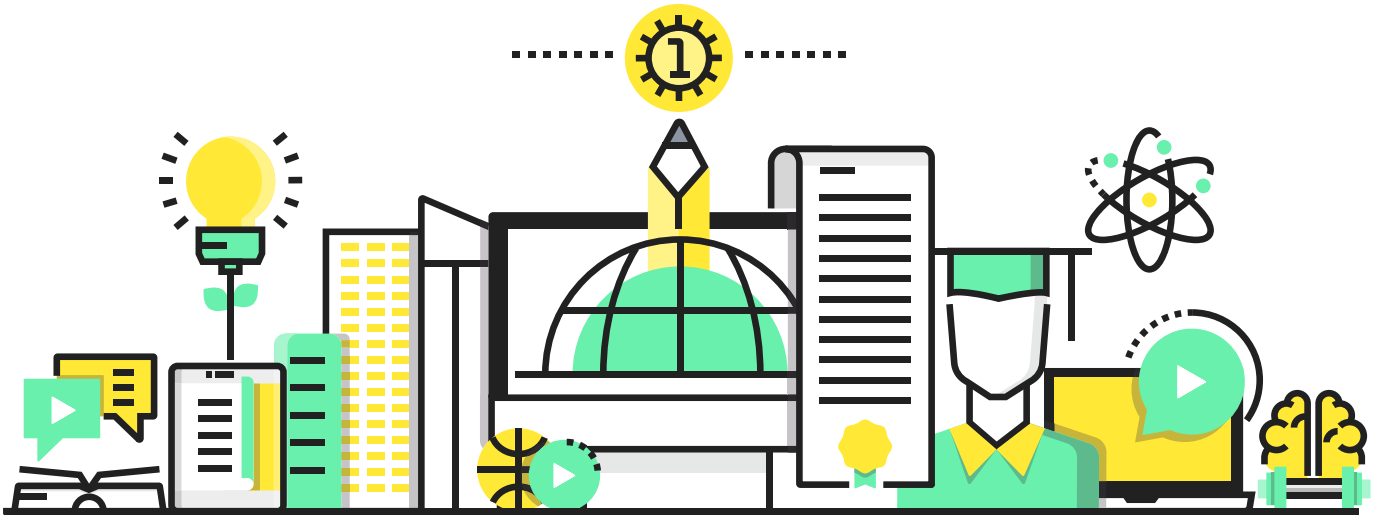
Reflexão

- **Que aprendizado-chave você vai tirar desse módulo?**
- **Qual é a sua visão de educação globalizada?**

Leitura complementar

Programa Active Citzens no Brasil: conheça mais sobre a metodologia e projetos brasileiros de referência.

https://www.britishcouncil.org.br/atividades/sociedade/active-citizens



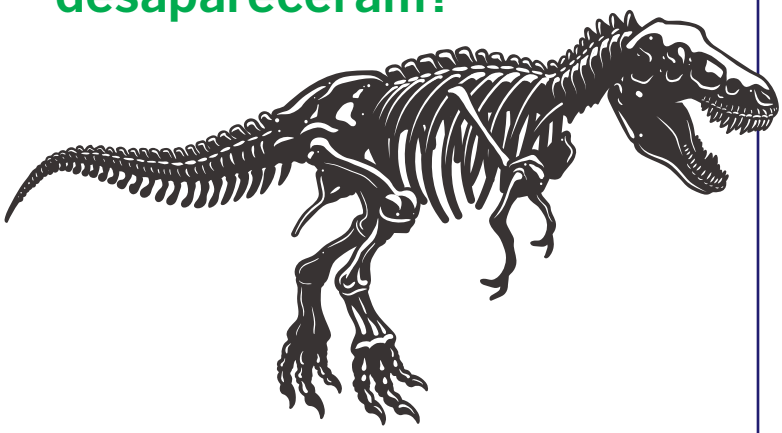
Gerenciando mudanças

Gerenciando mudanças

Este módulo capacitará você a:

- Entender o quanto é importante e significante o processo de mudança no século 21.
- Entender como lidar com o medo da mudança e as resistências a ela.
- Conhecer os modelos para guiar mudanças, a fim de melhorar resultados.
- Ser capaz de considerar as ferramentas e técnicas para implementar mudanças.
- Ser capaz de identificar como abordar um projeto de mudança escolar.

Todos os dinossauros desapareceram?



Os mamíferos não!
Eles mudaram e sobreviveram.

Vídeo

https://www.youtube.com/watch?v=S1m6Xp6F2I8

Lidando com mudanças

Mudanças estão aqui para ficar. Há duas formas de lidar com elas:

- **reativamente:** respondendo apenas quando é preciso, normalmente quando já é tarde demais.
- **com proatividade:** planejando a mudança e tentando se manter na vanguarda da mudança, quando não a um passo à frente.

Há uma terceira opção: ignorar e esperar que tudo isso vá passar. Mas será que vai?

Atividade 1: sua experiência de mudança

Pense sobre as mudanças que você introduziu recentemente na sua escola e foram particularmente bem-sucedidas.

Que fatores contribuíram para o sucesso?

Divida isso com um colega. Em seguida, identifique quaisquer obstáculos à mudança que você experienciou.

- Como você tentou resolver isso?
- Como as questões não resolvidas foram encaradas?

Algumas barreiras para a mudança

- Medo do desconhecido.
- Informação errada.
- Falta de informação.
- Ameaça ao status quo.
- Ameaça ao poder de base.
- Forte resistência dos pares.
- Medo de falar ou de parecer estúpido.
- Fatos históricos.
- Relacionamentos fracos.
- Não percepção de benefícios.
- Relutância em desapegar.
- Relutância em experimentar.
- Ameaça às principais habilidades ou competências essenciais.
- Cultura organizacional de baixa confiança.

Há algum obstáculo adicional?

Desculpas para não mudar

- "Não temos tempo necessário."
- "Vamos voltar à realidade: isso não vai funcionar em nosso departamento."
- "Vamos esperar até que as coisas se ajeitem."
- "Isso de novo não."
- "A gente conseguiu ir tão longe sem isso."
- "Não se pode ensinar novos truques a um cachorro velho."
- "Não temos recursos necessários."
- "Nós sempre fizemos dessa forma e ninguém nunca reclamou."
- "Vamos formar um grupo de trabalho."

Whitaker (1993)

Os dois obstáculos fundamentais à mudança

Cultura: inicialmente, a mudança trabalha contra a cultura corrente, que inevitavelmente ficará diferente de alguma maneira.

Pessoas: dependendo de como as pessoas percebem as mudanças e as ações, elas podem resistir às transformações.

Os dois obstáculos estão totalmente ligados.

Onde está o medo das pessoas

> “Não é que estamos com medo da mudança ou apaixonados pela velha maneira de fazer a coisa. É daquele lugar no meio de que temos medo.
>
> É como estar entre trapézios.
>
> É como uma criança quando seu cobertor está na secadora.
>
> Não há nada em que segurar.”
>
> Marilyn Ferguson

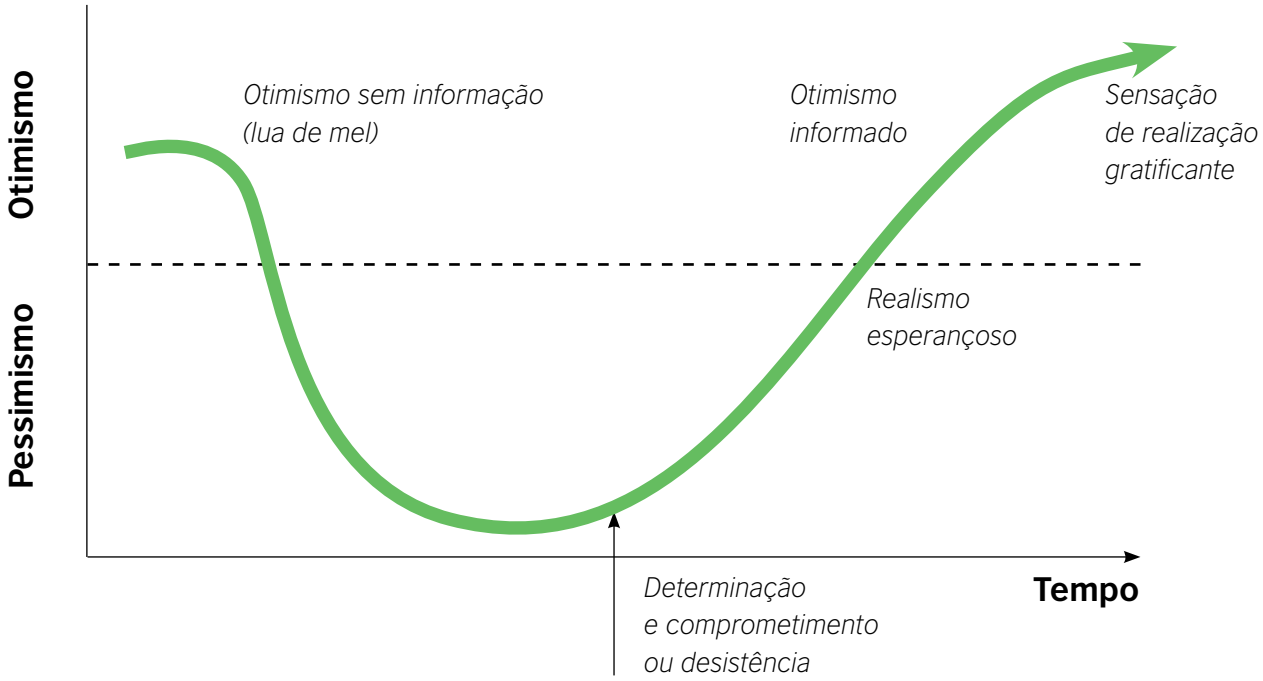
Como podemos lidar com o medo e a ansiedade?

O medo do desconhecido é algo que pode paralisar pessoas e organizações, como um animal diante dos faróis de um carro.

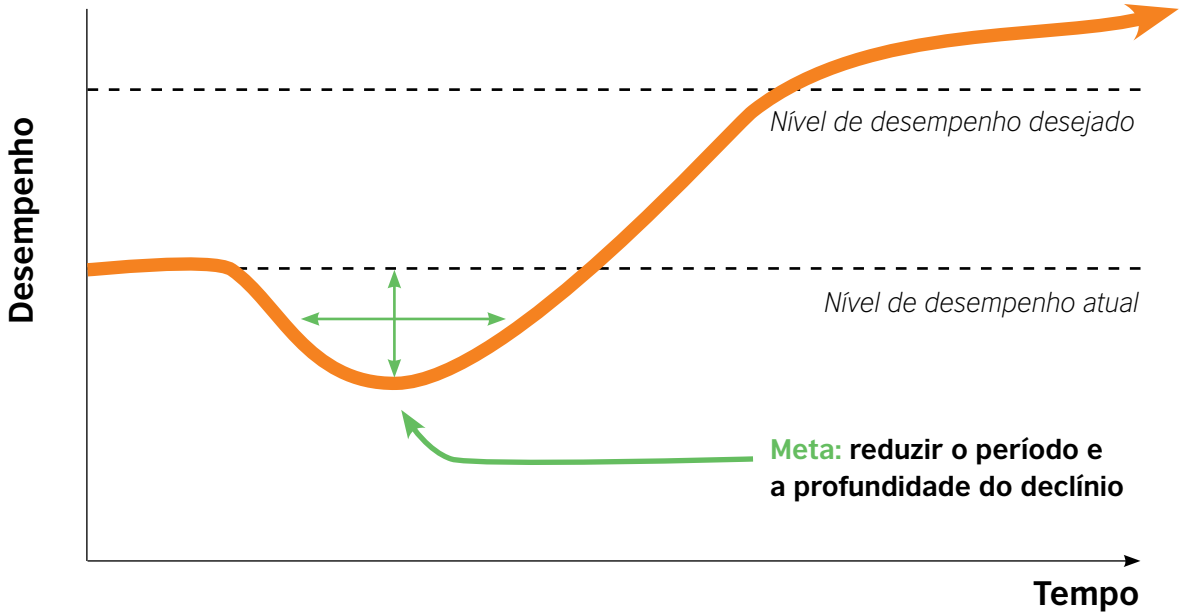
- Como podemos gerenciar esse medo e essa ansiedade?
- Como isso pode ser usado de maneira produtiva para iniciar a mudança?

Independentemente do que acontecer, não podemos ignorar isso.

Estados emocionais da mudança



Declínio da implementação



Fullan 2003

Lidando com as cinco fases da mudança

1. **Choque e negação:** como o choque pode ser minimizado e como ajudar as pessoas a lidar com a realidade?
2. **Raiva e culpa:** como minimizar a raiva das pessoas?
3. **Resistência:** como ela pode ser quebrada no intuito de engajar a equipe?
4. **Aceitação relutante:** como encorajar a equipe a ser menos relutante e mais engajada no processo?
5. **Comprometimento:** como ele pode ser assegurado?

Atividade 2: seu projeto de mudança

Ao refletir sobre seu projeto de mudança atual, identifique qualquer resistência que pode impedi-lo de ser bem-sucedido.

De onde e de quem você pensa que vem essa resistência? Baseie-se no trabalho da **atividade 1**.

Anote como você irá abordar essa resistência e discuta com um colega.

Lembre-se: apenas 6% dos projetos de mudança são completamente bem-sucedidos e outros 32% são parcialmente bem-sucedidos.

McKinsey 2012

Habilidades essenciais para liderar e gerenciar mudanças

Transformacional

- Visão.
- Imaginação.
- Desejo de aprender.
- Consciência política.
- Influência.
- Construção de equipe.
- Energia e entusiasmo.
- Visão do todo.
- Tolerância à ambiguidade.

Transacional

- Correr riscos.
- Consciência do ambiente externo.
- Habilidades de comunicação.
- Negociar e delegar.
- Estabelecer contatos.
- Habilidades interpessoais.
- Estabelecimento de metas.
- Perseverança.
- Recompensa e reconhecimento.

Os oitos passos para mudança de Kotter

1. **Criar senso de urgência.**
2. **Formar uma aliança poderosa.**
3. **Criar uma visão para a mudança.**
4. **Comunicar a visão.**
5. **Remover obstáculos.**
6. **Criar vitórias de curto prazo.**
7. **Construir sobre a mudança.**
8. **Ancorar as mudanças na cultura da escola.**

Kotter (2008)

Atividade 3

Organize os sucessos que você identificou na atividade 1, de acordo com os oito passos de Kotter.

Como esses sucessos se dividem entre os oito passos? Eles estão agrupados em espaços particulares? Existem passos que não foram bem-sucedidos?

Identifique quaisquer pontos-chave de aprendizado e discuta com seus colegas.

Agora pense sobre os oito passos de Kotter em relação ao seu projeto de mudança – em que estágio ele se encontra? O que é necessário acontecer em seguida? O que pode ser preciso para o projeto seguir adiante?

Visão	Habilidades	Incentivos	Recursos	Planos de ação	Resultado
	✓	✓	✓	✓	**Confusão**
✓		✓	✓	✓	**Ansiedade**
✓	✓		✓	✓	**Mudança lenta**
✓	✓	✓		✓	**Frustrações**
✓	✓	✓	✓		**Falsos começos**

Quando a mudança deveria acontecer?

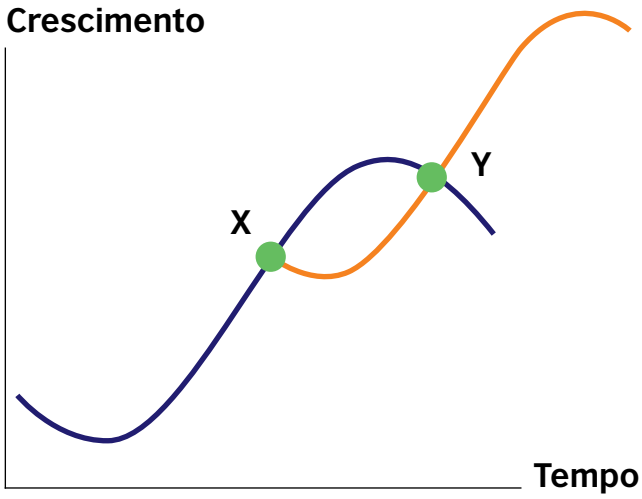
> “Mesmo quando as coisas parecem estar melhorando, os bons líderes sabem que esse é o momento de pensar sobre a próxima fase de mudança. A alternativa é o declínio.”
>
> Charles Handy

Onde a curva de Sigmoid é relevante em sua escola?

Pense em algo que está indo bem em sua escola.

Que melhorias alcançaram um ponto de estagnação?

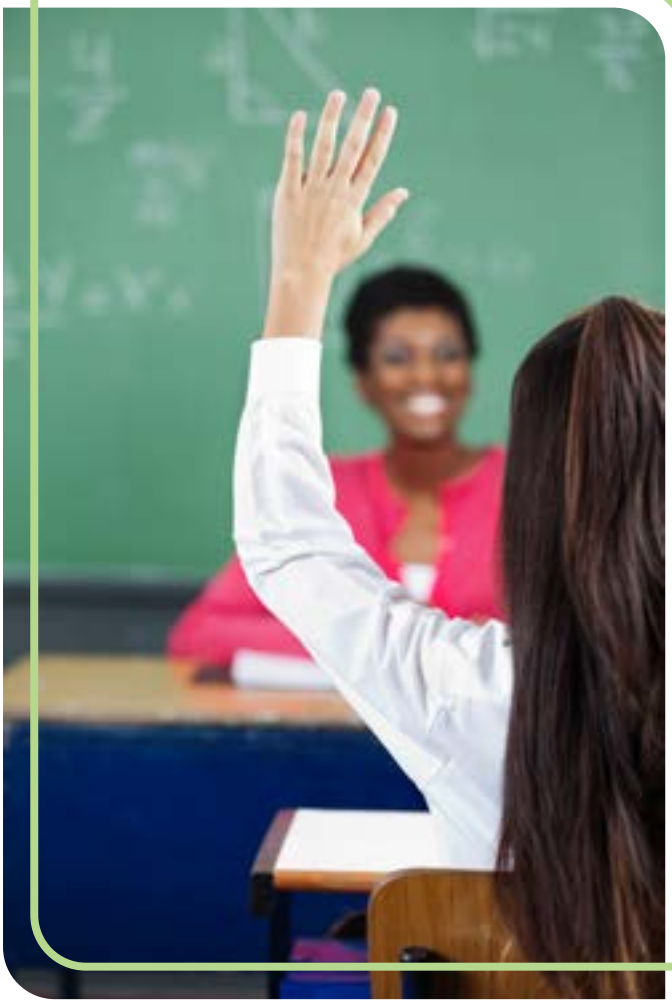
Que ação pode ser tomada?



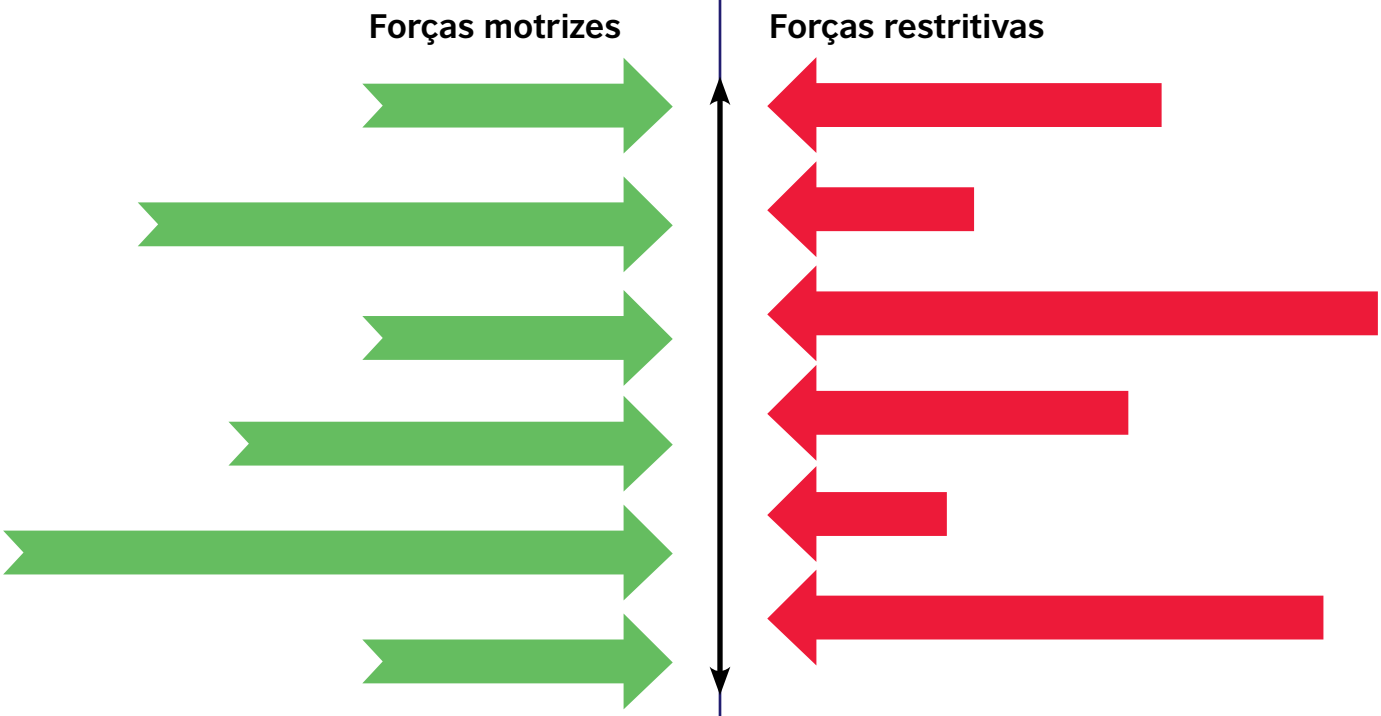
Liderar e gerenciar a mudança na escola

Ao refletir sobre o seu projeto de mudança escolar, quais os motores para a mudança na sua escola?

Eles podem ser tanto internos quanto externos.



Análise de campos de força



Análise SWOT/FOFA

Forças	Fraquezas
Oportunidades	**Ameaças**

Atividade 4

Trabalhando em pequenos grupos, use um dos instrumentos dos dois slides anteriores para analisar seu projeto de mudança e, então, decidir que passos tomar em seguida. Por exemplo:

- formar alianças potentes.
- comunicar sua visão.
- remover obstáculos.
- ou qualquer um dos outros 5 passos de Kotter.

Prontidão organizacional para mudança

Adaptabilidade gerencial para mudança

Em qual quadrante está a sua escola? Por quê?

Condições para uma mudança de sucesso – nota mental

Garanta que seu programa de mudança será um SUCESSO, seguindo os princípios abaixo:

Shared vision (visão compartilhada).
Understand the organisation (entendimento da organização).
Cultural alignment (alinhamento cultural).
Communication (comunicação).
Experienced help where necessary (ajuda experiente onde for necessário).
Strong leadership (liderança forte).
Stakeholder buy-in (participação das partes envolvidas).

Plenária

Como você usará as iniciais **SUCCESS** para realizar as mudanças do projeto em que tem trabalhado?

Reflexão

Quais aprendizados-chave você irá levar desse módulo?

De que forma você transformará sua abordagem de liderar a mudança?

Internacionalizando a escola – Construindo equipes – Programação

- **Construindo equipes.**
- **Como melhorar a prática de aula e criar oportunidade para dar voz ao aluno.**
- **Como nos envolvermos com globalização.**
- **O que é uma boa prática e como podemos encontrá-la?**

Objetivos

Este módulo capacitará você a:

- entender a finalidade das equipes e o valor que elas agregam
- entender as etapas de desenvolvimento de uma equipe
- considerar os diferentes papéis que os integrantes de uma equipe podem desempenhar
- analisar como construir e sustentar uma equipe altamente eficaz
- entender o Princípio de Pareto
- considerar os diferentes níveis de comprometimento em uma equipe
- aplicar seu aprendizado em seu próprio contexto
- identificar ações para melhorar a eficácia de suas equipes

O que é uma equipe?

Uma equipe é formada por um grupo de pessoas unidas por um propósito comum. Equipes são especialmente apropriadas para levar adiante trabalhos altamente complexos, que possuem várias etapas interdependentes.

Um grupo de pessoas não é necessariamente uma equipe.

O que é trabalho em equipe?

https://youtu.be/o8HxuOlSX9I

O que é uma equipe?

> “Equipe é um pequeno grupo de pessoas que reconhece a necessidade do conflito construtivo para realizar e implementar decisões viáveis, dando apoio a elas.”

O’Neill 2003

> “Equipe é um grupo de pessoas que trabalha ou se relaciona de maneira a alcançar um objetivo comum.”

Trethowan 1985

O que caracteriza uma equipe:

- tarefas definidas
- processos inclusivos
- comprometimento profundo
- competência coletiva

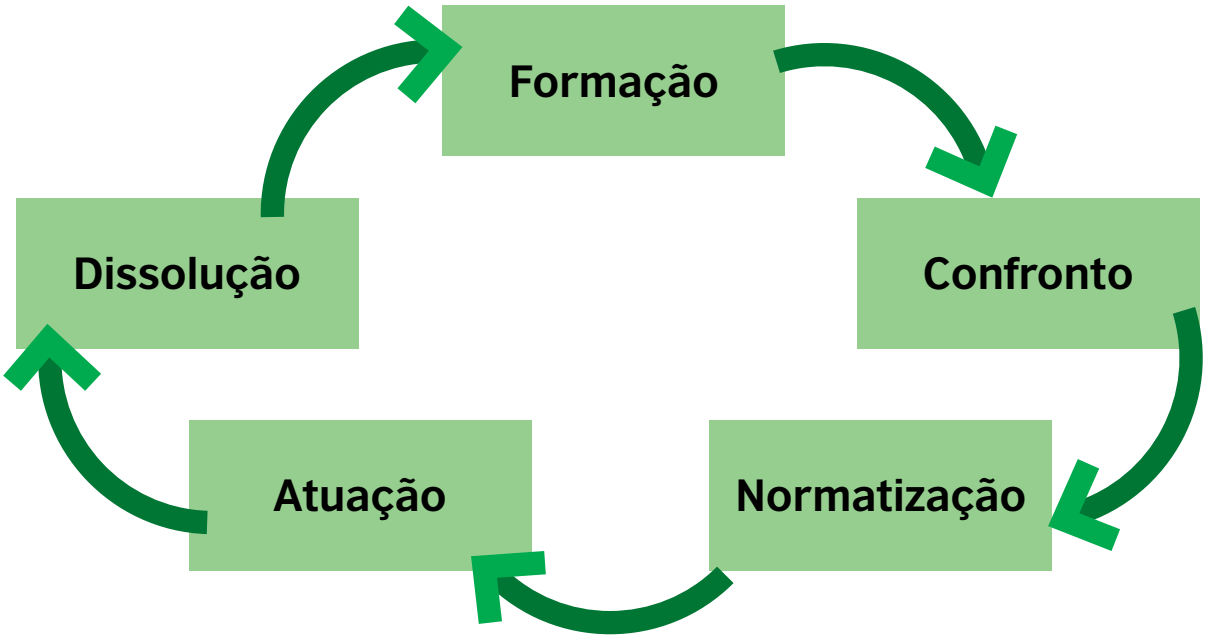
Atividade 1: O valor do trabalho em equipe

- Você pertence a quais equipes profissionais?
- Quais delas você lidera?
- Quais você participa como membro?
- Identifique quão eficazes são essas equipes. Por exemplo, que valor agregam?
- Descreva seu comportamento como líder de equipe – quais as semelhanças e diferenças entre seu comportamento como líder e como membro de equipe?

Qual o valor do trabalho em equipe?

- Ativa os pontos fortes de cada indivíduo, tornando o esforço coletivo mais poderoso.
- Permite que as tarefas e recursos sejam compartilhados, aumentando a eficiência.
- Problemas e desafios são mais fáceis de serem resolvidos, pois todos os membros do grupo contribuem com soluções.
- Possibilita reuniões de apoio e de aprendizado mútuo.
- Mantém os funcionários unidos e focados, evitando dispersão e isolamento.

Construindo sua equipe: os estágios de desenvolvimento



(Tuckman, 1965)

Atividade 2: Estágios do desenvolvimento de equipe

Por um momento, pense a respeito dos estágios de desenvolvimento de uma equipe, mostrados acima.

Você já observou esse ciclo em equipes das quais participou, seja como membro ou líder? Pense nas equipes que você identificou na atividade 1.

Baseado em sua experiência, como você descreveria cada um dos cinco estágios?

Formando a equipe dos sonhos

Papéis de Belbin

- **Coordenador** (diretor).
- **Implementador** (executor).
- **Motivador** (engajador).
- **Inovador** (criador).
- **Pesquisador de recursos**.
- **Avaliador** (monitor crítico).
- **Colaborador** (trabalhador de equipe).
- **Finalizador**.
- **Especialista**.

Atividade 3

Combine os papéis de Belbin com as descrições. Formando a equipe dos sonhos: papéis da equipe.

Os nove papéis de Belbin

PAPEL	DESCRIÇÃO
Coordenador (diretor)	• Procuro coordenar os esforços dos meus alunos e dos meus colegas professores. • Gosto de identificar os pontos fortes das pessoas, para que façam bom uso deles. • Com frequência, encontro a melhor pessoa para cada tarefa.
Motivador (engajador)	• Eu realmente quero que minha equipe seja bem-sucedida. • Faço minha equipe focar nossos objetivos e prioridades. • Tento manter a equipe focada nas tarefas.
Implementador	• Gosto de transformar ideias e planos em tarefas práticas. • Com frequência, assumo tarefas que outras pessoas não farão. • Costumo entregar o trabalho pontualmente.
Finalizador	• Gosto de checar cada detalhe cuidadosamente para garantir que não há nenhum erro. • Sempre fico atento ao cronograma, prazo de entrega e à qualidade do trabalho. • Eu me preocupo com os detalhes (às vezes, em demasia).
Inovador (criador)	• Gosto de sugerir novas ideias e soluções criativas. • Identifico novas oportunidades com frequência. • Normalmente, encaro os problemas como oportunidades.
Avaliador (monitor crítico)	• Tento analisar cada ideia com objetividade para ver se é realista. • Procuro interpretar e avaliar problemas complexos logicamente. • Gosto de considerar todas as opções disponíveis para chegar à melhor solução.
Pesquisador de recursos	• Gosto de manter a equipe em contato com o que está acontecendo fora do grupo. • Gosto de me manter informado sobre ideias, iniciativas e progressos que surgem em outras partes do mundo. • Eu ficaria feliz em trazer boas ideias para o grupo.
Colaborador (trabalhador de equipe)	• Gosto de encorajar os outros, por exemplo, meus alunos. • Procuro ajudar os outros, por exemplo, meus colegas. • Sinto que sou sensível às necessidades e sentimentos das pessoas.
Especialista	• Sinto que posso contribuir com minha experiência e meu conhecimento especializado. • Se eu não sei a resposta, eu tento descobri-la. • Eu adoro contar aos outros as coisas que aprendi.

Atividade 4: outra visão dos papéis de Belbin

Distribua os nove papéis de Belbin nas quatro categorias abaixo.

CATEGORIA	PAPEL DE BELBIN
Liderar	1 2
Fazer	3 4
Pensar	5 6 7
Socializar	8 9

Atividade 4: outra visão dos papéis de Belbin

GABARITO

CATEGORIA	PAPEL DE BELBIN
Liderar	Coordenador (diretor) Motivador (engajador)
Fazer	Implementador (executor) Finalizador
Pensar	Avaliador (monitor crítico) Inovador (criador) Especialista
Socializar	Pesquisador de recursos Colaborador (trabalhador de equipe)

Papéis de equipe – Honey

- **Líder:** garante que a equipe tenha clareza dos objetivos e que todos estejam envolvidos e comprometidos.
- **Desafiador:** questiona a eficácia e pressiona por melhorias e resultados.
- **Executor:** encoraja a equipe a fazer o trabalho e realiza tarefas práticas.
- **Pensador:** produz cuidadosamente, pondera, considera ideias e melhora as sugestões dos outros.
- **Apoiador:** alivia as tensões e mantém a harmonia da equipe.

Honey 2001

Como diretores de sucesso constroem e desenvolvem equipes de liderança eficazes (Bush)

- **Estrutura da equipe:** varia dependendo do contexto escolar.
- **Propósito claro e motivador:** direção.
- **Membros capazes e competentes:** entregam um trabalho de alta qualidade e atuam juntos por algum tempo.
- **Regras claras:** organização, comunicação, decisão.
- **Liderança forte de equipe:** coragem, direção.
- **Autoavaliação periódica:** busca por melhoria.

Adapted from Bush, et al 2011

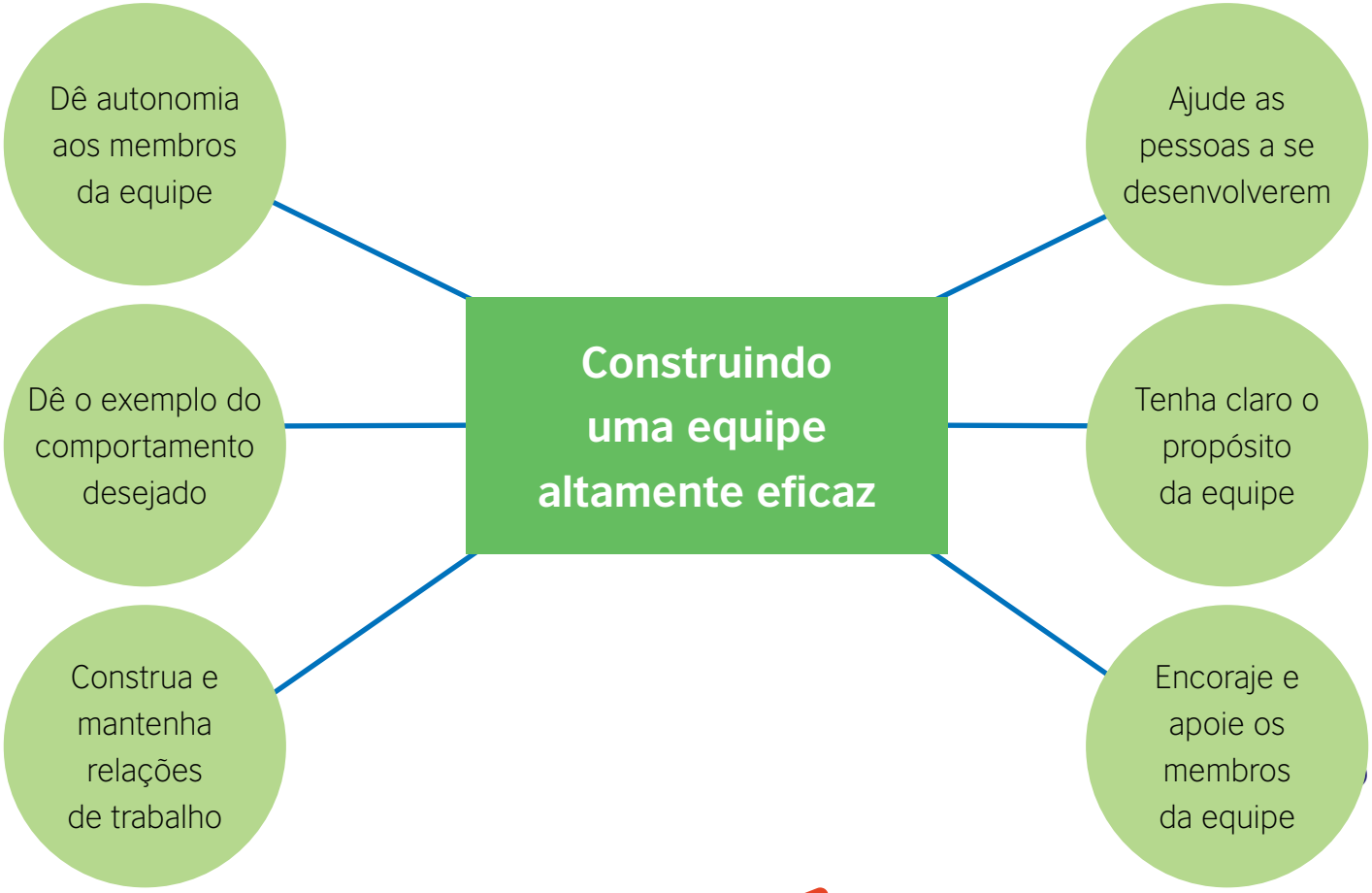
O que é preciso para construir uma equipe eficaz:

- Entender nosso próprio comportamento, nosso estilo de liderança e os papéis que gostamos de exercer.
- Conhecer a variedade de estilos e papéis que podem ser desempenhados pelos outros – e valorizá-los.
- Compor a equipe com pessoas que tenham estilos e papéis complementares, a fim de alcançar o sucesso.
- Escolher membros que acrescentam novos estilos e/ou preencham lacunas.
- Atribuir os papéis mais apropriados para cada membro, levando em conta pontos fortes, características e preferências de cada um.
- Variar a composição da equipe de acordo com o tipo de trabalho
- Compartilhar a liderança conforme a tarefa.

Resumo de várias pesquisas.

Construindo equipes eficazes

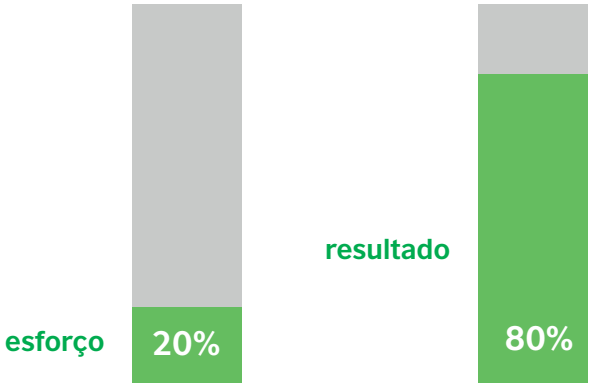
Que ações de liderança podem ser incluídas em cada um dos boxes?



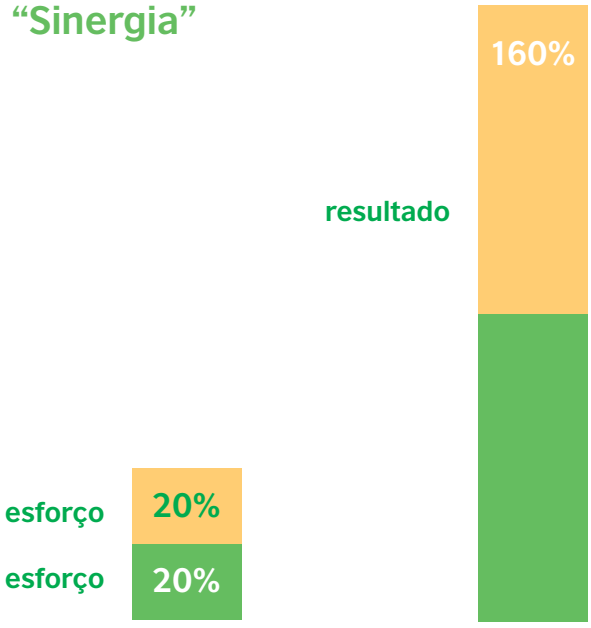
O Princípio de Pareto

- O Princípio de Pareto afirma que existe um forte desequilíbrio entre causas e efeitos, entre esforços e resultados e entre ações e objetivos alcançados.
- Afirma também que, de uma maneira genérica 80% dos resultados que obtemos estão relacionados com 20% dos nossos esforços.
- Ou seja, uma minoria de ações leva a maior parte dos resultados, em contrapartida, a maior parte das ações leva a menor parte dos resultados.
- Este esquema foi criado por um economista e sociólogo italiano, Vilfredo Pareto, que nasceu em Paris, e morreu em 1923, em Genebra.

Eficácia



"Sinergia"



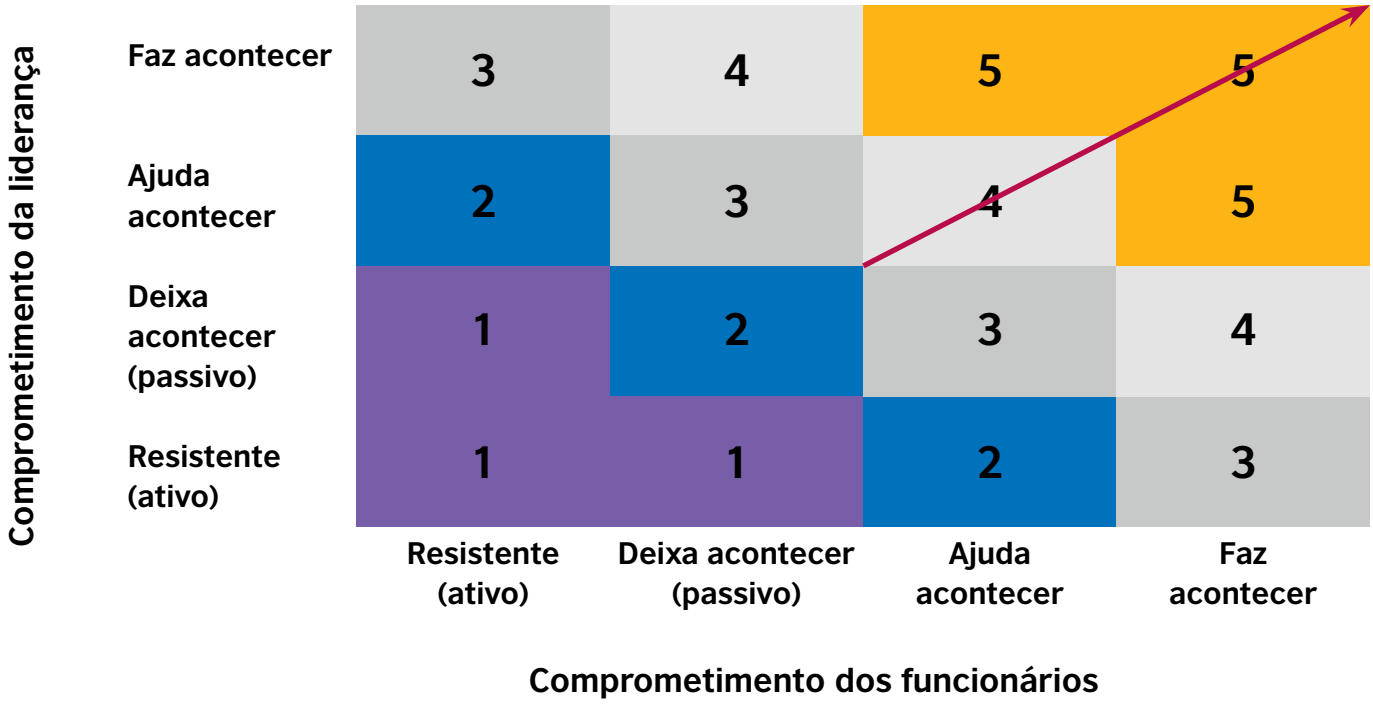
Questões: O Princípio de Pareto

- Quais as características de uma equipe que produz mais sinergia?
- Você já conseguiu grande sinergia nas equipes da sua escola?
- Como isso se relaciona com os papéis de Belbin?

E ainda:

- Onde mais você vê o Princípio de Pareto (regras 80-20) no trabalho em sua escola?
- E quanto a exemplos nos quais 100% – perfeccionismo – foram necessários?

Níveis de comprometimento



2 ou abaixo: esqueça
4 ou acima: sucesso
3: precisa de trabalho

Liderança bem-sucedida e trabalho em equipe movem o projeto do canto inferior esquerdo para o canto superior direito.

Atividade 5: Níveis de comprometimento do pessoal

- Pense em um dos projetos de melhoria da sua escola. Como você avaliaria o compromisso dos funcionários, o seu compromisso e o de sua equipe de liderança?
- Seja realista. Então, decida se o seu nível de comprometimento é um, dois, três, quatro ou cinco.
- O desafio com qualquer projeto é chegar ao topo direito – nível quatro ou cinco – para ter sucesso. Como você pretende fazer isso?

Vídeo

https://youtu.be/BJYm9760fR0

Homework

Como líder escolar, quais foram os seus principais pontos de aprendizado?

Com base no que aprendeu, quais são as três ações que você vai tomar para melhorar a eficácia da equipe em sua escola?

Envolvendo pessoas com a internacionalização

Envolvendo pessoas com a Internacionalização

Neste módulo, veremos:

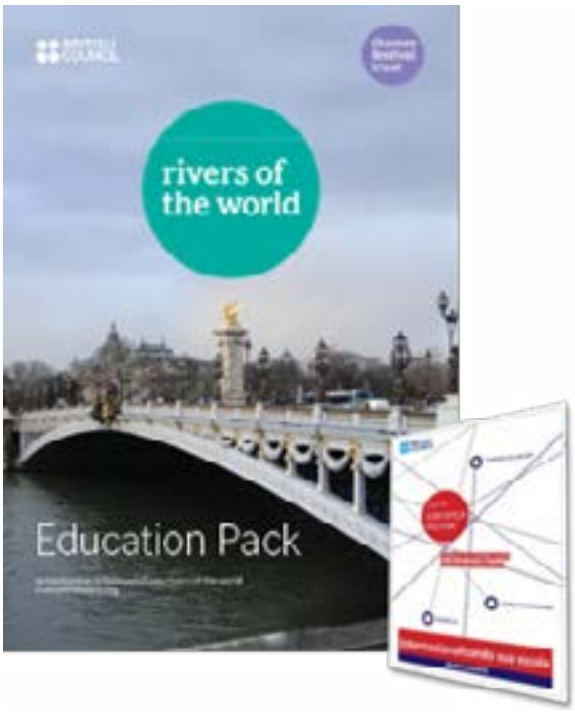
- O que é uma boa prática?
- Como podemos encontrá-la?
- Como poderíamos usá-la?
- Como podemos fortalecê-la e expandi-la por toda a escola?

Exemplos de boa prática:

Rios do Mundo I Bangladesh

O projeto permite que jovens explorem, celebrem e compartilhem seus ambientes locais, aprendam sobre outras culturas e se envolvam com questões globais.

Os alunos têm a oportunidade de trabalhar com profissionais talentosos para criar trabalhos artísticos incríveis, que serão expostos em Londres e em outras cidades que participam dessa iniciativa global.

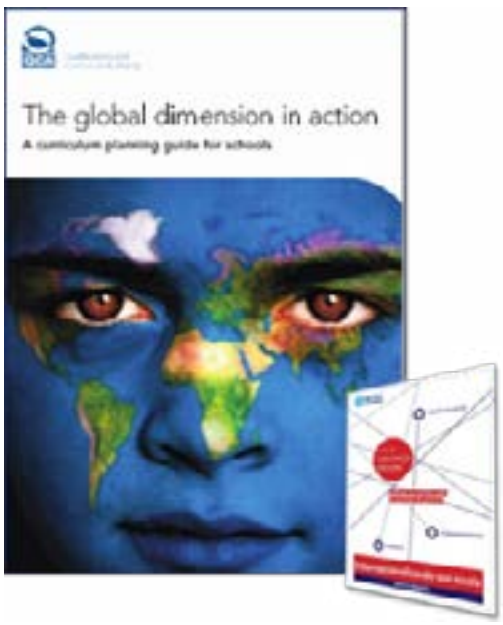


Melhor produção de Blogs I Uganda

- Blogs são usados para conectar a comunidade escolar às audiências globais mais abrangentes.
- Interações diárias com aulas em todo o mundo.
- Principal iniciativa: Projeto Global de Uganda – usando a tecnologia, seis turmas ao redor do mundo aprendem umas sobre as outras.
- Incorporar segurança na internet no currículo.
- Usar as ferramentas de Web 2.0 para ampliar as conexões globais e desenvolver projetos.
- Plano de ação de desenvolvimento de cinco anos para introduzir a criação de blogs em todas atividades escolares.

Dimensão Global I Reino Unido

- Usando oito dimensões globais como guia, professores observaram os mapas gerais dos currículos.
- As escolas procuraram oportunidades de encaixar cada dimensão em todas as turmas, por meio de todas disciplinas.
- Equipes de “professores mestres” trabalharam com cada grupo para planejar uma série de lições.



Dimensão Global I Reino Unido

1. **CIDADANIA GLOBAL**
2. **DIVERSIDADE**
3. **DIREITOS HUMANOS**
4. **INTERDEPENDÊNCIA**
5. **DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**
6. **VALORES E PERCEPÇÕES**
7. **JUSTIÇA SOCIAL**
8. **RESOLUÇÃO DE CONFLITO**

Os oito conceitos-chave

Subjacente à ideia de dimensão global ao currículo estão 8 conceitos-chave
A dimensão global pode ser entendida por meio de oito conceitos. Eles fornecem uma estrutura conceitual para a sua idealização e construção no currículo.

"Cidadania global" aparece explicitamente em uma das oito caixas, no entanto, cada um dos oito conceitos pode ser relacionado com o programa de estudos do National Curriculum Citizenship (Currículo Nacional de Cidadania) e também pode ser promovido por meio de outros assuntos.

1. CIDADANIA GLOBAL

Obter o conhecimento, as habilidades e a compreensão de conceitos e instituições necessárias para tornar-se um cidadão informado, ativo e responsável.

- desenvolver habilidades para avaliar informações e diferentes pontos de vista sobre questões globais por meio da mídia e de outras fontes.
- aprender sobre instituições, declarações e convenções e o papel de grupos, ONGs e governos nas questões globais.
- desenvolver a compreensão de como e onde as principais decisões são tomadas.
- reconhecer que os pontos de vista e as preocupações dos jovens importam e são ouvidos; e como tomar medidas responsáveis que possam influenciar e afetar questões globais.
- apreciar o contexto global de questões e decisões locais e nacionais em nível pessoal e social.

2. DIVERSIDADE

Entender e respeitar as diferenças e relacioná-las à nossa mesma humanidade.

- valorizar semelhanças e diferenças em todo o mundo no contexto dos direitos humanos universais.
- compreender a importância do respeito às diferenças de cultura, costumes e tradições e ainda de organização e legislação das sociedades.
- desenvolver o sentimento de respeito à diversidade de povos e de ambientes de todo o mundo.
- valorizar a biodiversidade.

- compreender o impacto do meio ambiente nas culturas, economias e sociedades.
- entender as diversas perspectivas sobre questões globais e como as identidades afetam opiniões e perspectivas.
- compreender a natureza do preconceito e da discriminação e como eles podem ser desafiados e combatidos.

3. DIREITOS HUMANOS

Saber sobre os direitos humanos, incluindo a Convenção da ONU sobre os Direitos da Criança.

- valorizar a nossa humanidade comum, o significado dos direitos humanos universais.
- compreender direitos e responsabilidades em um contexto global e a inter-relação entre o global e o local.
- entender que existem direitos e responsabilidades conflitantes em diferentes situações e saber que, de várias maneiras, os direitos humanos estão sendo negados e reivindicados local e globalmente.
- entender os direitos humanos como um quadro desafiador sobre desigualdades e preconceitos, como o racismo.
- conhecer a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança, a Declaração Europeia dos Direitos do Homem e a Lei dos Direitos Humanos, no Reino Unido.
- compreender da universalidade e indivisibilidade dos direitos humanos.

4. INTERDEPENDÊNCIA

Entender que pessoas, lugares, economias e ambientes estão todos intimamente interligados e, que escolhas e eventos, têm repercussões em escala global.

- entender o impacto da globalização e que escolhas feitas têm consequências em diferentes níveis, do pessoal ao global.
- reconhecer a ligação entre a vida dos outros, a das crianças e jovens e a nossa própria vida.
- compreender como diversas culturas e ideias (políticas, sociais, religiosas, econômicas, legais, tecnológicas e científicas) influenciam umas às outras; apreciar a complexidade da interdependência.
- compreender que o mundo é uma comunidade global e o que significa ser um cidadão.
- entender como ações, escolhas e decisões tomadas no Reino Unido ou em qualqueer outro local podem ter um impacto positivo ou negativo na qualidade de vida de pessoas em outros países.

5. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Entender a necessidade de manter e melhorar a qualidade de vida agora, preservando o planeta para as futuras gerações.

- reconhecer que alguns dos recursos do planeta são finitos e, portanto, devem ser usados com responsabilidade por cada um de nós.
- compreender a interligação entre as esferas sociais, econômicas e ambientais.

- considerar futuros prováveis e desejados e como alcançá-los.
- entender que o desenvolvimento econômico é apenas um aspecto da qualidade de vida.
- entender que a exclusão e a desigualdade impedem o desenvolvimento sustentável para todos.
- respeitar uns aos outros.
- valorizar a importância do uso sustentável dos recursos – repensar, reduzir, reparar, reutilizar e reciclar – e a obtenção de materiais de fontes sustentáveis.

6. VALORES E PERCEPÇÕES

Desenvolver uma avaliação crítica das representações das questões globais e uma apreciação do efeito que elas têm sobre as atitudes e os valores das pessoas.

- entender que as pessoas têm diferentes valores, atitudes e percepções.
- compreender a importância e o valor dos direitos humanos.
- desenvolver múltiplas perspectivas e novas formas de ver eventos, questões, problemas e opiniões.
- questionar e desafiar pressupostos e percepções.
- compreender o poder da mídia de influenciar percepções. escolhas e estilos de vida.
- entender que os valores das pessoas moldam suas ações.
- utilizar diferentes edições, eventos e problemas para explorar os valores e as percepções das crianças e dos jovens, bem como os dos outros.

7. JUSTIÇA SOCIAL

Compreender a importância da justiça social como um elemento do desenvolvimento sustentável e da melhoria do bem-estar de todas as pessoas.

- valorizar a justiça social e compreender sua importância para assegurar a igualdade, a justiça e equidade para todos, dentro das sociedades e entre elas.
- reconhecer o impacto da desigualdade de acesso aos recursos.
- entender que as ações têm consequências tanto intencionais como indesejadas na vida das pessoas e valorizar a importância de escolhas bem embasadas.
- desenvolver a motivação e o compromisso para tomar medidas que irão contribuir para um mundo mais justo.
- desafiar o racismo e outras formas de discriminação, desigualdade e injustiça.
- compreender e valorizar a igualdade de oportunidades.
- compreender como as injustiças do passado afetam a política contemporânea local e globalmente.

8. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Compreender a natureza dos conflitos e seu impacto no desenvolvimento e a importância de resolvê-los e promover a harmonia.

- conhecer os diferentes exemplos de conflitos – locais, nacionais e internacionais – e as diferentes maneiras de resolvê-los.
- entender que há escolhas e consequências para os outros em situações de conflito.
- compreender a importância do diálogo, da tolerância, do respeito e da empatia.
- desenvolver habilidades de comunicação, argumentação, negociação, comprometimento e colaboração.
- reconhecer que conflitos podem, potencialmente, incentivar um processo criativo.
- compreender algumas formas de racismo e saber como enfrentá-las.
- entender que conflitos podem impactar pessoas, lugares e ambientes local e globalmente.

Exemplo de boa prática:

Cidadania Europeia I Europa

- Em diferentes países, o que significa ser um cidadão europeu?
- **Trabalho:** empregos, ética, expectativas, condições, direitos.
- **Lei:** leis comuns, estruturas governamentais.
- **Família:** condições de moradia, comida, diversão, educação, etiqueta.
- Países foram agrupados em uma corrente da Inglaterra à Alemanha, à Espanha, à Finlândia, à Itália, à Dinamarca...
- Crianças fizeram perguntas a outras crianças via e-mail. Foram criados cartazes como resposta. Eles foram enviados para o próximo país para verificação e, então, para o resto da corrente.

Como podemos encontrá-la?

Atividade

Faça uma lista de possíveis atividades que poderiam promover uma "educação globalizada" na sua instituição.

Organize-as da seguinte maneira:

- Maior impacto nos estudantes.
- Maior impacto nos funcionários.
- Facilidade de implementação.
- Longevidade.

Como podemos usá-la?

Atividade

Em grupos, usando as listas e exemplos compartilhados das atividades anteriores, preencha a matriz com diferentes atividades que poderiam acontecer.

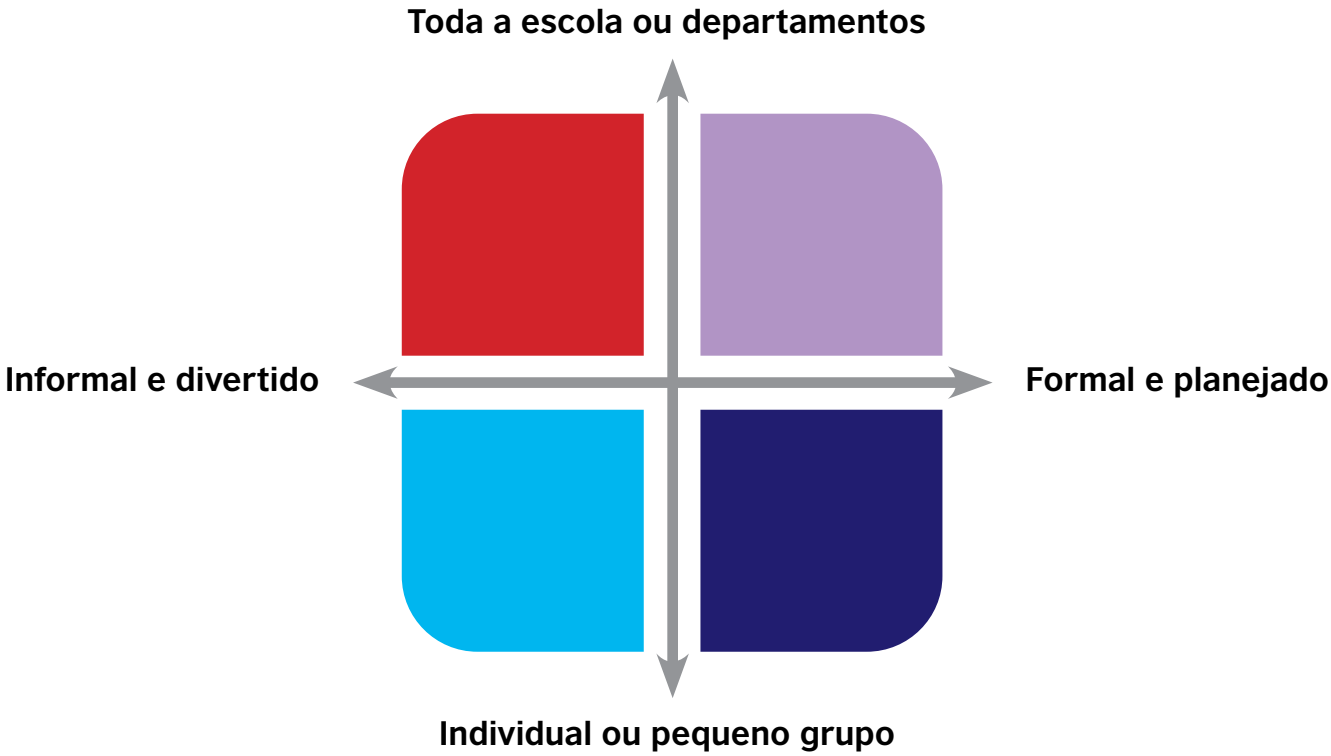
Exemplos:

- Semanas escolares.
- Um projeto distinto (tal como o Connecting Classrooms).
- Conteúdo nas disciplinas.
- Referências cômicas.

Reflexão

Quais aprendizados você levará desse módulo?

Como você pretende envolver as pessoas com a globalização?

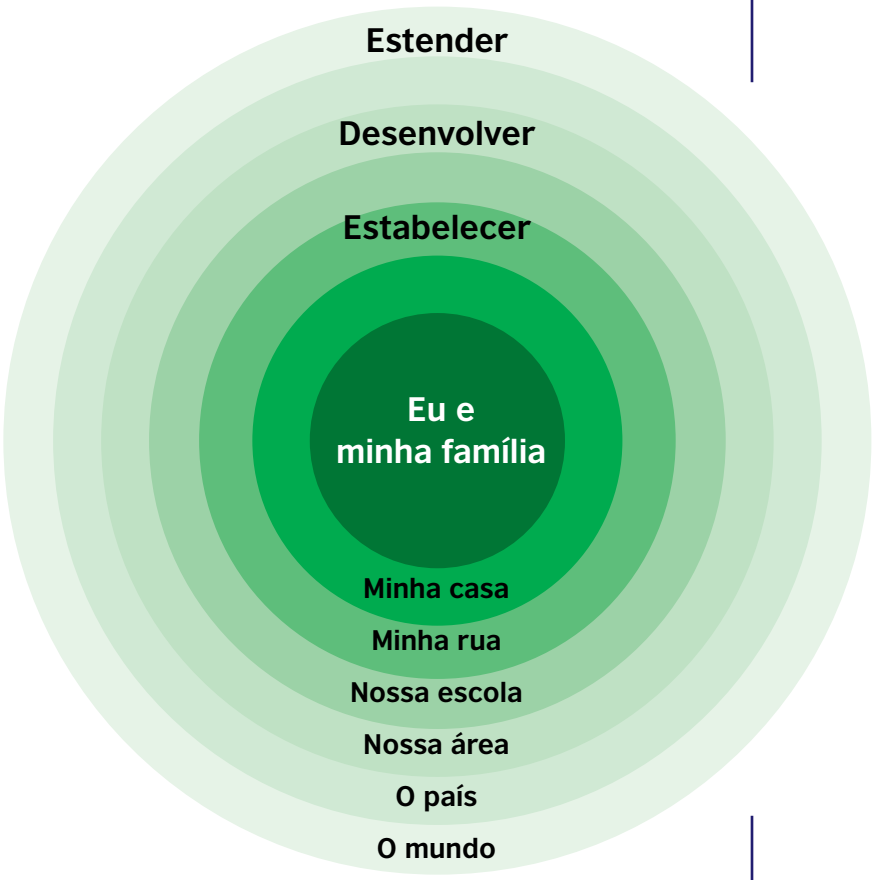


Melhorando as práticas em sala de aula

“Não herdamos a terra de nossos ancestrais. Nós a tomamos emprestada de nossas crianças.”

Aprender é tão bom quanto ensinar. Portanto, precisamos investir em nossos professores para que eles ensinem os adultos de amanhã.

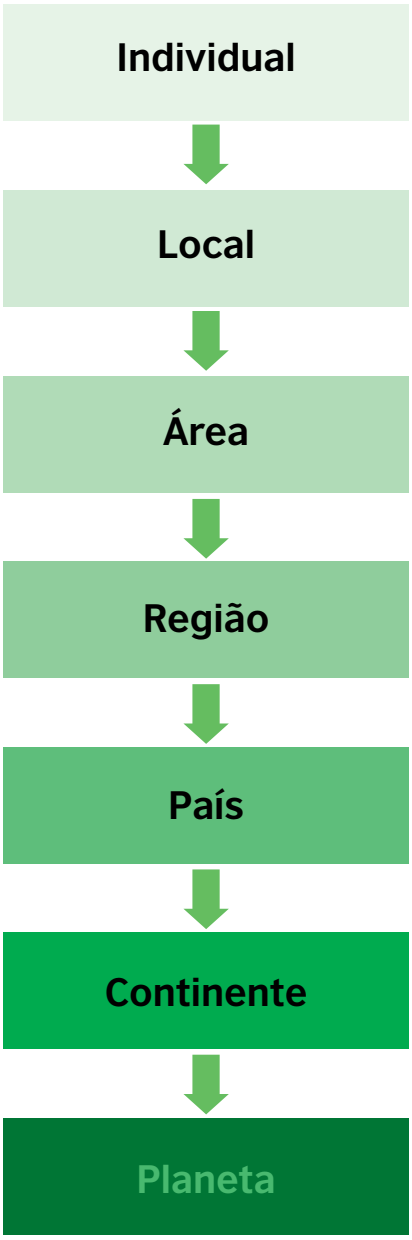
Quais habilidades e conhecimentos eles podem precisar para criar oportunidades para nossos jovens?



7 graus de separação

Uma pesquisa da Microsoft, realizada em 2006, concluiu que há aproximadamente 6.6 graus de separação entre quaisquer duas pessoas no planeta.

Isso pode ser estendido para questões locais e globais.



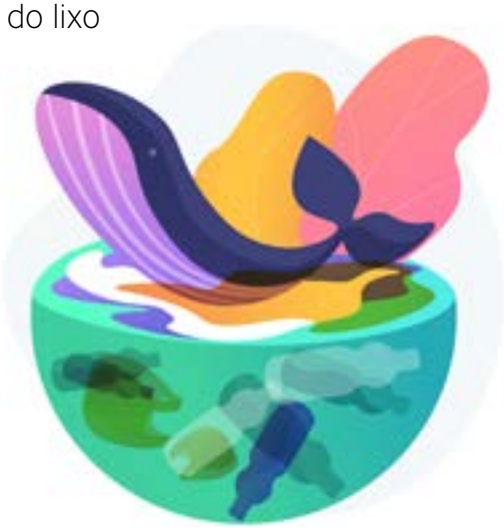
7 graus de separação

Questão global

- Ilha de lixo no Pacífico

Questão Local

- Gestão do lixo



Usar plástico e redes

↓

O "velho" é jogado fora (em vez de ser reciclado)

↓

O lixo acaba em um litoral

↓

O lixo fica à deriva

↓

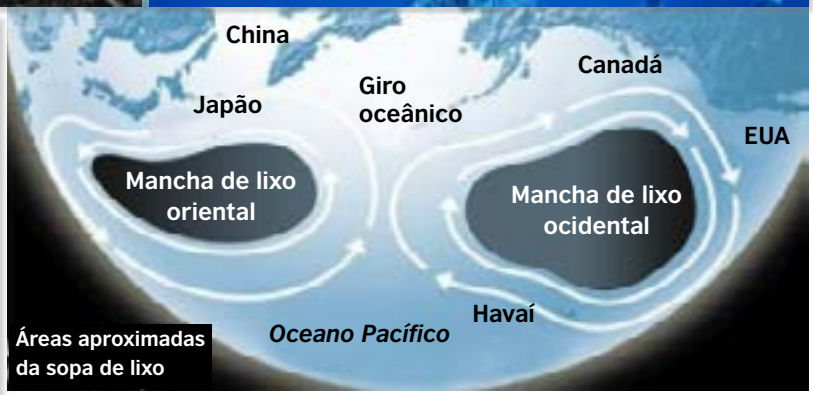
O lixo é levado pela correnteza ou canais

↓

Aglomera-se

↓

Forma uma ilha de lixo no Pacífico



Leitura complementar

Para aprofundar temas como sustentabilidade e cidadania global, acesse o site do British Council Brasil para baixar gratuitamente também nossos cadernos para educadores e gestores educacionais:

Caminhos para a BNCC de Ciências Naturais
https://www.britishcouncil.org.br/atividades/escolas/bncc-ciencias-naturais
Caminhos para a BNCC da Lingua Inglesa
https://www.britishcouncil.org.br/atividades/ingles/bncc/caminhos

Atividade: 7 graus de separação

- Escolha uma questão global.
- Escolha uma questão local.
- **Desafio:** conecte as duas pontas, trabalhando do local para o global.

Individual

↓

Local

↓

Área

↓

Região

↓

País

↓

Continente

↓

Planeta

Reflexão

Quais aprendizados
você levará desse módulo?

De que forma você pode melhorar a prática em sala de aula na sua escola?

Ação social e empoderamento estudantil

Projetos de ação social

Um projeto de ação social deve:

- conectar uma visão global de marcos locais.
- capacitar e desenvolver equipes.
- identificar uma questão, planejar e encaminhar uma solução.
- construir relacionamentos entre alunos e adultos.

Projetos de Ação Social (PAS)

- Reciclagem:
- Sensibilização para deficiências:
- Saúde:
- Bullying:
- Proteção das crianças:
- Sexismo:

Um projeto social, em geral, utiliza fundos para poder ser colocado em prática. As escolas devem buscar alternativas para obter esses fundos.

Projetos de Ação Social (PAS)

- **Reciclagem:** os estudantes observam o lixo que sua escola produz a cada mês e investigam quais iniciativas de reciclagem estão disponíveis em suas comunidades. Eles desenvolvem e encaminham uma pesquisa na comunidade para saber o grau de consciência das pessoas locais sobre a importância da reciclagem. Os fundos poderiam ser usados para organizar uma campanha que aumente a consciência da necessidade de reciclar.
- **Sensibilização para deficiências:** os alunos podem organizar uma campanha, em sua escola e comunidade, para sensibilizar as pessoas a respeito da questão da deficiência. Depois de coletar informações sobre como o tema é visto em seu país, os estudantes podem usar fundos para produzir cartazes que ajudem o comércio local a pensar sobre o acesso aos seus estabelecimentos para as pessoas com deficiências.
- **Saúde:** estudantes podem entrevistar médicos locais para levantar as principais causas das doenças da comunidade e se há

soluções simples que poderiam ser tomadas (por exemplo, lavar as mãos para prevenir doenças estomacais). As doações poderiam ser utilizadas para organizar uma campanha de conscientização da comunidade local.

- ***Bullying*:** esse pode ser um problema em qualquer escola. Os alunos podem organizar uma série de eventos sobre o tema. Eles podem ainda usar o Connecting Classrooms Online para conversar com escolas ao redor do mundo e ver como elas encaminharam essa questão.
- **Proteção das crianças:** há qualquer perigo para o bem-estar das crianças em sua comunidade? Alunos podem descobrir mais sobre as causas desses possíveis perigos e tentar mudar a situação.

Você pode pensar em mais ideias de projetos de ação social?

Leitura complementar

Este tema é do seu interesse? Então, acesse o site do British Council Brasil e baixe gratuitamente o "Guia Empreendedorismo Social na Educação".

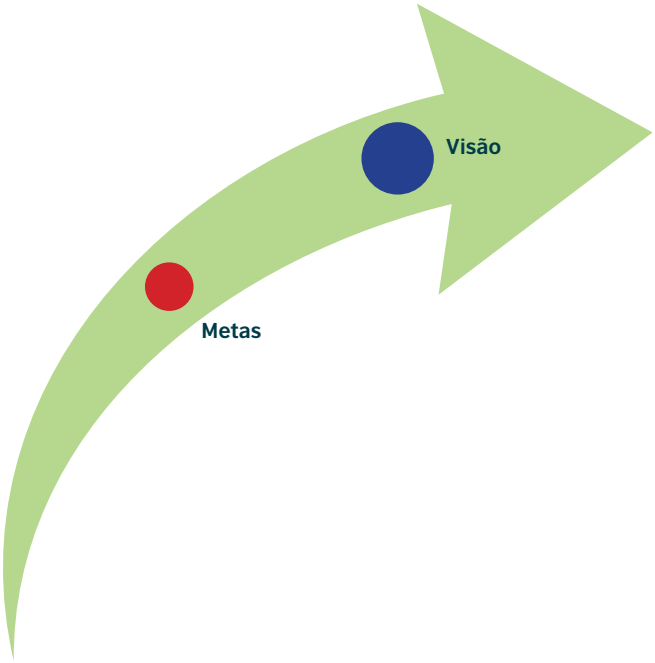
https://www.britishcouncil.org.br/atividades/escolas/guia-empreendedorismo-educacao

Elaborando um plano de ação

Onde você pode encontrar elementos de internacionalização na sua escola?

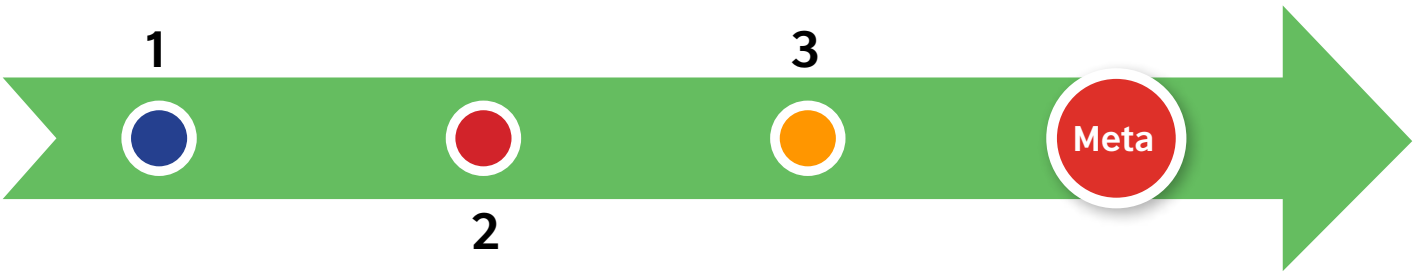
Quais são os seus marcos importantes?

Os marcos são o que você está focando no momento para criar as bases para uma visão – e conseguir trazer as pessoas a bordo.
Pense sobre a área de foco da atividade anterior, como um cidadão global deve ser e quais as áreas de sucesso, atualmente, para escrever a declaração de sua missão.
Isso pode ser compartilhado com todos os funcionários, quando você retornar à sua escola para avanço rápido imediato.



Uma grande visão ou muitas metas?

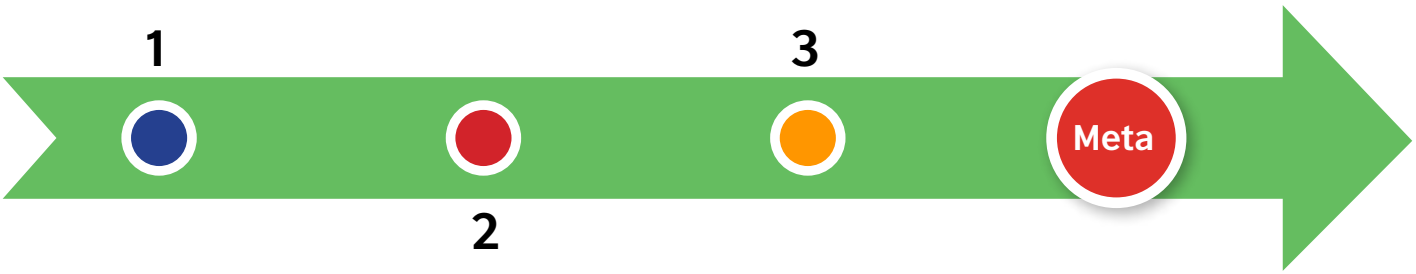
Criando marcos e metas



Marcos importantes que levam a uma meta

Algumas reuniões de algumas séries têm elementos de internacionalismo.

A maioria das reuniões de todas as séries têm elementos de internacionalismo.



Todas as reuniões do oitavo e nono anos têm elementos de internacionalismo.

Todas reuniões em todas as séries têm elementos de internacionalismo.

	Foco específico	Meta + marcos/ submetas	Ações	Indicadores	Quando, Onde? (disciplina, tempo, lugar)	Quem? (responsável e/ou encarregado)	Recursos
Curto prazo							
Médio prazo							
Longo prazo							

Elaborando um Plano de Ação

1. Cada participante deve elaborar seu plano de ação.
2. Em seguida, cada participante deve compartilhar seu plano de ação com os demais.
3. Cada participante deverá refinar seu plano de ação.
4. Cada escola deve produzir uma curta apresentação sobre seu plano de ação.
5. Ela pode ser oral ou teatral, ter tiras de quadrinhos, desenhos ou fotos etc.

Compartilhando planos de ação

Cada escola deve produzir uma curta apresentação sobre seu plano de ação para o grupo. Ela pode ser oral ou teatral, ter tiras de quadrinhos, desenhos ou fotos etc.

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar

Programa de desenvolvimento profissional

Inspirado no modelo inglês de formação de gestores escolares

MANUAL DO PARTICIPANTE

MÓDULOS 1 A 11

Prezada educadora, Prezado educador,

é uma enorme satisfação compartilhar todo o conteúdo do **Curso de Liderança Escolar do BRITISH COUNCIL**, organização internacional do Reino Unido para relações culturais e oportunidades educacionais.

Baseado no modelo inglês de desenvolvimento profissional de gestores e lideranças escolares, o programa tem como objeztivo contribuir para a formação de diretores e toda a equipe de gestão escolar tem um contexto educacional cada vez mais desafiador.

Esperamos que o curso possibilite a apropriação e revisão de conceitos relacionados à gestão e ao desenvolvimento de habilidades de liderança, e traga reflexões e inspirações para práticas de ensino inovadoras.

Acreditamos que a troca de experiência entre pares também promoverá um ambiente colaborativo de aprendizagem, além de viabilizar uma oportunidade única de criar uma rede de colaboração entre profissionais de escolas.

Bons estudos!
Atenciosamente,

BRITISH COUNCIL BRASIL

São Paulo, janeiro de 2021

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 1

Criando e comunicando visão

MANUAL DO PARTICIPANTE

1

A. Título do módulo

Criando e comunicando uma visão

B. Objetivos

Este módulo capacitará o participante a:

- compreender a propósito e a importância de uma visão
- compreender as diferenças e a relação entre os valores e as declarações de missão e visão
- criar afirmações que reflitam os valores, a missão e a visão da sua escola
- promover o engajamento das partes interessadas na visão
- identificar os passos para a implementação da visão de sua escola

C. Visão geral e conceitos

A declaração de missão descreve o que a escola faz agora.

Por exemplo – vamos pensar além da área de educação por um momento – uma instituição de caridade que trabalha com pessoas sem teto e desempregadas pode incluir em sua missão: "Nós fornecemos capacitação profissional para pessoas sem teto e desempregadas".

Uma declaração de missão ajudará a manter todos os funcionários focados no propósito central da escola que, sem dúvida, deve falar sobre o fornecimento de educação de alta qualidade para todos os alunos.

Uma **declaração de visão** descreve o que a escola quer ser no **futuro** – um futuro ideal. A visão é um olhar de longo prazo, que indica o que a escola quer realmente conquistar para seus alunos.

Retomando o exemplo acima, uma instituição da caridade poderia incluir "um mundo sem pobreza" em sua declaração de visão.

> "A menos que o líder tenha a noção de para onde a empresa está indo e qual caminho ela deve seguir, não é possível delegar as outras funções."
>
> (Gardner, 1993)

A visão dá a direção e ajuda a esclarecer o processo de tomada de decisão. Em um mundo em constante mudança, as escolas precisam tomar centenas de decisões diárias para se manterem atuantes nos ambientes educacionais.

Construção do compromisso com a visão – a visão da escola deve refletir as aspirações da comunidade escolar – o papel do líder escolar é construir um forte compromisso dessa comunidade com a visão. As pessoas precisam entender e acreditar na visão. Assim, elas se sentem energizadas e comprometidas em persegui-la.

Implementação da visão – criar uma visão estimulante e incentivar o comprometimento de todos são pontos fundamentais. Para isso, é preciso ter um plano estratégico que deixe claro quais são as ações necessárias para alcançar a visão e como cada um pode contribuir.

É importante também que a escola esteja plenamente consciente de seus valores. Tais como:
- valores morais – como a verdade
- valores estéticos – como o prazer
- valores intelectuais – como a sabedoria
- valores sociais – como a honestidade

Valores sustentam a visão e orientam a tomada de decisão. Os valores de uma escola devem ser claramente demonstrados no dia a dia pelo comportamento dos líderes e de toda a equipe. Os valores postos em prática têm uma forte influência sobre a cultura da escola. A declaração de valores ajuda a comunicá-los e faz com que sejam incorporados mais facilmente pela instituição como um todo.

D. Atividades MÓDULO 1

Atividade 1

Em conversa com os outros participantes, identifique os valores que sustentam e orientam seu trabalho como líder escolar. Use os quatro aspectos abaixo.

Moral

Estético

Intelectual

Social

Atividade 2 MÓDULO 1

Há algumas perguntas que qualquer pessoa deve ser capaz de responder quando olha para suas declarações de missão e visão. Se elas puderem ser respondidas em seguida, é sinal de que as declarações têm grande chance de serem eficientes.

Quais seriam essas questões? Registre-as abaixo:

Perguntas para declaração de missão:

Perguntas para declaração de visão:

Atividade 3 MÓDULO 1

Elabore uma declaração da missão de sua escola. Junte-se a um colega e discutam suas declarações para que ambos possam aperfeiçoá-las. Apoie seu trabalho nas perguntas que identificou na atividade 2.

Em seguida, elabore uma declaração da visão de sua escola – você pode preferir chamá-la de sua visão. Mais uma vez, use as perguntas da atividade 2 para guiar seu pensamento.

Essas são as perguntas que qualquer pessoa deve ser capaz de responder após a leitura de suas declarações de missão e de visão. Se elas puderem ser respondidas, é sinal de que as declarações têm grande chance de serem eficientes.

Minha declaração de missão:

Ao desenvolver uma declaração de missão, as seguintes questões devem ser consideradas:

- Qual é o principal propósito da escola?
- Quais são os valores da escola?
- Quais são os principais benefícios que a escola oferece?
- Quem são as principais partes interessadas da escola (usuários do serviço)?
- Que responsabilidades a escola tem com esses usuários?
- Como a escola serve as partes interessadas?
- Quais são as prioridades atuais da escola?

Minha declaração de visão:

Ao desenvolver uma declaração de visão, as seguintes questões devem ser consideradas:

- Qual é a direção e o propósito da escola?
- Que futuro você deseja para a escola – esperanças, ambições e aspirações?
- Como esse desejo se alinha com os valores e a cultura da escola?
- Que pontos fortes (culturais e valores) refletem essa visão?
- O que irá inspirar as partes interessadas/usuários do serviço a se comprometerem com a visão, gerando neles energia e entusiasmo para alcançá-la?
- Como desafiar alunos e funcionários a se superarem – a fim de alcançarem um grande futuro?

E. Reflexões e perguntas

1. O que você entende por declaração de visão?

2. Qual a diferença entre visão e declaração de missão

3. Quais partes interessadas você precisa envolver na hora de escrever as declarações de missão e de visão da escola?

4. Quais estratégias você vai usar para garantir o compromisso deles de incorporar a visão?

5. Que ação – ou quais ações – você vai tomar para incorporar a visão de sua escola?

"Normalmente, uma visão é específica o suficiente para fornecer orientações efetivas às pessoas, ainda que vaga o bastante para incentivar as iniciativas e continuar relevante sob uma variedade de condições."

(Kotter, 1990)

F. Anotações pessoais

G. Ações pessoais desta unidade

Que ações você vai tomar agora em sua escola, com base no que aprendeu nesta unidade?

Algumas ações possíveis:

- escrever uma declaração de valores para sua escola, juntamente com seus colegas.
- rever quais são os valores mais importantes para você no trabalho.
- escrever ou revisar, com os colegas, uma declaração de visão para a sua escola.
- rever o conteúdo dessa unidade com os colegas.

Uma lista de valores

Ajuda à sociedade	Determinação	Privacidade
Ajuda aos outros	Eficácia	Problemas desafiadores
Amizades	Entusiasmo	Progresso
Artes	Estabilidade	Pureza
Autorrespeito	Excelência	Reconhecimento
Aventura	Harmonia interior	Relações de qualidade
Coletividade	Honestidade	Relações estreitas
Competência	Independência	Religião
Condição Social	Influência positiva	Reputação
Conhecimento	Integridade	Responsabilidade
Conquista	Liberdade	Sabedoria
Consciência ecológica	Liderança	Segurança
Cooperação	Mudança e diversidade	Serviço público
Crescimento	Nação	Status intelectual
Criatividade	Ordem	Transparência e honestidade
Dedicação	Poder e autoridade	Tempo livre
Democracia	Prática ética	Trabalho coletivo
Desafio físico	Prazer	Trabalho individual
Desenvolvimento pessoal	Prestação de contas	Verdade

H. Referências

- Bush, T. and Glover, D. (2004) *School leadership: concepts and evidence*, National College for School Leadership
- Gardner, J. (1993) *On Leadership*, New York: The Free Press
- Hillman, J. and Stoll, L. (1994) 'Understanding school improvement', *Research Matters* vol 1, pp. 1-4.
- Kotter, J (1990) *A force for change: how leadership differs from management*, New York: The Free Press
- Nanus, B. (1992) *Visionary Leadership*, San Francisco: Jossey Bass
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday/Currency
- Swainston, T. (2005) *Effective Leadership Skills*, Continuum Press.

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 2

O poder do coaching

MANUAL DO PARTICIPANTE

2

A. Título do módulo

O poder do coaching

B. Objetivos

Este módulo capacitará você a:

- descobrir o que é e o que não é coaching.
- entender como o coaching pode ser usado como uma poderosa ferramenta de liderança e desenvolvimento.
- entender como o coaching pode ser usado com colegas e estudantes.
- examinar três componentes-chave do coaching: ouvir, questionar e revisar.
- praticar o uso do modelo GROW de coaching.
- planejar o uso do coaching na sua escola no futuro.

C. Visão geral e conceitos

O coaching é um processo que ajuda as pessoas a perceber seu poder interior. Isso é benéfico para a própria pessoa e também para a organização para a qual ela trabalha. Alguns dos princípios do coaching são:

- as pessoas devem ser empoderadas para encontrar suas próprias soluções aprendizado e desenvolvimento profissional.
- o comprometimento das pessoas é maior com aquilo que elas próprias criaram e desenvolveram.
- as pessoas precisam de apoio e de desafio.
- o coaching se encaixa bem em uma abordagem de liderança compartilhada.

A abordagem de apoio do coaching surgiu no esporte e foi uma inovação de Timothy Gallwey.

Outros contextos para o coaching incluem o coaching executivo, o coaching de vida, o coaching de inteligência emocional e o coaching de riqueza.

O coaching não é:

- liderar (dirigir)
- gerenciar
- dar instruções
- aconselhar
- oferecer opiniões

O gráfico abaixo mostra a distribuição de atividades em uma progressão diretiva a não-diretiva.

Habilidades do coaching

Habilidades importantes do coaching incluem:

- ouvir
- questionar
- revisar
- desenvolver confiança
- ser justo
- encorajar
- construir relacionamentos
- dar e receber feedback

Ouvir atentamente envolve:

- fale menos e ouça mais.
- esteja confortável com o silêncio (tempo para pensar).
- deixe de lado a sua solução (voz interior).
- mantenha total atenção e mostre interesse (ouça as palavras e perceba as emoções).
- confirme o que você acha que está sendo dito (testando a compreensão e resumindo).
- esteja ciente do que não está sendo dito.
- ouça com a curiosidade de uma pessoa fascinada pelo assunto.

O modelo GROW* (Whitmore, 2009)

O modelo GROW foi criado por Sir John Whitmore e foi descrito no seu livro Coaching for Performance. É provavelmente o modelo mais comum de coaching utilizado. Ele estrutura as sessões de coaching de modo a favorecer uma discussão equilibrada:

Goal (meta)	• Definir o que você quer alcançar.
Reality (realidade)	• Explorar sua situação atual, história relevante e tendências futuras.
Options (opções)	• Criar novas ideias para alcançar sua meta.
Will (futuro/desejo)	• Decidir um plano concreto de ação.

Na prática, uma vez que a maior parte do coaching é guiada por perguntas, isso significa que diferentes tipos de questões são utilizados em cada estágio:

Goal – perguntas que definem a meta da maneira mais clara possível e ainda evocam uma resposta emocional.

- O que você quer alcançar?
- O que será diferente quando você alcançar isso?
- Por que isso é importante para você?

Reality – perguntas que extraem detalhes específicos da situação e do contexto.

- O que está acontecendo agora?
- Quem está envolvido? Qual o resultado?
- O que deve acontecer no futuro?

Options – perguntas de finais abertos que facilitam o pensamento criativo.

- O que você poderia fazer?
- Quais ideias você pode retomar dos sucessos passados?
- O que você ainda não tentou?

Will – perguntas focadas em alcançar um acordo para ações específicas e critérios para o sucesso.

- O que você vai fazer?
- Quando você vai fazer isso?
- Quem você precisa envolver?
- Quando você deve ver os resultados?

O modelo GROW de coaching oferece uma excelente estrutura de trabalho, durante a sessão de coaching. É particularmente útil para ajudar iniciantes a manter a sessão no caminho correto. Algumas questões sugeridas para cada estágio do modelo GROW podem ser encontradas no final deste guia.

*Nota: Grow = crescer.

D. Atividades

Atividade 1 MÓDULO 2

Leia as três definições de coaching abaixo:

> "Coaching é a arte de facilitar o desempenho, o aprendizado e o desenvolvimento do outro."
>
> (Myles Downey, 2003)

> "Uma relação e um processo que facilita o sucesso de outros, por meio da crença nas habilidades da pessoa ou da equipe de encontrar suas próprias soluções e melhorar seu desempenho. O coaching busca manter a mente focada e positiva."
>
> (Thomas & Smith, 2009)

> "Desbloquear o potencial de uma pessoa para maximizar o seu desempenho.
> É ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la."
>
> (John Whitmore, 2009)

Quais princípios-chave do coaching aparecem nessas definições?

Essas definições refletem o que geralmente acontece nas escolas? Você identifica alguma diferença?

Atividade 2 MÓDULO 2

Dividam-se em duplas. Ouça com atenção seu parceiro falar sobre um interesse ou hobby (dois minutos para cada um). Juntem-se a outra dupla. Um de cada vez deve compartilhar o que ouviu do colega.

O que você aprendeu neste exercício de ouvir atentamente? Que estratégias o ajudaram a ouvir ativamente e o que atrapalhou?

Atividade 3 MÓDULO 2

A partir A partir dos tipos de perguntas de coaching, identifique questões investigativas, desafiadoras ou poderosas para perguntar a um colega sobre o desempenho estudantil na escola dele.

Teste suas questões com seu colega e discuta como elas podem ser melhoradas

Atividade 4 MÓDULO 2

Você irá assistir a um exemplo de uma sessão de coaching. Concentre-se no coach e tente perceber:

a) como ele conduz a sessão

b) que perguntas ele faz

c) quanto tempo ele passa ouvindo

d) como ele usa a linguagem corporal

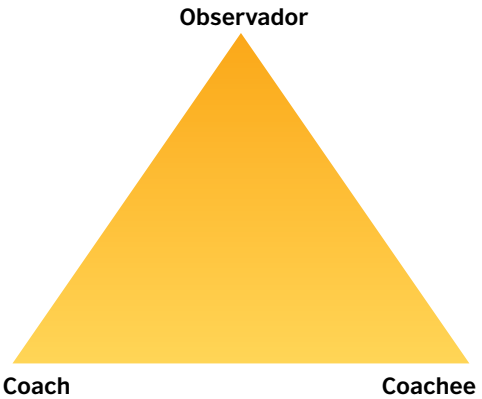
e) como retoma o que o coachee contou a ele

Nos próximos dias, você irá exercer 3 diferentes papéis:

Coach • Use o modelo GROW para trabalhar com seu colega – lembre-se das três principais habilidades do coaching: ouvir, questionar e revisar.

Coachee* • Você deve selecionar uma questão real para essa sessão – lembre-se de que a confidencialidade será mantida.

Observador • Seu papel é observar o coach: faça notas sobre como ele progride com o uso do modelo GROW e sobre as questões que forem feitas. O coach está ouvindo, questionando e revisando? Seu feedback deve ser baseado em evidências do que você ouviu. Lembre-se de identificar as forças e as áreas que ainda precisam ser desenvolvidas.



* a pessoa que recebe o coaching

Quais são os pontos mais importantes que você aprendeu com o exercício da tríade de coaching?

Quais são os seus pontos-fortes como coach e quais habilidades você precisa desenvolver mais?

Quando era o observador, como o seu feedback foi recebido?

E. Reflexões e perguntas

1. Pesquisas indicam que o uso do coaching pelos líderes tem um impacto significativo nas organizações (Goleman, 2000). Ao mesmo tempo, ele é o estilo de liderança menos utilizado.

Na sua opinião, por que isso acontece? Como o coaching se configura no seu repertório de estilos de liderança?

2. Ouvir atentamente é a chave para o coaching bem-sucedido.
Quais são suas dicas para ouvir atentamente?

3. Quais as habilidades-chave do coaching?
Faça uma lista e identifique as três habilidades mais importantes.

4. Escreva uma das questões principais de cada uma das sessões do modelo GROW:

G (meta) _____
R (realidade) _____
O (opções) _____
W (futuro/desejo) _____

F. Para pensar...

G. Próximas ações

Que ações você pretende tomar, a partir de agora, para usar o coaching em sua escola?

E quanto as suas próprias necessidades de coaching?

H. Referências

- CIPD (2009) *Taking the Temperature*, London.
- Downey M. (2003) *Effective Coaching*, New York: Texere.
- Gallwey T. (1974) *The Inner Game of Tennis*, New York: Random House.
- Hay Group (2002) *Executive Coaching: what makes a great executive*, London.
- Goleman, D. (2000) *Leadership That Gets Results*, Harvard Business Review, March- April 2000.
- Pratt, J. (2004) *Benefits of Coaching in Business*, ECI.
- Thomas, W. & Smith, A. (2009) *Coaching Solutions: Practical Ways to Improve Performance in Education*, London: Network Continuum Education.
- Whitmore J (2009) *Coaching for Performance*, Boston: Nicholas Brealey.
- Phoenix-lifecoaching.co.uk, (2015). Welcome to Phoenix Life Coaching. (online)

Available at: http://www.phoenix-lifecoaching.co.uk/questions.html (Accessed 9 Oct. 2015).

Perguntas para o modelo GROW

MÓDULO 2

Goal (meta)

O que você quer exatamente alcançar a curto e a longo prazo?
Na sua vida atual, onde essa meta se encaixa nas suas prioridades pessoais?
O que você gostaria de alcançar até o final das sessões de coaching?
Podemos alcançar o que você quer hoje, no tempo que temos disponível?
Como você vai saber que conquistou sua meta?
Até quando você pretende atingi-la?
A sua meta é positiva, desejável, desafiadora ou possível para você?
O que você estará vendo quando atingir seu objetivo?
O que você estará ouvindo quando atingir seu objetivo?
O que você irá sentir quando atingir seu objetivo?
Alguma parte da sua meta é mensurável? Como você vai medi-la?
Quanto sua meta está dentro de seu próprio controle?
Você quer dividir seu objetivo final em submetas mais fáceis de manobrar?
O que você realmente quer?
Quanto essa meta é importante para você?
Você tem certeza de que definiu a sua meta para esta sessão?

Reality (realidade)

Que ações você já tomou (se for o caso) para conquistar essa meta?
O que você aprendeu com isso?
Como você classificaria seu progresso a esse respeito até agora?
Que recursos você já tem – habilidade, tempo, entusiasmo, dinheiro, apoio – para ajudá-lo a alcançar a sua meta?
Quais recursos você ainda precisa? Onde você vai conseguí-los?
Se você pudesse realizar um único desejo relacionado a essa questão, qual seria?
Você conhece alguma pessoa que foi bem-sucedida em relação a esse tipo de meta? O que você pode aprender com ela?
Que obstáculos ou resistências pessoais você precisa enfrentar? Como você pretende superá-los?
Quem pode ajudá-lo a alcançar sua meta?
Quem será afetado quando você conquistar a sua meta? Haverá vencedores e perdedores?
Quem sabe do seu desejo de fazer alguma coisa sobre isso?
O que está realmente impedindo você?
O que você talvez esteja fazendo para sabotar seus próprios esforços para alcançar sua meta?
O que está acontecendo neste momento?
Como você tem certeza de que essa é uma representação exata da situação?
Qual é a sua maior preocupação a respeito disso?
Além de você, quem mais é afetado por essa situação?
Quanto controle você, pessoalmente, tem sobre o resultado? Quem mais tem algum controle sobre isso? Quanto?
O que impede você de fazer mais?
Você precisa redefinir suas metas imediatas ou de longo prazo?
(Se a resposta for 'sim', você terá de começar todo o processo novamente – isso pode acontecer em qualquer estágio.)

Options (opções)

O que você pode fazer como próximo passo (ou talvez primeiro passo) para se aproximar de sua meta?
O que mais você pode fazer? E o que mais? (Continue repetindo a pergunta.)
Se o tempo não fosse um fator, o que você faria?
Se recurso (dinheiro) não fosse um fator, o que você faria?
Se não existissem fatores históricos ou políticos, o que você faria?
Quais dessas soluções tem mais apelo para você ou parece melhor para você?
Quais são as vantagens e desvantagens de cada uma? Qual delas teria o melhor resultado?
O que aconteceria se você não fizesse nada?
Alguém que você admira ou respeita faz isso realmente bem?
O que essas pessoas fazem e que você poderia tentar fazer igual?
De que maneiras você poderia abordar essa questão?
Quais são as alternativas ao seu alcance? O que mais você poderia fazer?
O que você faria se pudesse começar de novo, como se fosse escrever em uma folha em branco, com uma nova equipe?
Imagine que você tem mais energia e confiança, o que você poderia fazer?
Se você fosse outra pessoa e fosse dar um conselho a você, o que diria?
Se você tivesse muito poder, o que poderia tentar fazer?
Quais são o ônus e o bônus de cada uma dessas opções?
Qual delas lhe daria mais satisfação?
Você precisa redefinir suas metas imediatas ou de longo prazo?
(Se a resposta for 'sim', você terá de começar todo o processo novamente – isso pode acontecer em qualquer estágio.)
O que você deveria fazer?
Se os obstáculos que você identificou anteriormente fossem removidos, o que você faria?

Will (futuro/desejo)

Qual opção você vai escolher? (Talvez várias.)
Como ela vai ajudar você a alcançar a sua meta?
Quem mais precisa estar a par do seu plano? Como você vai informar essas pessoas?
Em uma escala de 1 a 10, quanto você está comprometido em levar adiante essas ações acordadas?
O que impede você de chegar ao nível 10 de comprometimento?
Quem precisa saber dos seus planos?
Quando, precisamente, você vai começar e terminar cada passo.
Se seu comprometimento é menor do que 8, você vai realmente começar?
Não seria melhor esquecer essa ideia e encontrar algo que você realmente queira fazer?
Você poderia dividir isso em etapas menores?
Qual o seu critério e a sua medida para o sucesso?
Que acontecimento poderia impedir você de dar esses passos ou atingir sua meta?
Quais são as suas resistências pessoais, se você tem alguma, em dar esse passo?
O que você vai fazer para vencer essas resistências?
Que tipo de apoio você precisa e de quem?
O que você vai fazer para conseguir o apoio de que precisa? Quando?
O que você poderia fazer para elevar seu comprometimento próximo a 10?
Você gostaria de conversar sobre algo mais ou nós terminamos?
Para quando você gostaria de marcar a próxima sessão?

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 3

Liderando ensino e aprendizagem eficazes

MANUAL DO PARTICIPANTE

3

A. Título do módulo

Liderando ensino e aprendizagem eficazes

B. Objetivos

Este módulo capacitará o participante a:

- entender o papel da liderança na melhoria e manutenção da qualidade de ensino e aprendizagem.
- saber como influenciar o ensino e a aprendizagem em sua escola.
- ser capaz de identificar as características do ensino altamente eficaz.
- entender as condições para uma aprendizagem eficaz.
- saber que ações tomar para controlar e melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem.

C. Visão geral e conceitos

Pesquisas no mundo todo mostram claramente: a qualidade da liderança tem um impacto significativo no resultado dos alunos e é a segunda influência (após a qualidade do ensino) sobre a aprendizagem do estudante. Embora a liderança possa se manifestar de modo direto, é de modo indireto que os líderes melhoram e mantêm a qualidade do ensino e da aprendizagem em suas escolas.

Como líder, você vai querer manter o foco no objetivo principal da escola – o ensino e a aprendizagem. Isso deve estar no cerne do seu pensamento estratégico e operacional, para que a sua instituição de ensino se mantenha sempre com o olhar direcionado para as prioridades.
O líder não deve subestimar seu poder como modelo para criar o clima apropriado; conduzir as expectativas e o foco para guiar o ensino e o aprendizado. Mesmo ciente das possíveis restrições, como líder escolar você vai aproveitar as oportunidades que tem, ao máximo, para influenciar o ensino e a aprendizagem em sua escola.

Suas ações e seu comportamento de liderança irão moldar e reforçar a importância do ensino, assim como da definição de altas expectativas para o progresso e a realização dos alunos. Neste módulo, você vai analisar algumas conclusões de pesquisas, que podem ser aproveitadas em sua realidade, a fim de manter e melhorar ainda mais a qualidade do ensino e da aprendizagem em sua escola.

D. Atividades

Atividade 1 MÓDULO 3

Liste todas as atividades que você assumiu, na semana passada, relacionadas à liderança de ensino e aprendizagem.

Junte-se a mais dois colegas para discuti-las e reflitam sobre as atividades que mais influenciaram a qualidade de ensino e a aprendizagem do aluno.

Reflita sobre a sua rotina semanal de trabalho.
Que proporção você acha que é dedicada à liderança de ensino e aprendizagem?

Atividade 2 MÓDULO 3

Reflita e debata com um colega a influência direta e indireta dos líderes no ensino e na aprendizagem (slides 7 a 10). Compare com a sua lista elaborada na atividade 1.

O que você pretende fazer para aumentar sua influência no ensino e na aprendizagem? Registre seus pontos abaixo.

Para ter tempo de pôr em prática essas atividades, discuta o que você vai parar de fazer. Quando? Amanhã? Semana que vem? Nos próximos meses?

Atividade 3 MÓDULO 3

Em grupo, organize os nove fatores de Hattie, em ordem de classificação – começando com o fator que você acha ter o impacto mais positivo no resultado dos alunos. Esteja pronto para compartilhar suas escolhas.

Escreva sua lista no flip chart para que todos possam vê-la.

Atividade 4 MÓDULO 3

Em trio, identifique as estratégias que você usa para monitorar a qualidade:

- de ensino
- da aprendizagem

Juntem-se a outro trio, comparem as listas e selecionem os três principais métodos que, na opinião de vocês, são a maneira mais efetiva de obter informações sobre a qualidade de ensino e de aprendizagem.

E. Para refletir

Reflita sobre as oportunidades existentes em sua escola de influenciar e controlar o ensino e a aprendizagem.

Que restrições, se for o caso, têm impacto no modo como o ensino e a aprendizagem podem ser influenciados?

Reflita como o impacto dessas restrições pode ser minimizado.

O que você procura quando observa o ensino? Se não é possível observar as aulas, quais métodos você utiliza para reunir informações sobre a qualidade do ensino?

O que seus professores altamente eficazes fazem?
Quais são seus três critérios principais para o ensino altamente eficaz?

Até que ponto seus alunos aprendem efetivamente e quanto progresso eles estão fazendo? Como você sabe?

De quais informações você precisa para determinar o progresso que seus alunos têm alcançado?

F. Homework

MÓDULO 3

Refletindo sobre sua aprendizagem neste módulo, Liderando ensino e aprendizagem eficazes, quais serão as suas prioridades ao voltar para a escola?

Identifique três ações de liderança, estipulando prazos, que você pretende tomar para melhorar a qualidade de ensino e aprendizagem em sua escola.

G. Reflexões pessoais

H. Ações pessoais deste modulo

Que outras ações você vai tomar agora, com base no que aprendeu neste módulo?

Seguem alguns exemplos de ações possíveis:

- Rever com os colegas quanto seus alunos têm progredido em sua escola.
- Discutir com os colegas quais habilidades de ensino são mais importantes em seu contexto escolar.
- Rever com os colegas qual seria o clima ideal na sala de aula, em seu contexto escolar. • Compartilhar e rever o conteúdo deste módulo com seus colegas.

I. Referências

- Barber, M. et al (2010) *Capturing the leadership premium*, National College for School Leadership.
- Coe, R. et al, (2014) *What makes great teaching?*, Sutton Trust (online) available at http://www.suttontrust.com/researcharchive/great-teaching/ (Accessed 9 Oct. 2015).
- Day, C. et al, (2010) *10 Strong Claims about successful school leadership*, National College for School Leadership.
- Dweck, C. (2006) *Mindset: the new psychology of success*, New York: Random House.
- Hattie, J. (2010) *Visible learning for teachers*, London: Routledge.
- Husbands, C. and Pearce, J. (2012) *Great pedagogy: nine clams from research*, National College for School Leadership.
- Leithwood, K. et al, (2008) *Investigating the links to student learning*, University of Minnesota.
- Mourshed, M., et al (2011) *How the most improved school systems keep getting better*, London McKinsey and Company
- Robinson, V. (2011) *The impact of leadership on student outcomes: making sense of the evidence* (online) Available at: http://research.acer.edu.au/research_conference_2007/5/ (Accessed 9 Oct. 2015).
- Sammons, P. et al (2014) *Inspiring teachers: perspectives and practice*, CfBT
- Schleicher, A. (2012) *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century: lessons from around the world*, OECD.

J. Recursos adicionais

Há muitos vídeos no YouTube sobre liderança de ensino e aprendizagem.

A série de vídeos de observação de aula intitulada *From Good To Oustanding* (Do bom ao excelente) fornece recursos úteis.

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 4

Estilos de liderança e gestão

MANUAL DO PARTICIPANTE

4

A. Título do módulo

Estilos de liderança e gestão

B. Objetivos

Este módulo capacitará o participante a:

- esclarecer as diferentes e complementares naturezas da liderança e da gestão.
- identificar e avaliar sua própria prática em relação à liderança e gestão.
- entender a importância fundamental da liderança na melhoria do resultado dos alunos.
- conhecer os estilos de liderança e seus impactos nos resultados.
- usar esse aprendizado para desenvolver a sua própria liderança.

C. Visão geral e conceitos

Este módulo começa considerando as diferenças entre liderança e gestão e como esses dois conceitos trabalham em conjunto para o bom funcionamento e o sucesso da escola.

A gestão trata mais da eficiência dos procedimentos e da atuação dentro de sistemas. Já a liderança se concentra em criar uma visão e trabalhar para a melhoria dos sistemas. Esses dois conceitos são complementares e, como diz John Burnham, são necessários para uma escola ser bem-sucedida.

Todos os diretores devem ser líderes e gestores – assim como os vice-diretores e coordenadores. O equilíbrio entre liderança e gestão irá variar de acordo com a descrição do cargo de cada pessoa e suas responsabilidades.

A questão não é liderança ou gestão. É liderança e gestão. É entender o que é necessário, quando e por quê.

Como diz Peter Druker: “A gestão está fazendo as coisas direito, a liderança está fazendo as coisas certas”[1]. E segundo Stephen Covey: “Liderança eficaz é colocar as coisas mais importantes em primeiro lugar. Gestão eficaz é disciplina e realização”.[2]

Embora ambas sejam necessárias a fim de garantir o resultado dos alunos, continuar a melhorar a liderança é fundamental. Como John West Burnham afirma: “Nenhuma escola já se aprimorou apenas por ser bem gerenciada”.[3]

Muitas pesquisas apoiam a visão de que a liderança é fundamental para a melhoria da escola, perdendo apenas para o ensino em sala de aula em termos de impacto no resultado dos alunos

(McKinsey, 2010; Day et al, 2009 e Morzano et al, 2005). Por isso, é importante entender mais sobre a sua liderança, como desenvolvê-la e aprofundá-la.

O Hay Group (empresa global de consultoria de gestão de negócios), em seu trabalho com diretores, destacou seis estilos de liderança, desenvolvidos a partir do estudo de Goleman.[4] Os seis estilos são válidos quando usados em contextos específicos. São eles:

- **Diretivo** • Quem dirige
- **Visionário** • Quem tem visão
- **Focado nas pessoas** • Quem cria afiliação
- **Coaching** • Quem trabalha com coaching
- **Monitor do ritmo** • Quem estabelece o ritmo
- **Democrático** • Quem encoraja a participação

Diretivo

O líder usa muitas instruções coercivas, espera conformidade e controla tudo com rigidez. O estilo em uma frase: "Faça o que eu digo".

Esse estilo é adequado em situações de emergência ou em uma crise. Por exemplo: evacuar a escola quando o alarme de incêndio dispara.

Visionário

O líder é competente, fornece orientação a longo prazo e uma visão compartilhada para a equipe. O estilo em uma frase: "Venham comigo".

Esse estilo é adequado quando a escola requer uma nova visão ou quando há necessidade de uma direção clara.

Focado nas pessoas

O líder foca a promoção de interações amigáveis e se concentra nas necessidades pessoais, em vez de nas normas. O estilo em uma frase: "A equipe vem em primeiro lugar".

Esse estilo é adequado para conhecer as pessoas e motivá-las em situações estressantes.

Coaching

O líder incentiva os funcionários a definir suas próprias metas de desenvolvimento e fornece apoio construtivo e feedback. O estilo em uma frase: "Vamos falar sobre o seu desenvolvimento".

Esse estilo é adequado quando o objetivo é melhorar o desempenho da equipe, com o desenvolvimento de pontos fortes a longo prazo.

Monitor do ritmo

O líder deposita e espera altos padrões de desempenho. O estilo em uma frase: "Faça o que eu faço agora".

Esse estilo é adequado na gestão de mudança. Por exemplo: aulas de demonstração.

Democrático

O líder dá às pessoas a oportunidade de expressar suas opiniões, a fim de ajudar a construir o compromisso entre os funcionários e gerar novas ideias. O estilo em uma frase: O que você acha?".

Esse estilo é adequado para gerar ideias e obter apoio da equipe para as mudanças. A pesquisa feita pelo Hay Group demonstra que os líderes mais eficazes são flexíveis e podem usar estilos diferentes, quando e como for apropriado, a fim de alcançar resultados desejados. Os quatro estilos de liderança mais eficazes são: diretivo, coaching, focado nas pessoas e democrático.

D. Atividades

1. Definições de liderança e gestão: em pares ou trios, com base na experiência de vocês, busquem definições de liderança e gestão.

2. Identifique comportamentos de gestão e de liderança nas áreas do quadro abaixo. Indique seus pontos fortes e aqueles que precisam ser desenvolvidos.

Habilidades de gestão e liderança

Habilidades de gestão	Habilidades de liderança

3. Pense a respeito da descrição de seu cargo, sua função, seu trabalho e identifique aspectos que são de liderança e de gestão. Debata com um colega e tentem chegar a um acordo sobre o equilíbrio que deve existir.

E. Reflexões e perguntas MÓDULO 4

1. Em que situação você viu alguns dos seis estilos de liderança sendo aplicados e quão eficazes eles foram?

2. Quais são os três estilos de liderança que você mais usa?

3. Que estilo de liderança você menos usa? Por quê?

4. Se você perguntasse à sua equipe quais são seus estilos de liderança dominantes, o que você acha que eles diriam? Lembre-se: às vezes, as pessoas não nos veem da forma como nós nos vemos.

5. Na sua opinião, que estilo de liderança tem mais impacto, a longo prazo, no desenvolvimento das escolas? Por que você acha isso?

6. Que estilo de liderança você acha que é menos usado? Por que você acha isso?

Em *The Treasure of Quotes* (O Tesouro das Citações), Brian Tracy descreve a liderança como: "a capacidade de obter realizações extraordinárias das pessoas comuns".[5]

F. Para pensar...

G. Ações pessoais desta unidade

Que ações você vai tomar agora em sua escola, com base no que aprendeu nesta unidade?

Algumas ações possíveis:

- registrar e calcular quanto tempo você gasta liderando e quanto tempo você gasta gerindo, durante uma semana.
- pedir a sua equipe de liderança que lhe dê feedback sobre seus estilos de liderança dominantes.
- identificar como você vai desenvolver seu próprio repertório de estilos de liderança.
- analisar os estilos de liderança de sua equipe.

- ajudar um colega a desenvolver um estilo particular de liderança.
- rever o conteúdo desse módulo com os colegas.

H. Referências

- Day, C. (2010) *Ten Strong Claims about Successful Leadership*, Nottingham: NCTL
- Goleman, D. (2000) *Leadership that gets results in Harvard Business Review*. March-April, Harvard Business Review Publishing.
- Covey, S. (1989). *The seven habits of highly effective people*. New York: Simon and Schuster.
- Hay Group (2006) *The Leadership Programme for Serving Headteachers*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Haygroup.com, (2008). *In leadership, style matters*. (online) Available at: http://www.haygroup.com/uk/downloads/details.aspx?id=2566 (Accessed 11 Sep. 2015).
- McKinsey (2010) *Capturing the leadership premium*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).
- West Burnham, J. (2010) *Leadership and Management*. Nottingham: National College for School Leadership.

1 Druker, P. (2006) *Classic Drucker: Wisdom from Peter Drucker from the Pages of Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business Review Press

2 Covey, S. (1989). *The seven habits of highly effective people*. New York: Simon and Schuster.

3 West Burnham, J. (2010) *Leadership and Management*. Nottingham: National College for School Leadership.

4 Hay Group (2006) *The Leadership Programme for Serving Headteachers*. Nottingham: National College for School Leadership.

5 Tracy, B. (1998) *Excerpts from The Treasury of Quotes*. yoursuccessstore.com

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 5

Construindo equipes de trabalho

MANUAL DO PARTICIPANTE

5

A. Título do módulo

Construindo equipes de trabalho

B. Objetivos

Este módulo capacitará o participante a:

- entender a finalidade das equipes e o valor que elas agregam.
- entender as etapas de desenvolvimento de uma equipe.
- considerar os diferentes papéis que os integrantes de uma equipe podem desempenhar.
- analisar como construir e sustentar uma equipe altamente eficaz.
- entender o Princípio de Pareto.
- considerar os diferentes níveis de comprometimento em uma equipe.
- aplicar seu aprendizado em seu próprio contexto.
- identificar ações para melhorar a eficácia de suas equipes.

C. Visão geral e conceitos

Uma equipe é formada por um grupo de pessoas unidas por um propósito comum. Equipes são especialmente apropriadas para levar adiante trabalhos altamente complexos, que possuem várias etapas interdependentes.

Por que é tão importante formar uma equipe eficaz? Pense a respeito dessa questão enquanto você assiste ao vídeo. Qual é a sua definição de equipe?

O que caracteriza uma equipe:

- tarefas definidas
- processos inclusivos
- comprometimento profundo
- competência coletiva

Equipes eficazes são importantes nas escolas porque permitem aos gestores reunir diferentes habilidades de cada participante do grupo – por isso, uma equipe é muito mais poderosa do que um conjunto de indivíduos. Juntos, os integrantes de uma equipe podem discutir ideias, resolver problemas e acordar soluções. À medida que os membros de uma equipe se apoiam e aprendem uns com os outros, tanto o grupo como cada um dos indivíduos ficam mais fortes.

D. Atividades

Atividade 1 - O valor do trabalho em equipe

MÓDULO 5

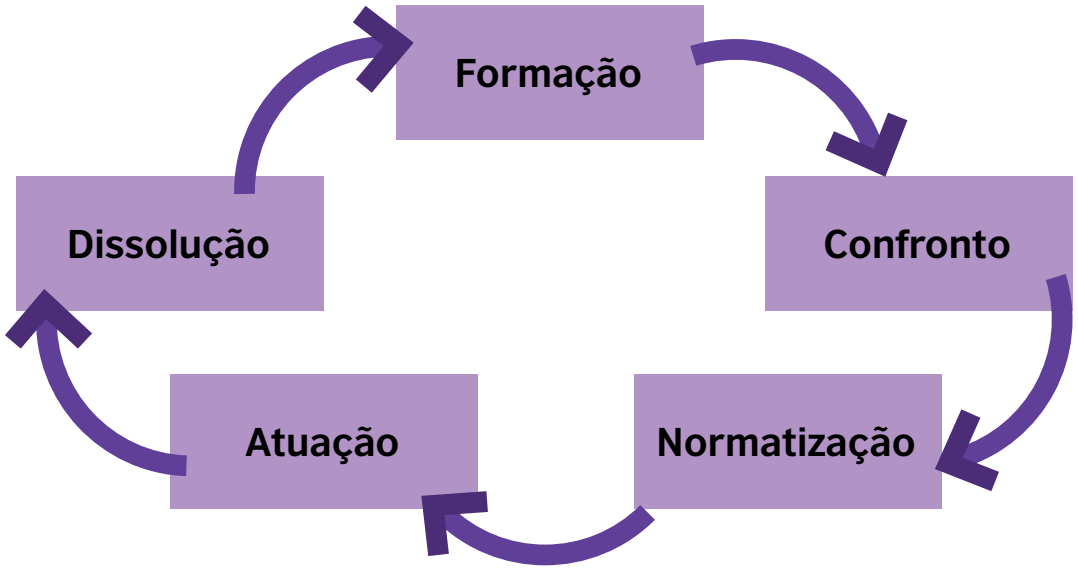
Você pertence a quais equipes profissionais?
Quais delas você lidera?
Quais você participa como membro?
Identifique quão eficazes são essas equipes. Por exemplo, que valor agregam?
Descreva seu comportamento como líder de equipe – quais as semelhanças e diferenças entre seu comportamento como líder e como membro de equipe ?

Compartilhe suas conclusões e reflexões com seus colegas.

Atividade 2 - Construindo sua equipe (Tuckman, 1965)

MÓDULO 5

Os estágios de uma equipe



Equipes podem passar por cinco estágios de evolução, como indica Tuckman.

Faça uma reflexão sobre os cinco estágios indicados acima. Você já observou esse ciclo em equipes das quais participou, seja como membro ou líder? Pense nas equipes que você identificou na atividade 1.

Baseado em sua experiência, como você descreveria cada um dos cinco estágios?

Atividade 3 - Formando a equipe dos sonhos: papéis da equipe

MÓDULO 5

Belbin (1993) diz que equipes de sucesso precisam preencher uma variedade de papéis, que são:

- coordenador (diretor) – lidera a equipe e coordena o trabalho.
- motivador (planejador) – traz o impulso e a paixão para a realização das tarefas.
- implementador (executor) – prático e metódico, transforma as ideias em tarefas.
- inovador (criador) – pessoa criativa que é fonte de ideias e propostas.
- pesquisador de recursos – pessoa sociável que traz novos contatos e ideias ao grupo.
- avaliador (monitor crítico) – analisa, checa e procura possíveis falhas.
- colaborador (trabalhador da equipe) – apoia, encoraja e escuta os companheiros.
- finalizador – cuida para que a equipe siga o cronograma e cumpra a tarefa.
- especialista – fornece o conhecimento específico necessário a cada tarefa.

Combine os nove papéis abaixo com as descrições correspondentes na figura 1.

Papéis de Belbin

1. Coordenador (diretor)
2. Implementador (executor)
3. Motivador (planejador)
4. Inovador (criador)
5. Pesquisador de recursos
6. Avaliador (monitor crítico)
7. Colaborador (trabalhador de equipe)
8. Finalizador
9. Especialista

Figura 1

PAPEL	DESCRIÇÃO
	• Procuro coordenar os esforços dos meus alunos e dos meus colegas professores. • Gosto de identificar os pontos fortes das pessoas, para que façam bom uso deles. • Com frequência, encontro a melhor pessoa para cada tarefa.
	• Eu realmente quero que minha equipe seja bem-sucedida. • Faço minha equipe focar nossos objetivos e prioridades. • Tento manter a equipe focada nas tarefas.
	• Gosto de transformar ideias e planos em tarefas práticas. • Com frequência, assumo tarefas que outras pessoas não farão. • Costumo entregar o trabalho pontualmente.
	• Gosto de checar cada detalhe cuidadosamente para garantir que não há nenhum erro. • Sempre fico atento ao cronograma, prazo de entrega e à qualidade do trabalho. • Eu me preocupo com os detalhes (às vezes, em demasia).
	• Gosto de sugerir novas ideias e soluções criativas. • Identifico novas oportunidades com frequência. • Normalmente, encaro os problemas como oportunidades.
	• Tento analisar cada ideia com objetividade para ver se é realista. • Procuro interpretar e avaliar problemas complexos logicamente. • Gosto de considerar todas as opções disponíveis para chegar à melhor solução.
	• Gosto de manter a equipe em contato com o que está acontecendo fora do grupo. • Gosto de me manter informado sobre ideias, iniciativas e progressos que surgem em outras partes do mundo. • Eu ficaria feliz em trazer boas ideias para o grupo.
	• Gosto de encorajar os outros, por exemplo, meus alunos. • Procuro ajudar os outros, por exemplo, meus colegas. • Sinto que sou sensível às necessidades e sentimentos das pessoas.
	• Sinto que posso contribuir com minha experiência e meu conhecimento especializado. • Se eu não sei a resposta, eu tento descobri-la. • Eu adoro contar aos outros as coisas que aprendi.

Agora, usando a abordagem de Belbin, reflita sobre as equipes da sua escola:

• Que papéis você desempenha nas equipes identificadas na atividade 1? • Em quais papéis você é mais eficaz?

Em sua equipe, quais papéis estão efetivamente preenchidos?
Se todos os papéis não estão preenchidos, quais são os seus planos para mudar essa situação?

Atividade 4 - Outra visão de Belbin

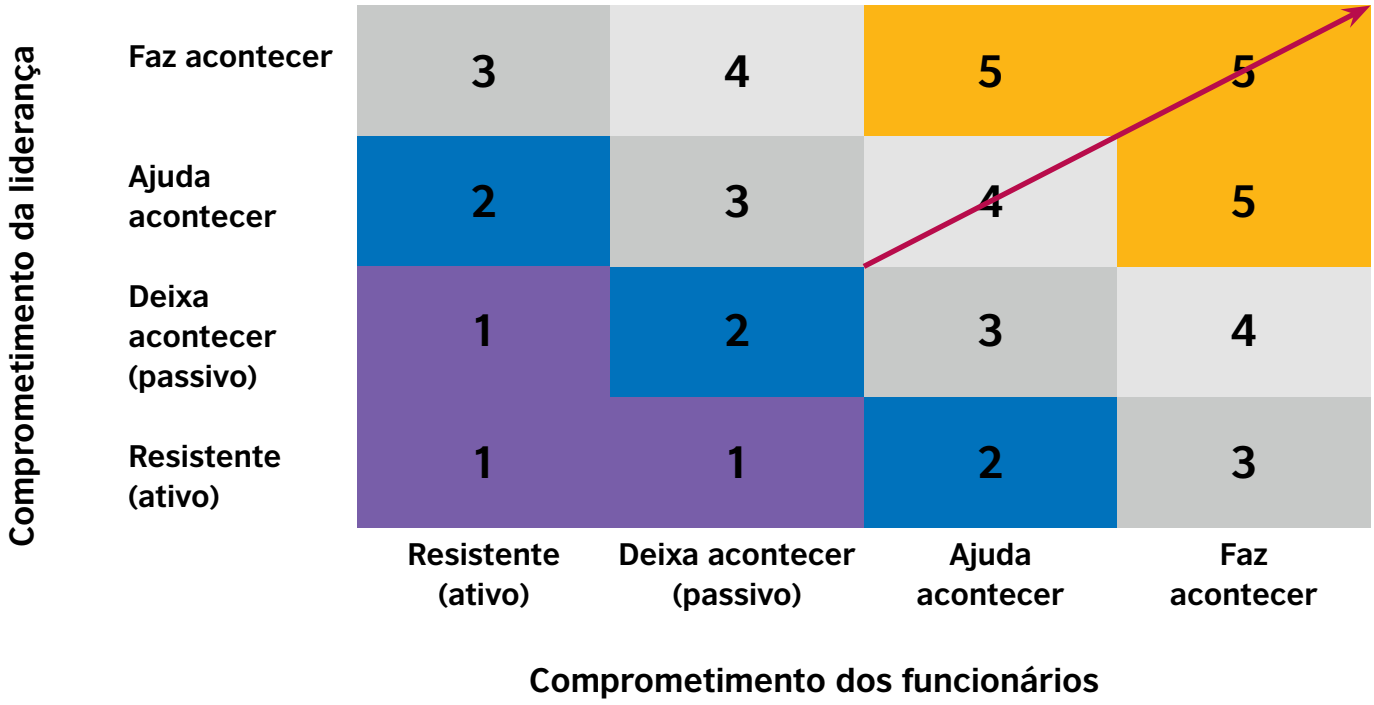
MÓDULO 5

Algumas pessoas argumentam que uma equipe precisa de um líder que leve as pessoas a:

- fazer (mãos)
- pensar (cabeça)
- socializar (coração)

Distribua os nove papéis de Belbin nas quatro categorias abaixo, procurando a melhor classificação para cada um deles.

CATEGORIA	PAPEL DE BELBIN
Liderar	1 2
Fazer	3 4
Pensar	5 6 7
Socializar	8 9



Identifique um dos projetos de melhoria da sua escola. Como você avaliaria o comprometimento dos funcionários com esse projeto? E o seu? E o do líder da equipe? Seja realista. A partir disso, você pode decidir em qual dos cinco níveis vocês estão.

Em qualquer projeto, o desafio é mover o nível de comprometimento da equipe para o canto superior direito – de preferência para os níveis quatro ou cinco. Assim haverá sucesso. O que você pretende fazer a respeito disso?

E. Para refletir

Construindo equipes de trabalho

Equipes altamente eficazes podem fazer uma diferença significativa nos resultados – seja na área comercial, industrial ou escolar.

1. Reflita sobre o que a pesquisa fala a respeito das características das equipes altamente eficazes. Como você classificaria sua própria equipe de liderança? Quais são os pontos fortes dessa equipe? Que pontos precisam ser desenvolvidos e como você vai encaminhar isso?

2. Reflita sobre a pesquisa de Jones. Que ações de liderança podem estar presentes em cada um dos seis boxes para ajudar na construção de equipes altamente eficazes?

Considerando o Princípio de Pareto

1. Que tipo de equipe terá mais sinergia?

2. Na sua escola, você já fez parte de equipes com muita sinergia? Que fatos você citaria para demonstrar isso?

3. Como você irá criar mais sinergia em suas equipes futuras?

4. Como o Princípio de Pareto (regra 80-20) se relaciona com os papéis de Belbin?

5. Onde mais você pode ver o Princípio de Pareto no trabalho em sua escola? Por exemplo, você acha que:

- 20 por cento dos alunos causam 80 por cento dos problemas?
- 20 por cento dos funcionários ocupam 80 por cento do seu tempo?
- 20 por cento dos pais são responsáveis por 80 por cento das reclamações?
- 20 por cento dos funcionários produzem 80 por cento do resultado positivo da escola? (isso pode ser controverso e provocativo)

- E quanto a exemplos em que 100 por cento – perfeição – são necessários?
- O que mais?

F. Reflexões pessoais sobre ser um líder de equipe

G. Reflexões pessoais sobre ser um membro de equipe

H. Ações pessoais deste módulo

Como um líder escolar, quais foram os pontos-chave do seu aprendizado?

Com base no que você aprendeu, quais são as três ações que você vai tomar para melhorar a eficácia da equipe em sua escola?

Algumas ações possíveis:

- Rever que tipo de equipe você está trabalhando atualmente.
- Examinar cuidadosamente se essas equipes são realmente equipes ou são grupos de pessoas trabalhando juntas. Como você tiraria conclusões sobre isso?

- Identificar se essas equipes são eficazes – eles produzem um trabalho de alta qualidade com consistência? Se é uma equipe de projeto, ela está cumprindo o prazo, está dentro do orçamento e está produzindo com qualidade?
- Analisar, junto com seus colegas, o papel que cada um desempenha e como cada indivíduo pode se desenvolver ainda mais.
- Considerar o nível de comprometimento dos funcionários em relação a projetos ou inciativas de melhoria da escola. Há comprometimento suficiente para alcançar resultados excelentes?

I. Notas adicionais: Tuckman (1995)

Construindo sua equipe: os cinco estágios do desenvolvimento de uma equipe

Formação

O primeiro estágio de construção de uma equipe é a formação da equipe. A equipe é apresentada às oportunidades e aos desafios, concorda com as metas e, então, começa a "atacar" as tarefas. Os membros tendem a se comportar de forma bastante independente.

Esse estágio é importante porque os membros da equipe estão se conhecendo, trocando informações pessoais e fazendo novos amigos. É uma boa oportunidade para ver como cada um trabalha individualmente e como responde à pressão.

Confronto

Todo grupo entra no estágio de confronto, no qual as pessoas competem para que suas ideias sejam consideradas. Nessa fase, a equipe encaminha uma série de questões: que problemas realmente devem resolver, como funcionarão juntos e separados e que tipo de liderança irão aceitar. Os membros da equipe confrontam as ideias e perspectivas uns dos outros. Em alguns casos, o conflito é resolvido rapidamente. Em outros, a equipe nunca deixa esse estágio.

O estágio de confronto é necessário para o crescimento da equipe. Ele pode ser contencioso, desagradável e até doloroso para aqueles que não gostam de conflito. A tolerância com cada membro e com as diferenças precisa ser enfatizada. Sem tolerância e paciência a equipe falhará. Essa fase pode se tornar destrutiva para a equipe e minar a motivação de todos, se a situação sair do controle.

Normatização

Em certo momento, a equipe entrará no estágio de normatização. Os indivíduos ajustam seu comportamento e o trabalho de equipe passa a fluir com mais naturalidade. Nessa fase, geralmente, são acordados valores, regras, comportamento profissional, métodos, ferramentas e até tabus. Os membros da equipe também começam a confiar uns nos outros. A motivação cresce à medida que aumenta o conhecimento do projeto.

Atuação

Algumas equipes atingirão este estágio e se tornarão altamente eficazes. Serão capazes de funcionar em unidade enquanto descobrem maneiras de trabalhar de forma harmoniosa e efetiva, sem conflitos inapropriados ou necessidade de supervisão externa. Os membros da equipe se tornam interdependentes. Nessa fase, eles têm autonomia e são motivados, bem informados, competentes e capazes de tomar decisões sem supervisão.

Dissolução/encerramento

Algumas equipes escolares – como as de liderança – trabalham juntas durante muito tempo. Nesses casos, a fase de dissolução está relacionada à saída de um membro do grupo. Já as equipes de projetos existem apenas por um período determinado. Uma vez que o projeto é concluído, o time deve se desfazer. O fim de uma equipe pode ser difícil para aqueles que gostam de rotina ou desenvolveram uma relação próxima com os companheiros de trabalho, ainda mais se o seu futuro papel na organização, ou até mesmo seu emprego, for incerto.

J. Referências

- Belbin, M. (1993) *Team Roles at Work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bush et al (2012) *Establishing and Developing high performing leadership teams*. Nottingham: National College for school leadership.
- Honey, P. (2001) *Improving your people skills*. Chartered Institute of personnel and development.
- Jones, J. (2005) *Management skills in schools: a resource for school leaders*. London: Chapman Paul.
- Katzenback, J.R. and Smith, D.K (1998) *The Wisdom of Teams: creating a high performing organisation.* London: McGraw Hill Publishing.
- Tuckman, B. (1965) *'Developmental Sequence in Small Groups'*. Psychological Bulletin, 63, 384-399.

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 6

Gerenciando mudanças

MANUAL DO PARTICIPANTE

6

A. Título do módulo

Gerenciando mudanças

B. Objetivos

Este módulo capacitará você a:

- entender o quanto é importante e significante o processo de mudança no século 21.
- entender como lidar com o medo da mudança e as resistências a ela.
- conhecer os modelos para guiar mudanças, a fim de melhorar resultados.
- ser capaz de considerar as ferramentas e técnicas para implementar mudanças.
- ser capaz de identificar como abordar um projeto de mudança escolar.

A sugestão é que você traga o projeto de mudança que planeja iniciar na sua escola – ou algum que você já tenha iniciado recentemente. Haverá uma oportunidade para trabalhar no projeto durante este módulo.

C. Visão geral e conceitos

Este módulo aborda o tópico crucial de liderar e gerenciar mudanças na escola. Há conexões com outros módulos, incluindo Construindo equipes de trabalho e Criando e comunicando visão.

Como um líder escolar, você tem o dever de assegurar e manter melhoramentos contínuos, então, a mudança é, de certa forma, uma norma para escolas. Embora a educação em si seja fundamentalmente relacionada à mudança e ao desenvolvimento, os líderes escolares podem encontrar desafios ao introduzir novidades em suas instituições de ensino. A relutância às mudanças tem diversas fontes – por exemplo, funcionários não querem sair de suas zonas de conforto, outros preferem manter o status quo e, por isso, resistem ao novo, além das suspeitas que o desconhecido pode provocar. Este módulo trata do desafio dos líderes escolares em lidar com a resistência à mudança.

Introduzir mudanças requer consideração cuidadosa e planejamento por parte dos líderes escolares. Você verá a abordagem de Kotter para a liderança e gestão de mudança – um modelo de 8 passos, que pode ser usado para apoiar uma abordagem sistemática e rigorosa em projetos de mudança.

D. Atividades

Atividade 1 MÓDULO 6

Sua experiência de mudança

Pense sobre as mudanças que você introduziu recentemente e foram particularmente bem-sucedidas. Que fatores contribuíram para o sucesso? Compartilhe suas ideias com um colega.

Em seguida, identifique qualquer obstáculo à mudança que você experienciou.

- Como você tentou resolver isso?
- Como as questões não resolvidas foram encaradas?

Mudanças recentes que foram bem-sucedidas:

Fatores que contribuíram para o seu sucesso:

Obstáculos que você experienciou:

Obstáculos não resolvidos:

Atividade 2 MÓDULO 6

Ao refletir sobre seu projeto de mudança atual, identifique qualquer resistência que pode impedi-lo de ser bem-sucedido. De onde e de quem você pensa que vem essa resistência?

Baseie-se no trabalho da atividade 1 (em que obstáculos e soluções foram identificados).

Anote como você irá abordar essa resistência e discuta com um colega.

Atividade 3 MÓDULO 6

Organize os sucessos que você identificou na atividade 1, de acordo com os oito passos de Kotter.

Como esses sucessos se dividem entre os oito passos? Eles estão agrupados em espaços particulares? Há passos que não foram bem-sucedidos? Identifique quaisquer pontos-chave de aprendizado e discuta com seus colegas.

Agora pense sobre os oito passos de Kotter em relação ao seu projeto de mudança – em que estágio ele se encontra? O que é necessário acontecer em seguida?
O que pode ser preciso para o projeto seguir adiante?

Atividade 4 MÓDULO 6

Trabalhando em pequenos grupos, use uma das ferramentas dos slides 24 e 25 para analisar seu projeto de mudança, de maneira que você possa decidir quais passos poderão ser tomados em seguida. Eles podem ser:

- formar alianças potentes.
- comunicar sua visão.
- remover obstáculos.

...ou qualquer outro dos 5 passos de Kotter.

E. Tópicos de discussão e perguntas

Questão 1

Quais barreiras ou obstáculos são mais fáceis de resolver do que outros?
Desenhe uma linha e crie uma progressão com obstáculos mais fáceis à esquerda da linha e os mais difíceis à direita.

O que torna algumas barreiras mais difíceis do que outras?

Questão 2

O medo do desconhecido é algo que pode paralisar pessoas e organizações, como um animal diante dos faróis de um carro.

- Como podemos gerenciar esse medo e essa ansiedade?
- Como isso pode ser usado de maneira produtiva para iniciar a mudança?

Questão 3

Cinco possíveis respostas para a mudança são dadas abaixo. Reflita sobre essas cinco afirmações e sobre cada questão que se seguem.

- **choque e negação** – como o choque pode ser minimizado, e como ajudar as pessoas a lidar com a realidade?
- **raiva e culpa** – como minimizar a raiva das pessoas?
- **resistência** – como ela pode ser quebrada no intuito de engajar a equipe?
- **aceitação relutante** – como encorajar a equipe a ser menos relutante e mais engajada no processo?
- **comprometimento** – como ele pode ser assegurado?

Questão 4

A Curva de Sigmoid

Pense em algo que está indo bem em sua escola. Você pensa que os melhoramentos atingiram um ponto de estagnação?

Que ação poderia ser tomada?

Questão 5

Considere onde sua escola se encaixa no quadrante de prontidão organizacional. Por quê?

F. Para pensar...

Este módulo aborda o tópico crucial de liderar e gerenciar mudanças na escola. Há conexões com outros módulos, incluindo **Construindo equipes de trabalho e Comunicando visão**.

G. Homework

Pensa na palavra **SUCCESS** como um acróstico. Como você pode usá-la para realizar com sucesso as mudanças do projeto em que tem trabalhado?

Shared vision (visão compartilhada)
Understand the organization (entendimento da organização)
Cultural alignment (alinhamento cultural)
Communication (comunicação)
Experienced help where necessary (ajuda experiente onde é necessário)
Strong leadership (liderança forte)
Stakeholder buy-in (participação das instâncias envolvidas)

J. Referências

- Ashridge (2003) *Managing change, Learning guide*, Virtual Learning Resource Centre. Ashridge.
- Fullan, M. (2003) *The moral imperative of school leaders*, Thousand Oaks, CA Corwin.
- Handy, C. (1994) *The Empty Raincoat*, London: Hutchinson.
- Handy, C. (1994). *The Age Of Paradox*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. Cited as (Handy 1994 a)
- Harvey, D. and Brown, D. (2006) *An Experimental Approach to Organisational Development*, Prentice Hall.
- Kotter, J (2008). *Forces for Change; How leadership different from management*; Free Press.
- Kouzes J.M. and Posner, B.Z. (2007) *The Leadership Challenge*, San Francisco, CA Josse-Bass.
- McKinsey (2012). *Developing Better Change Leaders*, McKinsey Consulting, London.
- Senge, P. (1999). *The dance of change*. New York: Currency/Doubleday.
- Thousand J. and Villa, R. (2001) *Managing Complex Change: towards inclusive schooling*. In Creating an inclusive school, Villa and Thousand (eds.) MA ASCD.
- Whitaker, P. (1993) *Managing Change in Schools,* Open University.

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 7

Fortalecendo capacidade de liderança e desenvolvimento de equipe

MANUAL DO PARTICIPANTE

7

A. Título do módulo

Fortalecendo a capacidade de liderança e desenvolvimento de equipe

B. Objetivos

Este módulo capacitará você a:

- compreender melhor a relação entre motivação e desempenho.
- buscar meios para motivar funcionários e gerir os que estão desmotivados.
- revisar as abordagens de aprendizagem e desenvolvimento profissional.
- explorar a relação entre o desenvolvimento profissional e os resultados dos alunos.
- compartilhar a liderança (a fim de fortalecê-la) em toda a escola, sobretudo no nível intermediário.

C. Visão geral e conceitos

Este módulo tem um conteúdo principal e um material extra que pode ser trabalhado como extensão. Seu facilitador irá esclarecer quais elementos serão trabalhados em seu curso. São três conceitos com ligações distintas:

- motivação e resgate da motivação dos funcionários
- aprendizado e desenvolvimento profissional
- fortalecimento da capacidade de liderança

O fortalecimento da capacidade de liderança é o material de extensão desse módulo.

A motivação é a força que nos impulsiona a fazer as coisas. Imaginar nossas necessidades satisfeitas é o que nos inspira a cumprir tarefas. Como as necessidades variam de pessoa para pessoa, os níveis de motivação variam também entre os indivíduos. Nosso nível de motivação pode determinar o esforço que colocamos em nosso trabalho e, portanto, melhorar o resultado. A motivação vem de dentro, por isso não existe uma única abordagem que irá funcionar para todos.

Como o sucesso de sua escola depende da eficácia de sua equipe em garantir que os estudantes alcancem todo seu potencial, é importante ter funcionários altamente motivados. E essa motivação precisa ser sustentada. Se os professores perderem a motivação, os líderes escolares enfrentarão o desafio de resgatá-la. E, caso essa tentativa falhe, será necessário lidar com o baixo desempenho.

O desenvolvimento profissional pode aumentar a motivação. Com o propósito de elevar a qualidade do trabalho, todos os seus professores devem se aperfeiçoar e atualizar suas habilidades e competências.

A repercussão dessas atividades de desenvolvimento profissional deve melhorar os resultados tanto dos professores como dos alunos. Evidências apontam que o aprendizado feito na própria escola é mais eficaz para melhorar a prática dos funcionários e o resultado dos alunos do que os treinamentos externos.

No módulo de extensão, a construção da capacidade de liderança é abordada por meio de princípios de liderança compartilhada, que envolve a partilha de responsabilidades na escola.

Um dos objetivos da liderança compartilhada é incentivar os líderes escolares a se tornarem mais competentes e eficazes, de modo que sejam capazes de trabalhar para melhorar a qualidade de ensino, o aprendizado e o resultado dos alunos. Isso ajudará você a reforçar a capacidade de liderança na sua escola e assim enfrentar os desafios de melhoria.

Os professores responsáveis por disciplinas ou por equipes de professores têm a responsabilidade da liderança. Eles podem ter títulos como coordenadores ou orientadores de departamento, por exemplo. Essa camada de liderança em uma escola, muitas vezes, é chamada de intermediária. Os líderes intermediários são fundamentais para o sucesso e, muitas vezes, são a força motriz da escola. Cabe aos líderes seniores apoiá-los e ajudá-los a se desenvolver. O objetivo deste módulo é justamente mostrar como isso pode ser feito.

D. Atividades

Atividade 1 MÓDULO 7

Reflita sobre os quadrantes exibidos no slide 6:

- pense em duas ou três pessoas que se encaixam no quadrante “realizador”.
- agora pense sobre uma ou duas pessoas que se encaixam no quadrante “desmotivadas”.

O que faz essas pessoas estarem motivadas ou desmotivadas?

Junte-se a um colega e listem ações que podem ser aplicadas para que os funcionários que se enquadram como “desmotivados” saiam dessa condição.

Depois, reúnam-se em grupos de seis pessoas e compartilhem suas ideias.

Elejam as ações mais eficazes.

Atividade 2

MÓDULO 7

O quadro abaixo traz nove afirmações que os líderes escolares podem usar para estimular e sustentar a motivação de sua equipe.

Procure relacionar as nove afirmações com as ações debatidas em grupo, na atividade 1. Elas se complementam?

As ações que você identificou na atividade 1 são similares a essa série de afirmações? Tente identificar novas medidas que mostrem como você pode usar as nove afirmações para estimular e sustentar a motivação do pessoal.

Nove estratégias para estimular e sustentar a motivação

	ESTRATÉGIA	O QUE POSSO FAZER?
1	Reconhecer que as necessidades individuais são diferentes e podem, por exemplo, variar ao longo do tempo.	
2	Sua crença nos outros afeta a motivação e o desempenho deles.	
3	A cultura organizacional e o ambiente têm um impacto sobre a motivação.	
4	As verdadeiras satisfações e os motivadores reais oferecem desafio, envolvimento, crescimento e domínio.	
5	Recompensas são importantes na motivação. Lembre-se de recompensar as pessoas.	
6	Dirigentes escolares podem recompensar seus funcionários de muitas maneiras.	
7	Se as pessoas têm autonomia e entendem o que acontece, elas têm mais chance de ficarem motivadas.	
8	Objetivos claros levam à motivação e ao resultado.	
9	Apoio e feedback podem ajudar a motivar as pessoas a alcançar melhores resultados.	

Atividade 3 MÓDULO 7

Você é membro de uma equipe de liderança que está revendo a qualidade de ensino de sua instituição. Algumas práticas são excelentes, outras aceitáveis. Mas uma minoria significativa não atende ao padrão da escola.

Discutam como lidar com esses desafios, levando em consideração o desenvolvimento profissional de sua escola.

Resuma sua abordagem em um flip chart e mostre evidências de que o desenvolvimento profissional eficaz impacta positivamente a vida de professores e alunos.

Atividade 4 • Material opcional de extensão MÓDULO 7

Líderes intermediários altamente motivados costumam dizer: A minha escola...

- providencia o desenvolvimento da liderança e o trabalho de coaching para ajudar os líderes intermediários a desenvolverem habilidades e estar à frente de equipes eficazes
- garante que todos os funcionários apoiem os líderes intermediários, principalmente em situações desafiadoras
- empenha-se em ajudar os líderes intermediários a se manterem atualizados sobre as pesquisas a respeito de melhorias escolares
- garante que os líderes intermediários se mantenham informados sobre todas as questões da escola e estejam envolvidos no planejamento escolar

Reflita sobre essas afirmações e faça uma lista de medidas que você pode tomar agora para que os líderes intermediários concordem com as declarações acima e sintam-se apoiados.

E. Reflexões e perguntas

Caso as ações para estimular a motivação e melhorar as habilidades não surtam efeito, o que pode ser feito se:

- a causa do baixo desempenho é falta de motivação?
- a causa do baixo desempenho é falta de habilidade?

Abordagens possíveis para o aprendizado e desenvolvimento profissional:

- Cursos de formação (fora da escola)
- Cursos de formação (na escola)
- Práticas de observação
- Leitura/realização de pesquisa
- Redes sociais
- Busca de qualificação
- *Mentoring*
- *Coaching*
- Aprendizado online
- Estudo das lições
- Investigação apreciativa
- Pesquisa-ação
- Observações conjuntas
- Experiências em outros locais
- Novas tarefas
- Desenvolvimento de práticas colaborativas
- Acompanhamento das atividades diárias

Reveja a lista de abordagens para o aprendizado profissional acima.
Existem outros métodos que podem ser adicionados ao quadro acima?
Que abordagens são usadas com mais frequência em sua escola? Por quê?

Com base na sua experiência, quais métodos são mais eficazes? Por quê?

Reflita a respeito dos tópicos abaixo que caracterizam uma comunidade de aprendizagem.

- cultura de confiança, colaboração e partilha de práticas
- modelo de liderança escolar em que todos são aprendizes
- os dirigentes aprendem ao lado de professores e outros funcionários
- em toda a escola, a equipe aprende com as melhores práticas
- as práticas são divulgadas de forma clara por toda a escola
- o programa escolar, baseado no aprendizado e no desenvolvimento profissional, é altamente eficaz
- *coaching* – está presente tanto no exercício da liderança como no da aprendizagem profissional

Você avaliaria sua escola como uma comunidade de aprendizagem? Use uma escala de 1 a 4 (na qual 1 é fraca e 4, excepcional).

Que características você quer fortalecer em sua escola e como isso pode ser feito?

Questões de extensão opcional

Reflita sobre a estrutura da equipe em sua escola.
Quais cargos são de liderança intermediária?

Que tipo de responsabilidades de liderança e de gestão esses funcionários têm?

O que os líderes intermediários fazem para melhorar os resultados dos alunos além das lições padrão?

F. Para pensar...

Como você pode usar o que aprendeu sobre a hierarquia de necessidades de Maslow e sua relação com a motivação para pensar a respeito de sua própria motivação e a da sua equipe?

Maslow, 1970

G. HOMEWORK MÓDULO 7

Com base no que aprendeu neste módulo, quais ações você vai pôr em prática?

Seguem alguns exemplos de ações para você considerar:

- compartilhar seu aprendizado sobre motivação com os colegas e identificar ações possíveis.
- revisar as políticas e os procedimentos de sua escola sobre aprendizado e desenvolvimento profissional, incluindo o impacto de medição.
- discutir com a equipe as oportunidades de aprendizado disponíveis para eles.
- manter seu próprio desenvolvimento profissional diariamente.
- discutir como você pode fortalecer suas equipes de liderança intermediária e melhorar sua abordagem da liderança compartilhada.
- rever o conteúdo deste módulo com os colegas.

H. Referências

- Bolam, R. et al (2006) *Sustaining effective professional learning communities*, University of Bath, DfES.
- Bennett, N. (2003) *The role and purpose of middle managers in schools*, National College for School Leadership Nottingham.
- Bubb, S. and Earley, P. (2010) *How to evaluate impact in Professional Development Today*, 131 pp. 27-34.
- Burghes, D. and Robinson, D. (2010) *Lesson Study: enhancing mathematics teaching and learning*, CfBT.
- Bush, T. (2004) *Middle Level Leadership: a think piece*, National College for School Leadership
- Cordingley, P. et al (2004) *Impact of collaborative CPD on teaching and learning*, EPPI Centre, Institute of Education, London
- Day C. et al (2007) *The impact of school leadership on pupil outcomes*, Department for Children, Schools and Families London
- Feger, S. and Arruda, E. (2008) *Professional Learning Communities: key themes from the literature*, The Education Alliance, Brown University

- Giani, M. and O'Guinn, C.M. (2010) *Motivation to learn: igniting a love of learning in all students*; retrieved from jgc.stanford.edu/docs/YiM_WA3_Motivation_to_Learn.doc (Accessed 23 Sep. 2015)
- Hargreaves, A. and Fink, D. (2006) *Sustainable leadership*, Jossey-Bass.
- Harion S. and Goh J (2015) *Pursuing the elusive concept of distributed leadership*, Educational Management and Administration, Vol. 43, Nº 5.
- Harris, A. (2014) *Distributed leadership matters*, Sage Publishing.
- Harris, A. and Jones, M. (2012) *Connecting professional learning: leading effective collaborative enquiry*, National College for School Leadership.
- Leibman, M., Bruer, R. and Maki, B. (1996) *Succession management: the next generation of succession planning*. In Human Resource Planning 19(3).
- Maslow, A. (1970) *Motivation and Personality,* Harper & Row.
- Nelson, R. et al (2014) *Great pedagogy and professional development*, National College for Teaching and Leadership.
- Rentfro, E.R. (2007) *Professional learning communities impact on student successes*, Leadership Compass, Vol. 5, Nº 2.
- Spillane J. & Diamond J. (eds.) (2007) *Distributed Leadership in Practice*, Teachers' College Press
- Stoll, L. et al (2006) *What is a professional learning community*, DfES.
- Toop, J. (2014) *Reducing in school variation: the role of middle leaders*, Teaching Leaders Quarterly, Autumn 2014.
- West Burnham, J. (2008) *Meeting the challenge of growing tomorrow's leaders*, National College for School Leadership.
- Gov.uk, (2012). *Powerful professional learning: a school leader's guide to joint practice development* - Publications - GOV.UK. (online) Available at: https://www.gov.uk/government/publications/powerful-professional-learning-a-school-leadersguide-to-joint-practice-development (Accessed 23 Sep. 2015).

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 8

Planejamento, monitoramento, avaliação, revisão e autoavaliação

MANUAL DO PARTICIPANTE

8

A. Título do módulo

Planejamento, monitoramento, avaliação, revisão e autoavaliação

B. Objetivos

Este módulo capacitará você a:

- entender o que significa planejamento, monitoramento, avaliação e revisão (PMAR) e a relação com o planejamento de melhoria.
- entender a autoavaliação e seu propósito.
- avaliar o papel do PMAR e da autoavaliação em sua escola.
- refletir sobre como desenvolver tanto o PMAR como a autoavaliação.
- usar os princípios e as práticas do PMAR e da autoavaliação em sua escola no futuro.

C. Visão geral e conceitos

Planejamento, monitoramento, avaliação e revisão (PMAR) e autoavaliação estão ligados e se apoiam. O PMAR, muitas vezes, se concentra no ensino e na aprendizagem. A autoavaliação fornece uma visão holística da escola, ajudando a identificar os pontos fortes e as prioridades para a melhoria.

Como eles fornecem evidências do que funciona, tanto o PMAR como a autoavaliação são formas importantes de provocar melhorias no desempenho e resultado dos alunos. Também são fundamentais no planejamento estratégico e de melhorias da escola.

O módulo se conecta claramente com algumas das competências essenciais do British Council, especialmente a comunicação e a colaboração e o pensamento crítico e a resolução de problemas. Por isso, essa é a sua oportunidade e também a de sua equipe de desenvolver e praticar essas competências ainda mais.

> "Aquele que conhece os outros é sábio. Aquele que conhece a si mesmo é iluminado."
>
> Lao Tzu

Os quatros estágios do PMAR são:

- **planejamento:** estabelece os objetivos das escolas, as prioridades de melhoria e ações acordadas, em um período de tempo específico.
- **monitoramento:** reúne informações sobre o progresso e o impacto das ações implementadas.
- **avaliação:** julga as informações em relação às metas, prioridades de melhoria e ações acordadas.
- **revisão:** reavalia as metas, prioridades de melhoria e ações, à luz dos progressos feitos.

O objetivo do PMAR é buscar o aperfeiçoamento contínuo, resultando no aumento mensurável dos padrões e na melhoria do desempenho dos alunos. O PMAR está ligado ao planejamento de melhoria e à autoavaliação da escola.

Planejamento

O planejamento deve ser parte essencial da atividade contínua de qualquer escola.
Cada membro da escola deve estar envolvido no planejamento em diferentes níveis.

O planejamento normalmente resulta em um plano escrito, para que todos tenham clareza dos detalhes acordados – prioridades, ações para abordar as prioridades, prazos e – o mais importante – o papel de cada um na entrega do plano.

Muitas escolas criam um plano de melhoria anual e um plano estratégico de três anos – lembre-se de que o processo de planejamento e a implementação de ações que são críticas não são o plano propriamente. Planos são documentos de trabalho, que servem para lembrar às pessoas o que elas concordaram em fazer e em qual prazo. A chave para o melhoramento está na ação.

Monitoramento e avaliação

O monitoramento e a avaliação podem ser realizados por várias pessoas:

- professor
- coordenador ou coordenadora
- equipe de liderança
- agências externas, por exemplo, funcionários locais ou do governo

No monitoramento e na avaliação, um professor deve se perguntar:

- como posso medir quão eficaz eu sou?
- o que faço bem e como eu sei disso?
- o que não está funcionando bem e como eu posso fazer melhorias?
- como posso colaborar e aprender com os outros?

Monitorar e avaliar são ações que os professores reflexivos fazem no dia a dia para melhorar sua prática. Um professor deve reunir evidências que apoiam suas opiniões. É vital que ele esteja aberto e seja honesto ao discutir com os outros o que está dando certo e o que não está funcionando tão bem.

Com o monitoramento e a avaliação, um coordenador pode perguntar a respeito do desempenho da equipe:

- como podemos medir a eficácia do departamento?
- que aspectos do ensino e do aprendizado estão indo bem? Como sabemos disso?

- como podemos usar as boas práticas para apoiar a melhoria?
- que aspectos do ensino e da aprendizagem precisam ser melhorados? Por quê? Como?
- de que treinamento precisamos?

O monitoramento realizado por um coordenador pode incluir:

- observação de dados, níveis de desempenho e metas definidas.
- revisão sistemática dos livros de exercício do aluno.
- observações de aula.
- verificação de lição de casa.
- acompanhamento do progresso do aluno e o compromisso de aprendizagem.
- observação do comportamento dos alunos.
- entrevistas com alunos.
- checagem da disponibilidade e do uso de recursos e a qualidade do ambiente de ensino.
- qualquer medida adicional identificada no plano de melhoria do departamento.

Revisão

Se quer melhorar, você precisa de evidências que forneçam uma imagem clara da sua realidade atual e também de uma revisão que apoie seu objetivo. Se quer planejar revisões departamentais, é preciso considerar:

- **a revisão da equipe** • pode ser liderada pelo diretor, um membro da equipe de liderança ou outro coordenador (mutuamente acordado).
- **a frequência** • pode ser uma vez por ano ou menos, se o resultado dos alunos é consistentemente alto.
- **a duração** • incluindo um leque de atividades. Por exemplo: dois dias para observação de aulas, revisão de livros dos alunos, entrevista com o coordenador, discussões com estudantes e relatório escrito.

A base de evidências para o processo de revisão pode incluir:

- conquista: revisão do resultado dos alunos em relação às metas.
- observação de aulas dos professores.
- revisão do trabalho dos alunos: por meio de uma amostra de livros, pastas e qualquer outro registro de atividade.
- documentação: manual do departamento, plano de melhoria, esquemas de trabalho a serem incluídos.
- auditoria: balanço financeiro atual e qualquer arquivo de acompanhamento e avaliação.
- entrevista com alunos: realizada pelos membros da equipe de liderança.

Autoavaliação

A autoavaliação é uma análise detalhada do que está acontecendo na escola para descobrir o que funciona e o que não tem eficácia e, portanto, que medida precisa ser tomada. Ela vai além da observação do ensino e da aprendizagem e inclui outros aspectos da vida escolar. Evidências identificadas por meio da autoavaliação contribuem com o PMAR e com o planejamento de melhoria da escola.

A autoavaliação envolve três perguntas fundamentais:

1. Até que ponto nossa escola é boa?
2. Como sabemos disso?
3. O que vamos fazer para torná-la melhor?

A autoavaliação pode propiciar uma mudança na cultura de uma escola. Isso pode ajudar na formalização e ampliação dos processos de avaliação e de aprendizagem e na análise de dados. A autoavaliação pode auxiliar a desenvolver competências-chave de comunicação e colaboração. E, caso os alunos estejam envolvidos no processo, capacita-os a desenvolver habilidades de liderança.

A autoavaliação pode focar:

- resultados – até que ponto os alunos estão indo bem?
- até que ponto a prestação é eficaz?
- até que ponto a liderança e a gestão são eficazes?

D. Atividades

Atividade 1 MÓDULO 8

Como você descreveria a abordagem de sua escola para os processos do PMAR? Desenhe um diagrama para demonstrar isso e compartilhe-o com um colega.

Em suas discussões, identifique pontos fortes e eventuais deficiências em sua abordagem.

Reflita como sua abordagem:
- conecta-se com sua missão e visão.
- alinha-se com seus planos estratégicos anuais.
- foca a melhoria contínua.
- baseia-se em evidência.

Atividade 2 MÓDULO 8

Discuta como seus chefes de departamento e/ou coordenadores planejam, monitoram e avaliam suas equipes de trabalho. De que forma você acha que a abordagem deles pode ser melhorada e/ou estendida?

Reflita sobre:
- que evidências de planejamento e monitoramento eles compartilham com você?
- quantas vezes eles observam as aulas?
- como eles usam as melhores práticas para melhorar os resultados?
- até que ponto eles compartilham e colaboram com outros chefes de departamento?

Atividade 3 MÓDULO 8

Em grupo, escolha uma das três atividades abaixo e planejem como vocês irão executá-las:

- **Observação de aulas** • para reunir provas da qualidade de ensino.
- ***Learning walk*** • para olhar o comportamento dos alunos em toda a escola, tanto dentro como fora das aulas.
- ***Book look*** • para reunir provas e criar uma imagem de aprendizagem dos alunos.

"Enfrentem problemas e desafios – não um ao outro."

Suzanne Mayo Frind

E. Questões reflexivas

1. Que tipo de dados e de informações são coletados em sua escola?

2. Quem coleta essas informações e o que é compartilhado com você?

3. Como você usa essas informações para entender até que ponto sua escola está indo bem?

4. Até que ponto você conhece bem a sua escola – qual é a sua evidência disso?

5. Como você decide quais são suas prioridades de melhoria?

6. Como você pode ter certeza de que está focando suas principais prioridades para melhoria?

7. Como você pode ter certeza de que está tomando decisões fundamentadas em evidências?

F. Para pensar...

G. Homework MÓDULO 8

Anote que medida você vai tomar em sua escola para:

- promover uma postura aberta, honesta e crítica no planejamento, monitoramento, revisão e avaliação prática.
- estabelecer uma série de processos que permitam à equipe contribuir com o controle geral e com a revisão do plano de melhoria da escola.
- desenvolver o conhecimento da equipe de liderança para que realize a autoavaliação e seja responsabilizada pelo resultado dos alunos.

A excelência pode ser obtida se você:
... se importa mais do que os outros, pensa que é sábio;
... se arrisca mais do que os outros, pensa que é seguro; ... sonha mais do que os outros, pensa que é prático;
... espera mais do que os outros, pensa que é possível.

H. Referências

- Chapman, C and Sammons, P: (2013) *School self-evaluation for school improvement: what works and why*: CfBT.
- DfES and Ofsted (2004) *A new relationship with schools.*
- Education Bureau Hong Kong (2013) *School Planning and Self Evaluation Manual.*
- MacBeath, J (2005) *Self evaluation: Background, principles and key learning*; NCSL and ASCL, Nottingham.
- Ofsted, (2013) *Preparing for school self evaluation,* April 2013, nº 120203, Ofsted London.
- Ofsted, (2006) *Best practice in school self evaluation – a survey of schools, colleges and local authorities*: reference 2533, Ofsted London.
- Teacher Development Agency (2009) *School improvement planning*, Crown Copyright London.

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 9

Desenvolvendo escolas e salas de aulas inclusivas

MANUAL DO PARTICIPANTE

9

A. Título do módulo

Desenvolvendo escolas e salas de aula inclusivas

B. Objetivos

Este módulo capacitará você a:

- usar uma definição de inclusão, que seja prática e viável para a escola.
- entender que a acessibilidade e o engajamento são os dois principais indicadores da prática inclusiva.
- entender as diferenças entre os modelos de pensamento médico e social e como eles influenciam a prática inclusiva.
- compreender os modelos básicos disponíveis para o desenvolvimento de um sistema inclusivo.
- gerar estratégias para desenvolver práticas inclusivas em sua escola.
- criar uma auditoria de inclusão simples para ser usada em sua escola e na sala de aula.

C. Visão geral e conceitos

O módulo começa esclarecendo o significado de 'inclusão' neste caso. A inclusão é definida como um processo em que **mais** crianças estão incluídas em **mais** escolas. Em vez de algo dirigido às necessidades de **todas** as crianças que precisam ser atendidas por **todas** as instituições de ensino. A ideia é incluir os alunos independentemente de:

- gênero
- etnia
- habilidade
- contexto socioeconômico
- saúde ou condição médica

O módulo foca em dois elementos principais do desenvolvimento de práticas inclusivas:

- **ACESSIBILIDADE** (crianças na escola)
- **ENGAJAMENTO** (garantia que as necessidades delas são atendidas quando estão na escola)

Cada um desses dois elementos tem seu próprio conjunto de obstáculos potenciais, que incluem aspectos culturais, atitudes, recursos, disposição física, gestão de sala de aula, pedagogia etc. O acesso a uma escola pode ser restringido ou negado por várias questões:

- distância da escola.
- custo da escola/uniformes/recursos.

- incapacidade física ou sensorial para se mover dentro da escola.
- capacidade intelectual para acessar o currículo.
- incapacidade da escola de atender às necessidades de saúde.
- resistência cultural ou de atitude, por parte da família, de frequentar a escola.
- medo de ser marginalizado devido a preconceitos raciais ou socioeconômicos.

O engajamento em atividades escolares pode ser afetado negativamente pelas seguintes questões:

- falta de habilidade dos professores para atender às diversas necessidades.
- pedagogia restrita em sua capacidade de responder aos diversos estilos de aprendizagem.
- recursos limitados em termos de relevância e propósito.
- currículo insuficientemente flexível ou adaptável para atender às diversas necessidades.
- falta de ênfase no aprendizado personalizado, incapacidade de reconhecer e recompensar o sucesso em metas individuais.

MODELOS MÉDICO E SOCIAL DE INCLUSÃO

Modelo médico

- Fonoaudiólogos
- Terapeutas ocupacionais
- Benefício assistencial
- Emprego protegido
- Centros de formação
- Escolas especiais
- Psicólogos educacionais
- Transportes especiais
- Cirurgiões
- Trabalhadores sociais
- Equipe de desenvolvimento infantil
- Especialistas
- Médicos
- Médicos de família

A DEFICIÊNCIA É O PROBLEMA

Pessoas com deficiência como receptoras passivas de serviços destinados a cura ou ao acompanhamento.

Modelo social

- Falta de educação utilitária
- Ambiente inacessível
- Desvalorização
- Preconceito

- Transporte inacessível
- Informações inacessíveis
- Crença no modelo médico
- Pobreza
- Serviços segregados
- Discriminação no emprego

AS ESTRUTURAS DENTRO DA SOCIEDADE SÃO O PROBLEMA

Pessoas com deficiência como agentes ativos pela igualdade, que trabalham em parceria com aliados.

Em seguida, o módulo explora os modelos médico e social de inclusão. Eles oferecem diferentes percepções e atitudes em relação às crianças com necessidades especiais. O modelo médico vê a criança sem acesso ou engajamento no currículo como um "problema". A criança está em falta porque não se encaixa no sistema existente. A resposta é, portanto, tentar "consertá-la" ou "curá-la", para que ela tome o seu lugar entre seus pares. Já o modelo de pensamento social não vê o problema na criança e sim no sistema e em suas estruturas. É responsabilidade de quem está no sistema se adaptar e modificar suas abordagens para incluir a criança. Simplificando, o modelo de pensamento médico exige que a criança se encaixe no sistema, enquanto o modelo de pensamento social exige que o sistema se adapte e se ajuste em torno da criança.

Vários exercícios dos modelos de pensamento médico e social são apresentados nesse módulo para ajudá-lo a compreender melhor esses conceitos.

Modelo de pensamento médico	**Modelo de pensamento social**
A criança tem um "defeito"	A criança é valorizada
Diagnóstico e tratamento	Barreiras são removidas
Rotulagem e caracterização	Aceitação do indivíduo
Informações identificadas e entregues	Resultados identificados e entregues
Programas terapêuticos são fundamentais	Recursos são disponibilizados para serviços comuns
Segregação e serviços alternativos	Serviços totalmente integrados
Necessidades identificadas por profissionais	Direitos individuais são expressos
O isolamento é perpetuado	A diversidade é bem-vinda. A criança está incluída
A sociedade permanece inalterada	A sociedade evolui

DIVERSAS ABORDAGENS PARA INCLUSÃO

Ao desenvolver práticas inclusivas, é importante que você tenha clareza em relação a abordagem a ser seguida. O módulo apresenta três abordagens básicas:

MODELO DE VIA ÚNICA
MODELO DE VIA DUPLA
MODELO DE VIA MÚLTIPLA

ABORDAGEM DE VIA ÚNICA

- Todas as crianças frequentam a mesma escola.
- Todos os serviços focam a escola.
- Todas as políticas são voltadas para que todas as crianças estudem em um ambiente convencional.
- Não há necessidade de escolas ou unidades especiais.

Essa abordagem é a mais estreitamente alinhada com o modelo de pensamento social e também a mais inclusiva em seus princípios. **Suas vantagens**:

- Facilita a formação centralizada para que toda equipe e todos os funcionários se tornem hábeis em atender uma ampla gama de necessidades.
- É econômica (eficiente) – sem duplicação de custos.
- Oferece um aprendizado mais colaborativo para as crianças.
- Estimula a integração da comunidade.
- É mais inclusiva

No entanto, há também desvantagens:

- Questão da 'equidade x excelência' – Em que medida esse modelo de prática inclusiva total põe em perigo a capacidade de atender tanto as necessidades da maioria como dos menos capazes na classe ou na escola? Os professores podem realmente atender a uma ampla gama de necessidades ou os dois grupos de alunos irão inevitavelmente sofrer prejuízos?
- Exige compromisso total da escola em termos de pressões e demandas sobre os professores.
- Requer que todas as escolas do sistema aceitem o modelo para evitar a "a escola fraca". Se apenas uma escola adota a abordagem de via única e atrai uma ampla gama de crianças, outras instituições ao redor irão se estabelecer como escolas que recebem alunos "mais capazes" e, por isso, serão percebidas como "melhores"?
- Exigência elevada de um acompanhamento atento dos professores em relação às diversas necessidades e habilidades. Isso poderia significar muito trabalho para os professores!

ABORDAGEM VIA DUPLA

- Baseia-se no estabelecimento de dois sistemas distintos.
- Escolas e unidades especiais para grupos com necessidades especiais.
- Alunos do grupo especial não seguem os requisitos tradicionais.
- Muitas vezes, há necessidade de legislação distinta para diferentes setores.

Vantagens dessa abordagem:

- Foca o desenvolvimento e o treinamento dos funcionários: a equipe adquire especialização em determinadas áreas das necessidades especiais.
- Resolve a questão da 'equidade x excelência'. Alunos são ensinados de acordo com suas habilidades específicas.
- Desenvolve conhecimentos específicos rapidamente e cria uma cultura especializada.
- Serviços de apoio têm foco claro – serviços de suporte para deficiência sensorial, TEA (transtorno do espectro do autismo) etc. podem centralizar suas contribuições em um único local.

Desvantagens:

- É menos inclusiva • mais alinhada ao modelo de pensamento médico.
- Oferece pouca oportunidade de desenvolvimento profissional, além da especialização em necessidades especiais.
- Separa grupos de crianças, deixando-as à deriva de suas comunidades – as crianças não podem frequentar a mesma escola que seus amigos da vizinhança.
- Perpetua o estigma e a falta de compreensão • as crianças não são educadas em um ambiente inclusivo ou misto de habilidades.

ABORDAGEM DE VIA MÚLTIPLA

- Trabalha com múltiplas estratégias: combina os dois modelos.
- Os dois sistemas funcionam em paralelo e se combinam quando for apropriado.
- Escolas especiais são "centros de suporte e recursos", que podem apoiar professores e alunos em variados contextos.
- Enfatiza a "integração" e se move entre os setores especial e tradicional, de acordo com as necessidades do aluno.

Vantagens:

- Oferece várias opções de abordagem.
- Pode gerar maior acessibilidade para os alunos com necessidades especiais.
- Propicia mais oportunidades para a troca de conhecimentos.
- É mais flexível e sensível às necessidades individuais.

Desvantagens:

- Necessita de recursos complexos.
- Requer 'pessoas especializadas' para decidir onde as crianças serão colocadas.
- Depende da boa vontade das escolas de se envolver e colaborar uma com as outras.
- 'Prolonga' o serviço por dois setores e pode diminuir a eficácia da prestação.

Não há uma maneira 'certa ou errada' de percorrer o caminho da inclusão, mas a compreensão dos modelos básicos disponíveis irá ajudá-lo a ter clareza sobre as políticas e práticas entre as escolas e dentro delas.

O módulo conclui ajudando-o a criar uma "avaliação de inclusão". Ela irá auxiliá-lo a identificar quais práticas são eficazes em sua sala de aula e o que precisa ser melhorado para que você continue a desenvolver a inclusão (Seção E • Reflexões e perguntas). Assim poderá produzir um plano rápido de ação quando voltar para sua escola.

D. Atividades

Atividade 1 MÓDULO 9

Qual é a sua definição de inclusão?
Escreva abaixo uma definição que resume suas crenças sobre a inclusão.

Atividade 2 MÓDULO 9

Falamos sobre alguns dos principais componentes de um ambiente inclusivo – acessibilidade e engajamento. Pensando em seu contexto, quais são os 'tijolos de sua parede' que estão criando obstáculos para a inclusão? Usando os conceitos de acessibilidade e engajamento, preencha o diagrama abaixo com as barreiras que se aplicam à sua escola. Depois, converse com os colegas ao seu lado, comparem e contrastem os diferentes desafios.

ACESSIBILIDADE

ENGAJAMENTO

ACESSIBILIDADE

Agora pegue um dos tijolos de sua parede e anote maneiras de remover esse tijolo. O que precisa acontecer? Seja criativo!

ENGAJAMENTO

Faça o mesmo aqui. Identifique um dos tijolos de sua parede e anote o que precisa acontecer para remover esse tijolo e melhorar o engajamento em sua escola.

Atividade 3 • Modelo médico de inclusão x Modelo social de inclusão

Agora que falamos sobre os modelos de pensamento médico e social, tente converter as questões e respostas do modelo médico, no quadro abaixo, em questões e respostas para o modelo social. Depois, discuta o que você anotou com as pessoas ao seu redor. Que outras soluções criativas foram identificadas pelos colegas?

Você também pode inventar suas próprias perguntas. Se, no seu contexto, há perguntas que você costuma ouvir com frequência e que refletem o modelo médico, como você poderia reformular essas questões para o modelo social?

Modelo médico Questão	Modelo médico Resposta	Modelo social Questão	Modelo social Resposta
Esta criança não consegue se concentrar por mais de 3 minutos em uma tarefa. Qual é o problema dela?	Peça uma avaliação a um psicopedagogo.		
Esta criança tem uma deficiência visual. Como ela vai lidar com isso?	Peça apoio a um especialista ou encontre uma escola para deficientes visuais.		
Por que esta criança com comportamento tão desafiador é permitida na escola?	Tente exclui-la ou encontre outra escola.		

Para cada um dos modelos de inclusão, faça uma lista de prós e contras em termos práticos. Em sua realidade, qual deles você acha que é melhor para o desenvolvimento de uma escola inclusiva?

Abordagem de via única

- Todas as crianças na mesma escola.
- Todos os serviços focam a escola.
- Todas as políticas são voltadas para que todas as crianças estudem em um ambiente convencional.
- Não há necessidade de escolas especiais.

Prós:

Contras:

Abordagem de via dupla

- Baseia-se em dois sistemas distintos.
- Escolas e unidades especiais para grupos com necessidades especiais.
- Alunos de grupos especiais não seguem os requisitos tradicionais.
- Em muitos casos, há necessidade de legislações distintas para cada setor.

Prós:

Contras:

Abordagem de via múltipla

- Trabalha com variedade de abordagens.
- Dois sistemas funcionam em paralelo.
- Escolas especiais atuam como 'centros de suporte e recursos'.
- Enfatiza fortemente a integração.
- Oferece mais flexibilidade e adequação às necessidades individuais.

Prós:

Contras:

E finalmente...

Que modelo você usa?

Qual gostaria de usar?

E. Reflexões e perguntas

Depois de refletir sobre o que discutimos neste módulo, como você avalia a prática inclusiva atualmente, de acordo com sua realidade?
Seguem algumas perguntas, relacionadas aos princípios de acessibilidade e engajamento, que vão ajudá-lo a fazer uma avaliação rápida de sua sala de aula ou escola.

1. Quão acessível é a sua escola para meninos e meninas? Como você pode melhorar isso?

2. Quão acessível é a sua escola para alunos de diversas origens étnicas? Como você melhorar essa questão?

3. Quão acessível é a sua escola para os alunos com dificuldades físicas e sensoriais? Como você pode melhorar essa questão?

4. Quão acessível é a sua escola para alunos com diferentes habilidades? Como você pode melhorar essa questão?

5. Qual é o nível de engajamento comportamental em sua escola? Ele pode ser melhorado?

6. Qual é o nível de engajamento emocional em sua escola? Ele pode ser melhorado?

7. Qual é o nível de engajamento cognitivo em sua escola? Ele pode ser melhorado?

8. Depois de ter refletido sobre a prática inclusiva em sua escola e sala de aula, o que você vai fazer para:

- **Ajudar sua instituição de ensino a definir valores para a inclusão?**

A primeira coisa que vou fazer para isso será:

Terei concluído essa ação nesta data:

- **Entender e desenvolver melhor a acessibilidade?**
- **Entender e aumentar o engajamento?**

A primeira coisa que vou fazer para isso será:

Terei concluído essa ação nesta data:

_____

- **Usar a linguagem da inclusão social, em vez da exclusão médica?**

A primeira coisa que vou fazer para isso será:

_____

_____

_____

Terei concluído essa ação nesta data:

_____

- **Decidir qual abordagem seguir e avançar nela?**

A primeira coisa que vou fazer para isso será:

_____

_____

_____

Terei concluído essa ação nesta data:

_____

F. Referências

- Disability Discrimination Act: *Best Practice Trainers' Resource Pack* (2002) Disability Rights Commission.
- Rieser R (2002) - *Disability Equality in Education*
  http://www.worldofinclusion.com/medical_social_model.htm.

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 10

Protegendo crianças e adolescentes na escola

MANUAL DO PARTICIPANTE

10

A. Título do módulo

Protegendo crianças e adolescentes na sua escola

B. Objetivos

Este módulo capacitará o participante a:

- entender como o modo que vemos a infância, as crianças e os adolescentes, suas experiências e seus direitos afetam nossa capacidade de protegê-los.
- identificar os diferentes tipos de abusos na infância e na adolescência e os efeitos que eles têm na vida das crianças e adolescentes.
- reconhecer sinais e sintomas que podem ser indícios de abusos contra crianças e adolescentes, bem como fatores de risco e vulnerabilidades.
- identificar as principais atitudes que sua escola pode tomar para proteger as crianças e os adolescentes e mantê-los seguros.
- agir de forma apropriada quando há suspeita de abusos contra crianças e adolescentes.

C. Visão geral e conceitos

Este módulo foi desenvolvido para auxiliar as escolas no mundo todo. Seu conteúdo foi baseado na lei internacional de proteção à criança e em pesquisas internacionais. A principal fonte de inspiração e de informação é a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança (1989). O material também traz referências da Organização Mundial de Saúde (OMS), de relatórios e fichas técnicas e de informações de proteção à criança, fornecidas por agências internacionais de desenvolvimento.

A responsabilidade de proteger as crianças e adolescentes

O módulo começa questionando por que os dirigentes escolares têm a responsabilidade de proteger as crianças e adolescentes, estabelecendo medidas para isso. Alguns pontos definidos a esse respeito:

- todas as pessoas têm a responsabilidade de cuidar das crianças e adolescentes e de protegê-los.
- as escolas têm o dever moral e legal de cuidar de seus estudantes.
- além das leis locais de proteção à criança e ao adolescente, há o direito internacional.
- mais de 100 países assinaram a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança (1989). Ela é juridicamente vinculada a todos os governos que assinaram o documento e se aplica a todas as crianças e adolescentes. O texto afirma:
- “É direito de todas as crianças serem protegidas contra todas as formas de abuso, negligência, exploração e violência”. Diz ainda: “Todos os adultos devem fazer o que é melhor para as crianças”.

- Manter as crianças e adolescentes seguros e protegidos é parte importante da educação e garante seu pleno desenvolvimento.
- O abuso de crianças e adolescentes é um problema global. Ele ocorre em todos os países e em todas as culturas. Há um extenso levantamento de dados sobre isso.

Em seguida, o módulo analisa a forma como as experiências pessoais e culturais influenciam a nossa visão sobre as crianças e adolescentes, e sobre a infância e adolescência. Esse ponto de vista pode afetar nossa capacidade de proteger as crianças e adolescentes. Nesse caso, estamos usando o termo "cultura" em um sentido amplo.

Voltar no tempo e lembrar de certos momentos da nossa infância e adolescência pode trazer à tona sentimentos muito vívidos e fortes emoções. Essas memórias e experiências nos influenciam na vida adulta. E isso vale tanto para as boas lembranças como para as ruins.

Cada um de nós tem o hábito de ver as crianças e adolescentes com base em premissas que trazemos de nossa cultura. Pensar na maneira como eles são retratados em nossa cultura pode nos ajudar a identificar pressuposições que podem afetar a nossa capacidade de ouvir e proteger as crianças e adolescentes em nossa escola.

Os Direitos das Crianças e Adolescentes

Esse módulo também aborda os direitos das crianças e adolescentes. De acordo com a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança (UNCRC), as crianças e adolescentes precisam de amor, educação, carinho, alimentação, saúde, brincadeiras, amigos, segurança etc. Suas necessidades básicas são seus direitos. Todos nós temos direitos, mas os direitos das crianças e dos adolescentes precisam ser superprotegidos. Afinal, elas têm menos poder e voz ativa e são vulneráveis a maus-tratos por parte dos adultos.

A UNRC define todos os direitos infantis, incluindo o direito das crianças de se manter livres de abuso. Uma versão simplificada dos direitos das crianças, segundo a UNRC, está no **Apêndice 1**. Já no **Apêndice 2**, há uma cópia de uma declaração escrita por crianças e jovens na Jamaica. É interessante ver como as crianças falam sobre seus próprios direitos.

É responsabilidade de todos proteger os direitos das crianças e adolescentes. Mas, no caso dos líderes escolares, que têm um papel tão importante na vida dos estudantes, essa proteção deve estar no centro de todo o trabalho.

Estar ciente do direito infantil de viver livre de abuso, assim como de nossas pressuposições a respeito da infância e adolescência, é a pedra fundamental da missão de proteger as crianças e adolescentes.

Vale lembrar o que entendemos como abuso infantil:

- "O abuso de crianças e adolescentes e a negligência, por vezes denominados maus tratos, são definidos no Relatório Mundial sobre Violência e Saúde (2002) como todas as formas de maus tratos físicos e/ou emocionais, abuso sexual, abandono, tratamento negligente ou comercial ou outra exploração, resultando em danos reais ou potenciais para a saúde, a sobrevivência, o desenvolvimento ou a dignidade no contexto de uma relação de responsabilidade, confiança ou poder." WHO, 1999 e 2002
- Em termos simples, o abuso se dá quando alguém mais poderoso, geralmente um adulto, prejudica a criança ou o jovem com idade inferior a 18 anos.
- Há quatro categorias principais de abuso infantil reconhecidas internacionalmente: abuso físico, sexual e emocional e também a negligência.

As quatro categorias principais de abuso infantil

Abuso físico • quando a criança ou adolescente são machucados ou feridos. Inclui bater, chutar, socar, morder, queimar, agitar, afogar, asfixiar e dar álcool e drogas.

Abuso sexual • quando a criança ou adolescente são usados sexualmente. Inclui beijar, tocar órgãos genitais ou seios, relação sexual vaginal ou anal, sexo oral e incentivo a ver pornografia.

Abuso emocional • quando amor e afeto são negados à criança e ao adolescente. Inclui ameaças, humilhação, sarcasmo e punições degradantes que minam a confiança.

Negligência • quando as necessidades básicas das crianças e adolescentes não são satisfeitas pelos pais, que possuem meios e possibilidades de supri-las. Inclui negação de amor, comida, calor, segurança, educação e assistência médica.

Importante lembrar que a lista de abusos não se limita aos citados acima. Há outras formas de abuso, como exploração, racismo, tráfico, trabalho infantil e assédio moral. Além disso, as crianças e adolescentes podem experimentar combinações de abusos, como o sexual e a negligência, entre outros.

As formas de abuso foram identificadas e classificadas após extensa pesquisa e estudos e, normalmente, são reconhecidas internacionalmente. Entre as fontes estão o Relatório Mundial sobre Violência e Saúde (2002), o Relatório Mundial sobre Violência contra Crianças (2006) e trabalhos de organizações de desenvolvimento como a Unicef, que detêm mais dados e informações sobre o assunto.

É importante salientar que, no caso da negligência, o abuso só se configura se os pais ou responsáveis têm condições de atender às necessidades básicas das crianças e adolescentes e

não o fazem. Os casos em que os responsáveis não dispõem de recursos para suprir as crianças e adolescentes, obviamente, não podem ser considerados negligência. Nessas situações, pode-se argumentar que a criança e o adolescente continuam sendo negligenciados, no entanto, a responsabilidade recai sobre aqueles que impedem que eles tenham suas necessidades atendidas: essa situação pode ser causada por questões políticas e econômicas de um país, situações emergenciais ou de conflito.

Profissionais geralmente identificam o abuso infantil por meio de sinais e sintomas. As crianças e adolescentes não são todos iguais, assim como as situações, mas a lista de sinais e sintomas da próxima página serve como um guia para aumentar a nossa conscientização.

SINAIS E SINTOMAS DE ABUSO

Indicadores de ABUSO FÍSICO

- Ferimentos frequentes ou contusões inexplicáveis, fraturas, equimoses, queimaduras e cortes (é importante descontar quedas e batidas comuns na infância).
- Depressão, ansiedade e/ou agressão e violência.
- Dificuldades de relacionamento e socialização.
- Comportamento distante, afastado.
- Uso de roupas inadequadas para encobrir lesões. Por exemplo, usar um casaco em um dia quente.
- Fuga de casa ou temor de os pais serem abordados.

Indicadores de ABUSO SEXUAL

- Mudança repentina de comportamento.
- Comportamento agressivo e de risco, falta à escola e fugas.
- Problemas de sono, enurese ou sujeira.
- Pensamentos negativos constantes, falta de cuidado consigo.
- Comportamento sexual inadequado.
- Dor anal ou vaginal, doenças sexualmente transmissíveis ou gravidez.

Indicadores de ABUSO EMOCIONAL

- Desenvolvimento físico, emocional ou mental atrasados.
- Dificuldade de brincar ou socializar com os outros.
- Medo de errar.
- Automutilação.
- Distúrbios súbitos de fala.
- Comportamento neurótico, como torção do cabelo ou balanço.

Indicadores de NEGLIGÊNCIA*

- Atraso no desenvolvimento.
- Falta de higiene, roupas sujas ou inadequadas, doenças não tratadas (em áreas onde a maioria das crianças e adolescentes tem acesso a cuidados).
- Fome ou cansaço frequentes (como acima).
- Faltas regulares à escola e dificuldades com tarefas escolares.
- Dificuldade em fazer amigos, isolamento e/ou comportamento antissocial.

* Esse é o abuso mais difícil de reconhecer. Sobretudo em áreas com poucos recursos, onde muitas crianças e adolescentes carecem de itens básicos, como alimentos e remédios.

Um indício não significa, automaticamente, que a criança ou adolescente esteja sofrendo abusos. Mas é importante observar. Muitas vezes, uma mudança repentina no comportamento é um sinal que merece atenção. Líderes escolares e professores conhecem bem as crianças e adolescentes e estão em uma posição muito favorável para detectar qualquer alteração estranha no comportamento de seus estudantes.

Algumas crianças e adolescentes são mais suscetíveis a abusos. Entre os fatores de vulnerabilidade estão a idade, a deficiência, a baixa autoestima, a experiência anterior de abuso, a perda ou o falecimento de ente próximo e a dificuldade de relacionamento em casa.

Barreiras para detectar o abuso

Um menor poderia simplesmente dizer a alguém que está sendo abusado. No entanto, a experiência de abuso experimentada pelas crianças e adolescentes é complexa, e eles têm dificuldades de contar o que se passa. Alguns adultos também podem ter bloqueios para comunicar suas suspeitas.
Seguem algumas razões pelas quais crianças, adolescentes e adultos podem se manter em silêncio.

Crianças e adolescentes
- Medo de não acreditarem neles.
- Medo de que os abusos piorem.
- Foram ameaçados pelo agressor.
- Não saber para quem contar.
- Achar que é normal ser tratado assim.

Adultos
- Não acreditam no que a criança ou adolescente diz.
- As suspeitas não se confirmam e eles não querem colocar alguém em apuros sem uma razão concreta.
- Acham que a criança ou adolescente é problemática e está mentindo.
- Não sabem a quem ou como contar.
- Não querem se envolver.
- Eles mesmos foram vítimas de abuso.

Faz parte da ideia de proteção às crianças e adolescentes criar um ambiente onde eles se sintam seguros, respeitados e ouvidos. O ato de garantir proteção aos menores ajuda a remover barreiras ou, ao menos, diminuí-las. É como criar pontes e atalhos para um lugar seguro em que as crianças e adolescentes são ouvidos e apoiados.

Proteja sua escola

O módulo pergunta como as escolas podem proteger as crianças e adolescentes.
Analisa diferentes medidas de segurança que precisam ser aplicadas para que o ambiente escolar seja um lugar seguro e amigável.

Algumas medidas essenciais:

- **política de proteção infantil:** declaração por escrito, que deixa claro para funcionários, crianças, adolescentes e pais que a escola está empenhada em proteger seus estudantes e o que será feito para mantê-los em segurança.

- **código de conduta:** declaração de como a escola espera que sua equipe se comporte em relação às crianças e adolescentes, deixando claro que o papel de todos é proteger os estudantes de qualquer tipo de abuso.

- **formação de pessoal:** garantia que todos os funcionários receberão treinamento de como proteger as crianças e adolescentes.

- **escolha de um representante:** é importante designar uma pessoa a quem funcionários, crianças e adolescentes possam recorrer. Esse representante deve ter responsabilidades e papel claros e deve estar ciente de todos os procedimentos, políticas e leis locais relacionados à proteção das crianças e adolescentes.

- **canais de comunicação bem sinalizados:** informações de onde procurar ajuda devem estar visíveis por toda a escola.

- **conhecimento comum:** crianças, adolescentes, pais e funcionários devem estar cientes da política de proteção à criança e ao adolescente da escola.

- **direitos:** as crianças e adolescentes devem estar cientes de seus direitos e de onde buscar ajuda.

- **procedimentos de proteção à criança e ao adolescente:** a condução dos casos segue um método de proteção e monitoração previamente definido por escrito.

- **registro e monitoração de incidentes:** há um método claro para registro e monitoração de denúncias de abuso, e esses procedimentos são revistos regularmente.

- **controle de recrutamento do pessoal:** os novos funcionários são avaliados quanto à sua adequação para trabalhar com crianças e adolescentes. Referências profissionais anteriores e fichas policiais limpas devem ser requeridas, se possível.

A autoavaliação é necessária para assegurar que a escola atenda às medidas listadas acima. Isso inclui ainda o desenvolvimento de outras ações que melhorem a capacidade de sua escola de proteger as crianças e adolescentes. Consulte a atividade 7.

Política de proteção à criança e ao adolescente

O módulo pergunta o que a política de proteção à criança e ao adolescente deve abranger e destaca os seguintes pontos:

- que a escola tem a dizer sobre manter as crianças e adolescentes em segurança.
- porque a escola toma medidas para manter as crianças e adolescentes em segurança.

- como a escola vai cumprir essa responsabilidade.
- como a escola vai colocar essa política em ação; quais serão os procedimentos.
- rápida menção dos principais dispositivos legais, que suportam a política.
- reconhecimento das necessidades infantis, levando em conta idade, gênero, raça e possíveis deficiências.
- revisões periódicas dessa política são necessárias.

Confira um exemplo de política de proteção infantil na **atividade 8**.

O tópico Como a escola vai colocar essa política em ação destaca que há procedimentos que devem ser adotados para que o professor saiba como lidar com a revelação do abuso. Ter uma conduta de proteção clara significa que todos os funcionários são cientes do que se espera deles, ou seja, que a revelação do abuso seja tratada com profissionalismo e eficiência. Muitas vezes, práticas ineficientes são decorrentes da falta de estrutura e de métodos, o que deixa os funcionários confusos e sem saber como agir.

Procedimentos de proteção à criança e ao adolescente

Procedimentos de proteção à criança e ao adolescente orientam as pessoas como agir no caso da descoberta de abuso. Eles asseguram que todos saberão as ações que devem ser tomadas, a quem reportar o caso e como registrar o acontecido. Entre os procedimentos estão:

- nomear um representante que lide com as questões de proteção ao menor.
- ter acesso aos relatórios de abuso de crianças e adolescentes tanto da escola como do país.
- estar consciente de que é preciso trabalhar com confidencialidade, mas sabendo que qualquer informação sobre a criança ou adolescente em risco deve ser passada às autoridades competentes.
- ouvir e tranquilizar as crianças e adolescentes, mas não com o intuito de investigação.
- agir com transparência para que as crianças e adolescentes estejam envolvidas em cada etapa.
- agir imediatamente e fazer uma avaliação do risco da situação.
- acompanhar todas as revelações.
- manter registros completos de todas as conversas e ações tomadas.
- fazer uma revisão de todos os casos e aprender com eles.

O módulo se encerra perguntando o que mudou em você a partir de agora e sugere que faça uma lista de ações que pretende tomar com o objetivo de tornar a sua escola um lugar mais seguro e capaz de proteger as crianças e adolescentes.

D. Atividades

Atividade 1 MÓDULO 10

M. é um líder escolar que decidiu não participar do treinamento de proteção à criança e ao adolescente. Ele deu as seguintes razões:

- o abuso de crianças e adolescentes não acontece em minha escola.
- o abuso de crianças e adolescentes não é um problema neste país.
- minha responsabilidade é a educação, não a proteção de menores.

Que argumentos você pode usar para convencer M. sobre a responsabilidade dele de proteger as crianças e adolescentes?

Tente se lembrar de um momento em que alguém foi gentil com você quando ainda era criança.

Agora, tente se lembrar de um momento em que algo injusto aconteceu quando você era criança.

Que lembranças você tem desse tempo?

Você associa esse tempo a determinadas pessoas?

Que pensamentos ou sentimentos essas pessoas despertam em você?

Atividade 3 MÓDULO 10

Como as crianças e adolescentes são vistos em sua cultura? Liste palavras ou frases negativas e positivas que são frequentemente empregadas para descrever as crianças e adolescentes.

Positivas	Negativas

Atividade 4 MÓDULO 10

O que uma criança ou adolescente precisa para ter uma vida plena?
Cite as necessidades às quais todas as crianças e adolescentes têm direito.

De quem é a responsabilidade de garantir que os direitos das crianças e adolescentes sejam protegidos?

Atividade 5 MÓDULO 10

Será apresentado um estudo de caso. Escreva qual é o tipo de abuso que o estudo de caso indica. Sugira outros possíveis sinais e indicadores desse tipo de abuso.

Atividade 6 MÓDULO 10

Em grupo, será pedido a vocês que anotem as barreiras que impedem que crianças, adolescentes e adultos revelem abusos. Você pode listar esses motivos aqui, para seu registro.

Formulário de autoavaliação

Medidas de segurança	Sim	Em progresso	Não	Ação necessária
Minha escola tem uma política clara sobre a responsabilidade de proteção à criança e ao adolescente.				
Há um código de conduta para orientar a equipe como se comportar em relação às crianças e adolescentes. Ele deixa claro que os funcionários devem proteger as crianças e adolescentes do abuso.				
Os funcionários recebem treinamento para proteger as crianças e adolescentes.				
Há um representante com papel claro e responsabilidades em relação à proteção de crianças e adolescentes.				
Novos funcionários são avaliados sobre sua adequação para trabalhar com crianças e adolescentes. Referências profissionais e fichas policiais limpas são requeridas, se possível.				
Os canais de comunicação para denúncias a respeito de crianças e adolescentes ou de funcionários são bem conhecidos e divulgados.				
As crianças e adolescentes conhecem seus direitos de proteção contra abusos e sabem onde encontrar ajuda.				
Funcionários, estudantes e pais conhecem a política de proteção à criança e ao adolescente da escola.				
Os procedimentos de proteção à criança e ao adolescente são claros e oferecem orientações sobre as medidas a serem tomadas em caso de suspeitas de abuso.				
Há um controle rigoroso na contratação de novos funcionários para a escola.				

Espaço para suas anotações sobre a **Política de Proteção à Criança e ao Adolescente** (segue amostra).

Política de Proteção à Criança e ao Adolescente (exemplo)

Esta política de proteção à criança e ao adolescente aplica-se a todos os funcionários, incluindo professores, diretores, estudantes e qualquer pessoa que trabalhe para:

_____ *(nome da escola)*.

O objetivo dessa política é:

- proteger todas as crianças e adolescentes e jovens que recebem educação da escola acima citada.
- informar a todos os funcionários os nossos princípios de proteção infantil.

Acreditamos que crianças e adolescentes nunca devem experimentar qualquer tipo de abuso. Todos nós temos a responsabilidade de promover o bem-estar de todas as crianças e adolescentes e todos os jovens e mantê-los seguros. Estamos empenhados em trabalhar e ensinar de maneira protetora em relação a eles.

Esta política foi elaborada com base na lei e em orientações que visam proteger as crianças e adolescentes. A saber:

- Convenção das Nações Unidas dos Direitos da Criança (1989).
- e _____*(lei local)*.

É reconhecido que:
- os interesses da criança e adolescente são primordiais e devem ser assim considerados na tomada de decisões.
- todas as crianças e adolescentes, independentemente de idade, deficiência, sexo, raça, crença religiosa, orientação sexual ou identidade, têm direito a igual proteção contra todos os tipos de danos ou abusos.
- Algumas crianças e adolescentes são mais vulneráveis em decorrência de seu nível de dependência ou de suas necessidades de comunicação.

Crianças e adolescentes serão mantidos seguros:
- por meio de um enfoque centrado nos direitos das crianças e adolescentes para manter os menores claramente em foco.
- por meio de práticas de proteção estabelecidas por procedimentos e regras de conduta.
- por meio do treinamento e do apoio dado a todos os funcionários e voluntários para que reconheçam sinais e respondam a riscos que põem em perigo a proteção das crianças e adolescentes. Toda a equipe também é submetida à supervisão constante.
- por meio de um recrutamento criterioso de funcionários e voluntários, com levantamento de referências passadas.
- por meio da partilha de informações pertinentes, assim como das boas práticas, com crianças e adolescentes, pais, funcionários e voluntários.
- por meio do envolvimento apropriado de pais e crianças e adolescentes e do compartilhamento de informações com instituições relevantes que trabalham para bem-estar infantil.

Essa política será revista anualmente. Sua última revisão ocorreu em _____.

Atividade 9 MÓDULO 10

A.M. conta à professora que foi abusada pelo tio nos últimos cinco anos. Ela implora que seu relato se mantenha em segredo, já que ainda não se sente pronta para falar sobre isso. A professora concorda, mas diz à aluna que ela deve pensar em fazer uma denúncia. A.M. diz que sente muito medo.

A professora está preocupada, mas prometeu à garota manter segredo. Alguns dias depois, ela fala com uma amiga que trabalha em outra escola e conhece A.M. de um grupo de jovens com o qual trabalha. A amiga revela que já havia reparado no comportamento suspeito de A.M. Por isso, aconselha a professora a relatar o fato para o responsável da escola.

No dia seguinte, a professora procura o diretor e conta tudo de que se lembra. O diretor chama A.M. em sua sala e pergunta se a história é verdadeira. A.M. nega e diz que era uma invenção.

Nenhuma outra atitude é tomada. A.M. não revela seu abuso a mais ninguém até se tornar adulta.

Quais são os problemas com a atitude da professora e quais procedimentos seriam mais adequados para proteger A.M. e evitar situações como essa?

F. Reflexões e perguntas

Que ações podem ser tomadas para tornar sua escola um lugar mais seguro para as crianças e adolescentes? De que modo você pode promover essas mudanças?

F. Referências

- Keeping Children Safe: *A toolkit for child protection*. www.keepingchildrensafe.org.
- United Nations World Report of Violence Against Children - 2006.
- United Nations World Report on Health and Violence - 2002.
- UNICEF - State of the World's Children Report - 2013.
- Safe Network - *Safeguarding children and young people - Are they safe?* www.safenetwork.org.uk.

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

MÓDULO 11

Internacionalizando a sua escola

MANUAL DO PARTICIPANTE

11

A. Título do módulo

Internacionalizando sua escola

B. Objetivos

No decorrer deste módulo, devemos:

ter um entendimento do que é globalização. adquirir uma nova visão sobre a definição de educação global. conscientizar-se de como criar e construir equipes para mudanças eficazes. obter um conjunto de ferramentas que ajudam o desenvolvimento de professores e alunos. desenvolver ideias de projetos de ação social. elaborar um plano de ação para uma “educação globalizada”.

C. Visão geral e conceitos

Este módulo é divido em oito partes:

1. O que é “educação globalizada”?: mostra um panorama internacional.
2. Explorando conceitos de aprendizagem, visões possíveis e marcos importantes: ajuda a considerar como trazer as pessoas a bordo, de modo a facilitar a mudança. (veja parte 3)
3. Liderando e gerenciando mudança: aborda a psicologia e o impacto da mudança.
4. Desenvolvendo e construindo equipes: ajuda a desenvolver a apropriação da mudança.
5. Envolvendo as pessoas com a globalização: observa o imperativo moral.
6. Melhorando as práticas em sala de aula: atividades práticas para promover globalização.
7. Ação social e empoderamento estudantil: um modelo de mudança.
8. Plano de ação: para assegurar a mudança.

Começa com uma exploração de como a educação pode ser globalizada, incluindo debates internacionais. Os participantes irão refletir sobre o papel de um líder, um professor, um aluno e um currículo globais.

Depois, possibilita aos participantes criar uma visão para uma educação global e considerar os marcos mais importantes para alcançá-la.

Propõe-se a observação da teoria e da prática de liderar mudanças, como as pessoas reagem às transformações e como equipes podem ser um veículo-chave para empoderar as pessoas para mudança.

Aprofundando a prática de sala de aula, utiliza uma série de estudos de caso e tarefas práticas, que podem ajudar as escolas a incluir a globalização no currículo.

E, por fim, demonstra como projetos de ação social e planos de ação podem ajudar a estabelecer mudanças e mover a escola adiante.

Durante o curso, os participantes são motivados a usar esse manual durante e entre os módulos. O facilitador fará referência ao manual, quando for apropriado.

D. Atividades, reflexões e perguntas

Atividade 1 MÓDULO 11

Debate sobre globalização na educação

O que a educação globalizada deve buscar atingir, então?

Atividade MÓDULO 11

Um líder global?

Um líder global deve estar consciente de quê? O que deve aprender?
Ele deve se comprometer com o quê?

Atividade MÓDULO 11

Um professor global?

Um professor global deve estar consciente de quê? O que deve aprender? Ele deve se comprometer com o quê?

Atividade MÓDULO 11

Um aluno global (futuro cidadão global)?

Um aluno global precisa de quê (habilidades, atributos, conhecimento, atitudes)?

Atividade MÓDULO 11

Um currículo global?

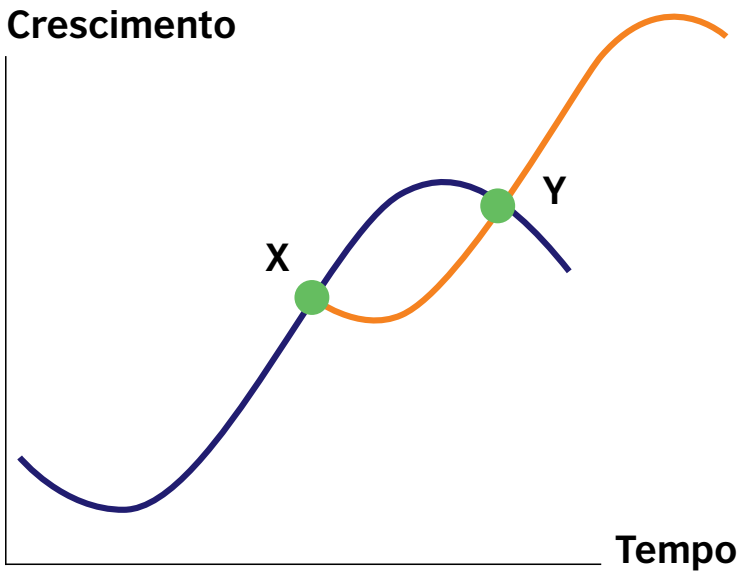
O que um currículo global deve desenvolver?

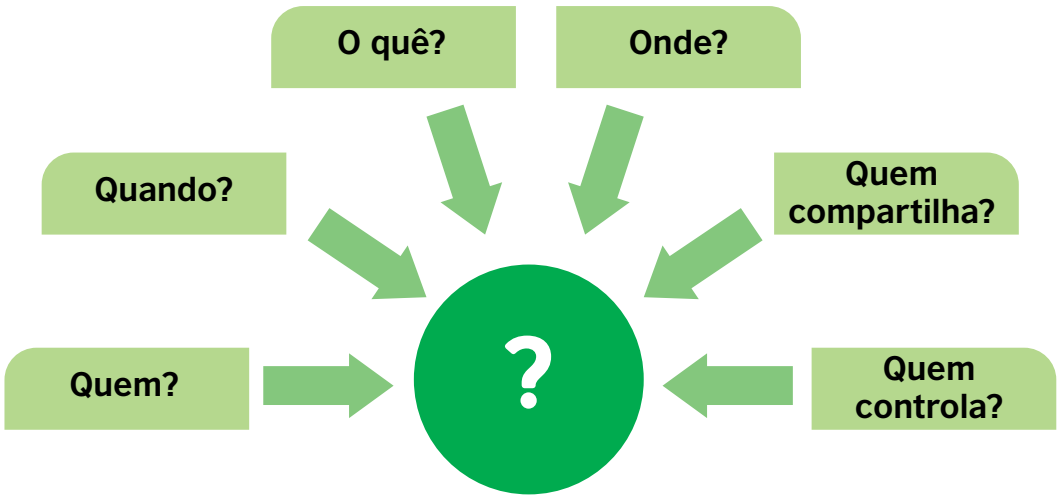
Reflexão MÓDULO 11

Quais são as principais mensagens que você vai levar deste módulo?
De que maneira líderes, professores, cidadãos e currículo globais estão conectados?
Por que é importante focar isso?

Qual a sua visão para a aprendizagem globalizada? MÓDULO 11

Como a curva de Sigmoid pode ser importante em sua escola?





Reflexão MÓDULO 11

Quais são as principais mensagens que você vai levar deste módulo?
De que forma você transformará sua abordagem de liderança para mudança?

Descrição dos papéis de Belbin

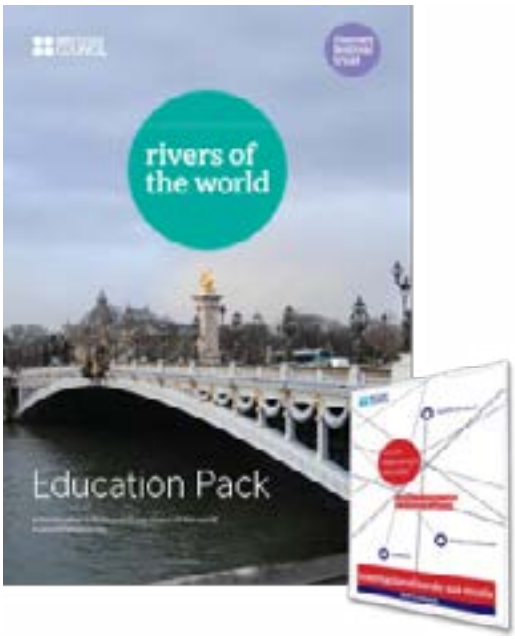
MÓDULO 11

PAPEL	DESCRIÇÃO
Coordenador (diretor)	• Procuro coordenar os esforços dos meus alunos e dos meus colegas professores. • Gosto de identificar os pontos fortes das pessoas, para que façam bom uso deles. • Com frequência, encontro a melhor pessoa para cada tarefa.
Motivador (engajador)	• Eu realmente quero que minha equipe seja bem-sucedida. • Faço minha equipe focar nossos objetivos e prioridades. • Tento manter a equipe focada nas tarefas.
Implementador	• Gosto de transformar ideias e planos em tarefas práticas. • Com frequência, assumo tarefas que outras pessoas não farão. • Costumo entregar o trabalho pontualmente.
Finalizador	• Gosto de checar cada detalhe cuidadosamente para garantir que não há nenhum erro. • Sempre fico atento ao cronograma, prazo de entrega e à qualidade do trabalho. • Eu me preocupo com os detalhes (às vezes, em demasia).
Inovador (criador)	• Gosto de sugerir novas ideias e soluções criativas. • Identifico novas oportunidades com frequência. • Normalmente, encaro os problemas como oportunidades.
Avaliador (monitor crítico)	• Tento analisar cada ideia com objetividade para ver se é realista. • Procuro interpretar e avaliar problemas complexos logicamente. • Gosto de considerar todas as opções disponíveis para chegar à melhor solução.
Pesquisador de recursos	• Gosto de manter a equipe em contato com o que está acontecendo fora do grupo. • Gosto de me manter informado sobre ideias, iniciativas e progressos que surgem em outras partes do mundo. • Eu ficaria feliz em trazer boas ideias para o grupo.
Colaborador (trabalhador de equipe)	• Gosto de encorajar os outros, por exemplo, meus alunos. • Procuro ajudar os outros, por exemplo, meus colegas. • Sinto que sou sensível às necessidades e sentimentos das pessoas.
Especialista	• Sinto que posso contribuir com minha experiência e meu conhecimento especializado. • Se eu não sei a resposta, eu tento descobri-la. • Eu adoro contar aos outros as coisas que aprendi.

Que papéis você desempenha na equipe escolar?
Você tem pessoas que preenchem todos esses papéis nessa equipe?
Dependendo de quão longe você chegou com sua equipe "global", você consegue ver essas pessoas preenchendo diferentes papéis?

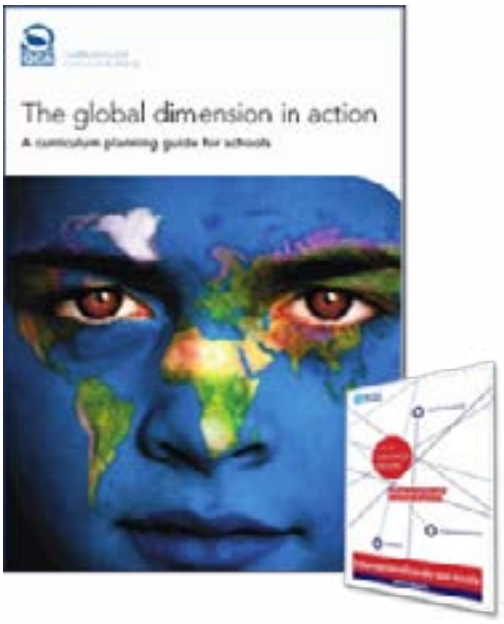
Rivers of the World Project (Projeto Rios do Mundo) British Council

schoolsonline.britishcouncil.org/projects-and-resources/rivers-of-the-world



Global Dimension (Dimensão Global)

globaldimension.org.uk/pages/8444



Os oito conceitos-chave

Subjacente à ideia de dimensão global ao currículo estão 8 conceitos-chave

A dimensão global pode ser entendida por meio de oito conceitos. Eles fornecem uma estrutura conceitual para a idealização e construção deles no currículo. Exemplos de como o currículo, em fase de formação e disciplinas, contribuem para o desenvolvimento desses conceitos sao dados nas próximas paginas..

"Cidadania global" aparece explicitamente em uma das oito caixas, no entanto, cada um dos oito conceitos pode ser relacionado com o programa de estudos do *National Curriculum Citizenship* (Currículo Nacional de Cidadania) e também pode ser promovido por meio de outros assuntos.

1. CIDADANIA GLOBAL

Obter o conhecimento, as habilidades e a compreensão de conceitos e instituições necessárias para tornar-se um cidadão informado, ativo e responsável.

- desenvolvimento de habilidades para avaliar informações e diferentes pontos de vista sobre questões globais por meio da mídia e de outras fontes.
- aprender sobre instituições, declarações e convenções e o papel de grupos, ONGs e governos em questões globais.
- desenvolver a compreensão de como e onde as decisões-chave são tomadas.

- reconhecer que os pontos de vista e as preocupações dos jovens importam e são ouvidos; e como tomar medidas responsáveis que possam influenciar e afetar questões globais.
- apreciar o contexto global de questões e decisões locais e nacionais em nível pessoal e social.
- compreender a importância de aspectos linguísticos, territoriais, artísticos e religiosos na própria identidade e na dos outros.

2. DIVERSIDADE

Entender e respeitar as diferenças e relacioná-las à nossa humanidade comum.

- valorizando semelhanças e diferenças em todo o mundo no contexto dos direitos humanos universais.
- compreender a importância do respeito às diferenças de cultura, costumes e tradições e ainda de organização e legislação das sociedades.
- respeitar a variedade de povos e de ambientes de todo o mundo.
- valorizar a biodiversidade.
- compreender o impacto do meio ambiente nas culturas, economias e sociedades.
- entender as diversas perspectivas sobre questões globais e como as identidades afetam opiniões e perspectivas.
- compreender a natureza do preconceito e da discriminação e como eles podem ser desafiados e combatidos.

3. DIREITOS HUMANOS

Saber sobre os direitos humanos, incluindo a Convenção da ONU sobre os Direitos da Criança.

- valorizar a nossa humanidade comum, o significado dos direitos humanos universais.
- compreender direitos e responsabilidades em um contexto global e a inter-relação entre o global e o local.
- entender que existem direitos e responsabilidades conflitantes em diferentes situações e saber que, de várias maneiras, os direitos humanos estão sendo negados e reivindicados local e globalmente.
- entender os direitos humanos como um quadro desafiador sobre desigualdades e preconceitos, como o racismo.
- conhecer a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança, a Declaração Europeia dos Direitos do Homem e a Lei dos Direitos Humanos, no Reino Unido.
- compreender da universalidade e indivisibilidade dos direitos humanos.

4. INTERDEPENDÊNCIA

Entender que pessoas, lugares, economias e ambientes estão todos intimamente interligados, e que escolhas e eventos têm repercussões em escala global.

- entender o impacto da globalização e que escolhas feitas têm consequências em diferentes níveis, do pessoal ao global.
- apreciar a o elo de ligação entre a vida dos outros, a das crianças e jovens e a nossa própria vida.
- compreender como diversas culturas e ideias (políticas, sociais, religiosas, econômicas, legais, tecnológicas e científicas) influenciam umas às outras e apreciar a complexidade da interdependência.
- compreender que o mundo é uma comunidade global e o que significa ser um cidadão.
- entender como ações, escolhas e decisões tomadas no Reino Unido podem ter um impacto positivo ou negativo na qualidade de vida de pessoas em outros países.

5. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Entender a necessidade de manter e melhorar a qualidade de vida agora, preservando o planeta para as futuras gerações.

- reconhecer que alguns dos recursos do planeta são finitos e, portanto, devem ser usados com responsabilidade por cada um de nós.
- compreender a interligação entre as esferas sociais, econômicas e ambientais.
- considerar futuros prováveis e preferíveis e como alcançá-los.
- entender que o desenvolvimento econômico é apenas um aspecto da qualidade de vida.
- entender que a exclusão e a desigualdade impedem o desenvolvimento sustentável para todos.
- respeitar uns aos outros.
- valorizar a importância do uso sustentável dos recursos – repensar, reduzir, reparar, reutilizar e reciclar – e a obtenção de materiais de fontes sustentáveis.

6. VALORES E PERCEPÇÕES

Desenvolver uma avaliação crítica das representações de questões globais e uma apreciação do efeito que elas têm sobre as atitudes e os valores das pessoas.

- entender que as pessoas têm diferentes valores, atitudes e percepções.
- compreender a importância e o valor dos direitos humanos.
- desenvolver múltiplas perspectivas e novas formas de ver eventos, questões, problemas e opiniões.
- questionar e desafiar pressupostos e percepções.

- compreender o poder da mídia de influenciar percepções, escolhas e estilos de vida.
- entender que os valores das pessoas moldam suas ações.
- utilizar diferentes edições, eventos e problemas para explorar os valores e as percepções das crianças e dos jovens, bem como os dos outros.

7. JUSTIÇA SOCIAL

Compreender a importância da justiça social como um elemento do desenvolvimento sustentável e da melhoria do bem-estar de todas as pessoas.

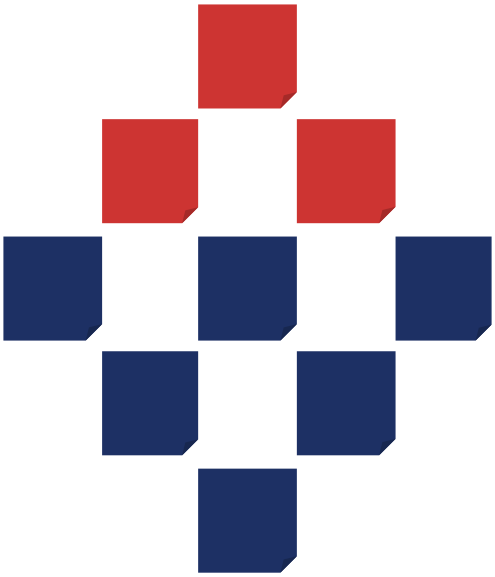
- valorizar a justiça social e compreender sua importância para assegurar a igualdade, a justiça e equidade para todos, dentro das sociedades e entre elas.
- reconhecer o impacto da desigualdade de acesso aos recursos.
- entender que as ações têm consequências tanto intencionais como indesejadas na vida das pessoas e valorizar a importância de escolhas bem embasadas.
- desenvolver a motivação e o compromisso para tomar medidas que irão contribuir para um mundo mais justo.
- desafiar o racismo e outras formas de discriminação, desigualdade e injustiça.
- compreender e valorizar a igualdade de oportunidades.
- compreender como as injustiças do passado afetam a política contemporânea localmente e globalmente.

8. RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

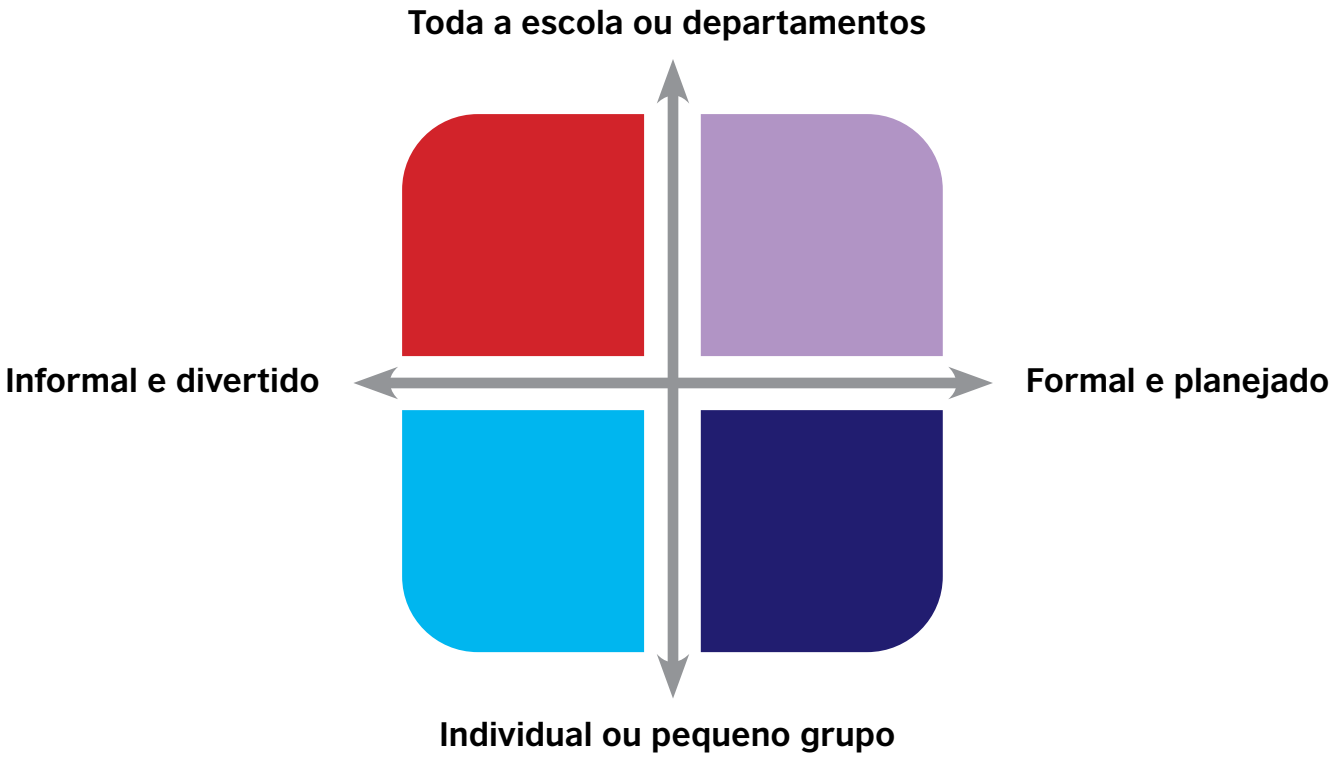
Compreender a natureza dos conflitos e seu impacto no desenvolvimento e porque é necessário resolvê-los e promover a harmonia.

- conhecer os diferentes exemplos de conflitos – locais, nacionais e internacionais – e as diferentes maneiras de resolvê-los.
- entender que há escolhas e consequências para os outros em situações de conflito.
- compreender a importância do diálogo, da tolerância, do respeito e da empatia.
- desenvolver habilidades de comunicação, argumentação, negociação, comprometimento e colaboração.
- Reconhecer que conflitos podem, potencialmente, incentivar um processo criativo.
- compreender algumas formas de racismo e saber como enfrentá-las.
- entender que conflitos podem impactar pessoas, lugares e ambientes localmente e globalmente.

Como podemos encontrá-la?



Análise onde a globalização acontece atualmente em sua escola.

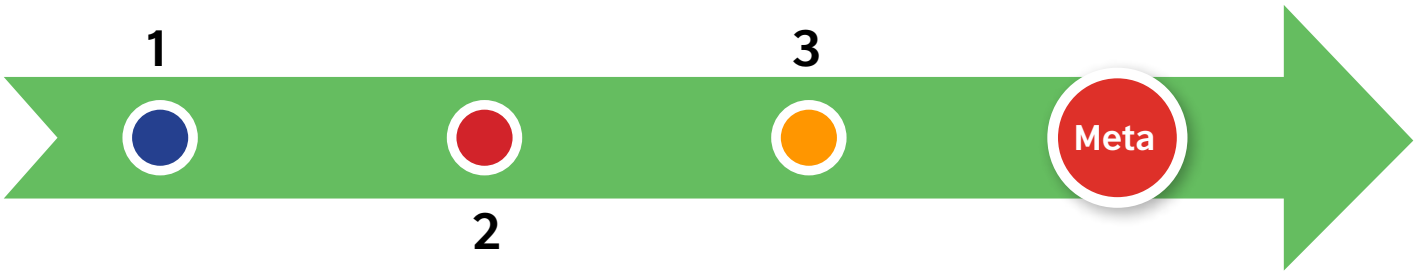


Reflexão sobre melhorar as práticas de sala de aula

Quais aprendizados você vai levar desse módulo?
Como você pretende envolver as pessoas com a globalização

AÇÃO SOCIAL E EMPODERAMENTO ESTUDANTIL – PROGRAMAÇÃO

Criando marcos e metas



	Foco específico	Meta + marcos/ submetas	Ações	Indicadores	Quando, Onde? (disciplina, tempo, lugar)	Quem? (responsável e/ou encarregado)	Recursos
Curto prazo							
Médio prazo							
Longo prazo							

E. Para pensar...

D. Próximas ações

Que ações você vai tomar, a partir de agora, baseado no que aprendeu neste módulo?

BRITISH COUNCIL

Liderança Escolar: programa de desenvolvimento profissional

APÊNDICES

MANUAL DO PARTICIPANTE

APÊNDICE 1

Versão simplificada da **Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Crianças**

Artigo 1
Todo mundo tem todos esses direitos.

Artigo 2
Você tem direito à proteção contra a discriminação. Isso significa que ninguém pode tratá-lo mal por causa de sua cor, sexo ou religião, se você fala outra língua, se tem alguma deficiência ou se é rico ou pobre.

Artigo 3
Todos os adultos devem sempre fazer o que é melhor para você.

Artigo 6
Você tem direito à vida.

Artigo 7
Você tem direito a um nome e uma nacionalidade.

Artigo 8
Você tem direito a uma identidade.

Artigo 9
Você tem direito de viver com seus pais, a menos que isso seja ruim para você.

Artigo 10
Se você e seus pais vivem em países diferentes, você tem direito de voltar a viver com eles no mesmo país.

Artigo 11
Você não deve ser sequestrado.

Artigo 12
Você tem direito de ter opinião, ser ouvido e ser levado a sério.

Artigo 13
Você tem direito de saber as coisas e dizer o que pensa, por meio da arte, da fala e da escrita. A menos que isso fira os direitos dos outros.

Artigo 14
Você tem direito de pensar o que quiser e de seguir a religião de sua preferência, com a orientação de seus pais.

Artigo 15
Você tem direito de estar com seus amigos e fazer parte de clubes, a menos que isso fira os direitos dos outros.

Artigo 16
Você tem direito à uma vida privada. Por exemplo, você pode manter um diário que outras pessoas não têm permissão de ler.

Artigo 17
Você tem direito de colher informações por meio da mídia – rádio, jornal, TV etc. – do mundo todo. Você também deve ser protegido de informações que possam prejudicá-lo.

Artigo 18
Você tem direito de ser educado por seus pais, se possível.

Artigo 19
Você tem direito de não ser ferido ou maltratado.

Artigo 20
Você tem direito à proteção especial e ajuda, caso não possa viver com seus pais.

Artigo 21
Você tem direito de receber os melhores cuidados, caso seja adotado ou vive sob cuidados de alguém.

Artigo 22
Você tem direito à ajuda e proteção especial, caso seja um refugiado. Refugiado é alguém que teve de deixar seu país porque não é seguro viver lá.

Artigo 23
Se você é deficiente, mental ou físico, você tem direito de receber educação e cuidados especiais que o ajudem a levar uma vida plena.

Artigo 24
Você tem direito à melhor saúde e assistência médica possível, além de informações que o ajudem a crescer bem.

Artigo 27
Você tem direito a um bom padrão de vida. Isso significa que você deve ter roupas, alimentos e um lugar para morar.

Artigo 28
Você tem direito à educação.

Artigo 29
Você tem direito à educação que tenta desenvolver ao máximo sua personalidade e suas habilidades, além de incentivá-lo a respeitar os direitos e valores dos outros e o meio ambiente.

Artigo 30
Se você faz parte de um grupo minoritário, seja por sua raça, religião ou língua, você tem direito a desfrutar de sua cultura, praticar sua religião e usar sua língua.

Artigo 31
Você tem direito de brincar e relaxar, praticando atividades esportivas e artísticas, como música, teatro etc.

Artigo 32
Você tem direito à proteção contra trabalhos que prejudicam sua saúde ou educação.

Artigo 33
Você tem direito de ser protegido de drogas perigosas.

Artigo 34
Você tem direito de ser protegido de abuso sexual.

Artigo 35
Ninguém tem autorização de sequestrá-lo ou vendê-lo.

Artigo 37
Você tem direito de não ser punido de forma cruel ou ofensiva.

Artigo 38
Você tem direito à proteção em tempos de guerra. Se você tem menos de 15 anos, você nunca deve fazer parte de um exército ou participar de uma batalha.

Artigo 39
Você tem direito à ajuda se foi ferido, negligenciado ou maltratado.

Artigo 40
Você tem direito de ajudar na sua própria defesa se for acusado de violar a lei.

Artigo 42
Todos os adultos e crianças devem ter conhecimento dessa Convenção. Você tem o direito de aprender sobre ela, e os adultos devem conhecê-la também.

Essa é uma versão simplificada da Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança. A finalidade é sensibilizar crianças e jovens. Os artigos mais técnicos que lidam com a implementação da convenção ficaram de fora.

(Fonte: Keeping Children Safe)

APÊNDICE 2

Declaração dos Jovens do Caribe (ed.)

Kingston, Jamaica, 15 de maio de 2012.

Nós, crianças e jovens representantes do Caribe, nos reunimos na Jamaica para a Conferência Sub-Regional contra a Violência às Crianças e para proclamar a presente declaração.

Adultos que trabalham com crianças diariamente são todos responsáveis em conter esse problema. Professores, pais e a polícia, entre outros, devem trabalhar e cooperar com as medidas estabelecidas pelo governo.

Nossas recomendações:

As crianças precisam estar cientes de seus direitos.
Os direitos e as responsabilidades das crianças devem constar no currículo escolar para garantir que as crianças tenham acesso a esse conhecimento e que o efeito seja de grande alcance.

Todos os interessados no desenvolvimento infantil, como professores, pais e outros cuidadores devem ser informados sobre os direitos das crianças.
Todos precisam ser educados sobre essas questões, para que possam ser responsabilizados pelas infrações a esses direitos. Se a consciência pública aumentar, as penalidades para tais infrações poderão ser mais rigorosas.

Programas de orientação e prevenção precisam ser estabelecidos.
Todos os interessados no desenvolvimento infantil devem ser sensibilizados sobre os efeitos negativos, tanto físicos como psicológicos, causados pela violência contra as crianças e estar conscientes sobre outras alternativas de disciplina. Atenção especial deve ser dada às medidas para informar as partes interessadas. A abordagem deve ser acessível, de grande alcance e eficiente para o público-alvo. Acredita-se que, ao educar as pessoas sobre os abusos e efeitos decorrentes da violência infantil, tais atos possam ser evitados.

Nossas soluções e nossos direitos devem virar leis, com a criação de sistemas de apoio que promovam os avanços desses direitos.
Sabemos que existem organizações de apoio para o avanço dos direitos infantis, especialmente em relação ao abuso de crianças. No entanto, esses sistemas tendem a ser muito burocráticos, e isso afeta sua eficiência. A redução de níveis hierárquicos, bem como a reciclagem das pessoas e a administração dos recursos precisam ser considerados.

Mais treinamento e recursos para que as leis sejam cumpridas.
As áreas de serviço social e desenvolvimento regional precisam de mais apoio e oportunidades. Bolsas de estudo e estágios poderiam ser fornecidos como incentivo para motivar as pessoas a buscar essas áreas de atuação.

Crianças que queiram fazer denúncias precisam ter acesso a um processo fácil e amigável, bem como a um ambiente acolhedor e a funcionários devidamente treinados para lidar com o público infantil.
Um processo tranquilo para denúncias seria um fator de motivação para que as crianças não sintam medo em denunciar que foram vitimizadas. O tratamento dado aos casos deve ser mais ágil, pois isso aumentaria a confiança das crianças nessas instituições.

Crianças precisam de apoio de outras crianças.
O apoio de outras crianças na luta para que nossos direitos sejam divulgados é muito importante. Isso influenciaria na quebra do silêncio, que impede que as crianças encontrem a solução para seus problemas.

Crianças precisam ser envolvidas em achar a solução.
O envolvimento das crianças na busca de soluções para remediar e prevenir casos de violência pode aumentar a chance de corrigir esse problema.

Apoio psicossocial para cada caso de abuso.
A especialização é necessária quando se lida com questões emocionais tão fortes.
Isso aumenta a eficácia do tratamento e possibilita melhores resultados para as crianças.

Necessidade de apoio e recursos para implementar direitos e ações, em nível nacional e internacional.
A implementação de determinados recursos melhoraria as ações entre as nações na luta contra a violência infantil. Os estabelecimentos de redes entre as diferentes regiões, não apenas nas conferências formais, mas também em oportunidades informais, aumentaria o diálogo e a troca de informações, de modo que os países poderiam avançar juntos para erradicar a violência de uma vez por todas.

(Fonte: Representante Especial da Secretaria-Geral sobre Violência Contra Crianças)

CRÉDITOS DAS IMAGENS

(abreviaturas: a: em cima; b: embaixo; c: no centro;
d: na direita; e: na esquerda; t: no topo)

Depositphotos
Capa, 8, 9, 10, 11 (e), 17 (ad)

Shutterstock
7, 11 (d), 19, 20, 30, 31, 42, 43, 56 (e), 60 (e), 62 (d), 64, 70 (e), 72 (ad), 75, 78, 79, 80 (bd), 82, 85 (d), 86, 90, 91 (ad), 93 (fotos), 96 (a), 97, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 117, 124 (e), 126 (d), 128, 143 (e), 154 (a), 156, 157 (a)

Envato
10 (b), 11 (c), 13, 17 (b), 22, 24, 26, 28, 29, 33, 37, 38, 39, 48 (ae), 58 (d), 62 (e), 63, 66, 69, 71, 72 (b), 76, 77 (d), 78 (b), 80 (ad), 83, 84, 85 (e), 87, 88, 91 (d), 92, 93 (ícones), 94, 96 (ícone), 112, 113, 114, 116 (e), 120, 122 (b), 126 (e), 127, 130, 135 (d)

Freepik
36, 45, 46, 47, 48 (ae), 53, 54, 55, 56 (d), 58 (e), 59, 60 (d), 70 (d), 77 (e), 80 (bd), 91 (e), 98, 100, 101, 122 (e), 123, 124 (d), 132, 133, 134, 135 (e), 140, 141, 142, 143 (d), 147, 148, 149, 150, 153 (ae), 154 (b), 157 (b), 159, 161

Acervo British Council
14, 15, 16, 104, 110, 116 (d), 145, 146, 153 (fotos), 250, 251, 295

Obs: as ilustrações coloridas das páginas 14, 15 e 16, as tabelas e os gráficos foram produzidos pela equipe de diagramação.

British Council

Andrew Newton
DIRETOR BRASIL

Coordenação geral:
Luis Serrao
GERENTE SENIOR DE EDUCAÇÃO BÁSICA

Coordenação pesquisa e editorial:
Alessandra Moura
GERENTE DE EDUCAÇÃO BÁSICA

Leituras críticas:
Isabela Milanezzi
ANALISTA DE PROJETOS DE EDUCAÇÃO BÁSICA

Equipe de Comunicação:
Fernanda Medeiros
GERENTE SÊNIOR DE MARKETING

Juliana Ferreira
GERENTE DE MARKETING DIGITAL

Projeto editorial, reportagem e edição:
Roberto Alves Ferreira | RAF DESIGN

Projeto gráfico e diagramação:
Polyana de Castro Barba | RAF DESIGN

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
(CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, SP, BRASIL)

Liderança escolar [livro eletrônico] : programa de desenvolvimento profissional : curso autoinstrucional / British Council Brasil ; [organização Barbara Ferreira]. – São Paulo : British Council, 2021.
PDF

ISBN 978-65-994942-0-8

1. Desenvolvimento profissional. 2. Educação (Administracao escolar). 3. Escolas - Organização e administração - Brasil. 4. Liderança - Estudo e ensino. 5. Liderança educacional. 6. Formação profissional. I. British Council Brasil. II. Ferreira, Barbara.

21-65564 CDD-371.207

Índices para catálogo sistemático:
1. Liderança escolar : Administração : Estudo e ensino 371.207

Maria Alice Ferreira - Bibliotecária - CRB-8/7964

©British Council 2021
British Council Brasil
Rua Ferreira de Araújo, 741
Pinheiros, São Paulo – SP, Brasil
www.britishcouncil.org.br

BRITISH COUNCIL

www.britishcouncil.org.br

Dúvidas, comentários ou sugestões de melhoria?
Entre em contato com a gente:

@brbritish

@BritishCouncilBrasil

@brBritish

youtube.com/BritishCouncilBrasil