

# Gerir a utilização das ferramentas QualiTools em instituições de ensino e de formação profissional em TIC – entre outras

## Diretrizes

(Diretrizes para gestores O3, versão 5)

Maria Gutknecht-Gmeiner  
(European Peer Review Association EPRA)

Viena, junho de 2017

**CC-BY-NC-SA**



Este documento pode ser copiado, reproduzido ou modificado de acordo com as regras anteriores. Além disso, têm de estar claramente referidos os autores do documento (Consórcio QualiTools) e todas as partes aplicáveis do aviso de direitos de autor.

Todos os direitos reservados.

Este documento pode ser modificado sem aviso prévio.

© Direitos de Autor 2017 Consórcio QualiTools

QualiTools para formadores de TIC, 2015 - 2018

N.º do projeto 2015-1-PL01-KA202-016660

[www.qualitools.net](http://www.qualitools.net)

**Membros do Consórcio:**

Spółeczna Akademia Nauk (PL)

ABIF (AT) – analysis consulting and interdisciplinary research

EPRA - European Peer Review Association (AT)

BtF - Bridging to the future Ltd (UK)

CECOA – Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins (PT)

Znanie Association (BG)

## Índice

1	Introdução.....	4
1.1	O que são QualiTools?.....	4
1.2	Recolha do método QualiTools.....	4
1.3	Como são utilizadas as QualiTools? .....	5
1.4	Para que servem estas diretrizes? .....	5
1.5	O que deve esperar destas diretrizes? .....	6
1.6	A quem se destinam estas diretrizes?.....	6
2	Por que motivo a abordagem QualiTools é tão importante? .....	7
3	Quais são as condições e desafios atuais para a implementação das QualiTools? .....	8
3.1	O ensino e a formação enquanto atividades profissionais .....	8
3.2	Situação jurídica e relações contratuais que regem o ensino .....	8
3.3	Cultura e formação dos professores/formadores.....	8
3.4	Recursos e condições de trabalho.....	9
3.5	Gestão da qualidade orientada para a responsabilização.....	9
3.6	Desafios e oportunidades na formação em TIC.....	10
4	Como deve ser abordada a implementação das QualiTools? .....	11
4.1	Abordagem holística centrada no ensino e na aprendizagem.....	11
4.2	Estabelecimento de uma cultura de qualidade institucional.....	12
5	Quais são os elementos e os métodos para a implementação das QualiTools?.....	14
5.1	Atividades individuais dos professores/formadores .....	14
5.2	Cooperação entre os professores/formadores .....	14
5.3	Apoio institucional .....	17
5.4	Temática especial: utilizar (mais) os "questionários de avaliação" tradicionais .....	20
6	Como avançar?.....	23
6.1	Iniciar e preparar terreno .....	23
6.2	Fomentar o compromisso e ultrapassar a resistência.....	23
7	Implementação das QualiTools – uma listagem de verificação provisória.....	25
7.1	Como começar .....	25
7.2	Pelo caminho .....	25
7.3	Como terminar (?)......	25
8	Bibliografia e recursos .....	26
8.1	Relatórios de pesquisa QualiTools.....	26
8.2	Exemplos de boas práticas e métodos .....	26
8.3	Bibliografia .....	26

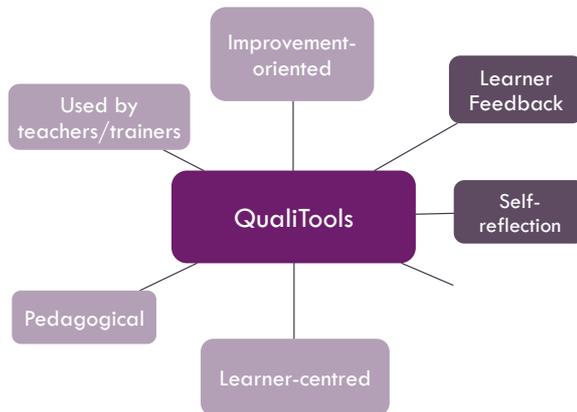
# 1 Introdução

## 1.1 O que são QualiTools?

### Ferramentas de qualidade orientadas para os alunos e organizadas do nível mais elementar ao nível mais avançado

As ferramentas de qualidade que são utilizadas pelos próprios professores/formadores são decisivas para a melhoria das experiências de aprendizagem e dos resultados de aprendizagem. Para além dos tradicionais questionários de feedback (“avaliação de satisfação”) no final de um curso ou programa de formação, estas ferramentas têm um impacto imediato no processo pedagógico, uma vez que são utilizadas diretamente na aula/sessão de formação.

Como tal, as QualiTools consistem em métodos de qualidade que têm por base a sala de aula e estão organizados do nível mais elementar ao nível mais avançado. Incluem uma abordagem construtivista do ensino e da aprendizagem: colocam os **alunos, enquanto indivíduos ativos e participativos**, no centro do processo de ensino e de formação profissional e promovem uma colaboração profícua entre os professores/formadores e os estudantes/formandos.



As QualiTools ajudam a desconstruir os processos de ensino e de aprendizagem. Estão interligadas com o processo educativo e, em muitos casos, podem ter uma função suplementar enquanto intervenções pedagógicas.<sup>1</sup> São orientadas para a obtenção da melhoria e reconhecem que, para desenvolverem a qualidade do ensino/formação, os professores/formadores precisam de obter feedback dos alunos, realizar uma autor-reflexão e solicitar feedback profissional dos colegas.

### Terminologia

No presente texto, o termo “QualiTools” será utilizado indistintamente com expressões semelhantes para conotar os métodos estabelecidos na base de dados dos métodos QualiTools e em quaisquer outros métodos semelhantes que se enquadram na categoria das ferramentas de qualidade diretamente aplicáveis que têm por base a sala de aula e são aplicadas pelos professores/formadores.

## 1.2 Recolha do método QualiTools

A recolha dos métodos desenvolvidos no projeto “QualiTools para formadores de TIC” serve como um ponto de partida para o desenvolvimento da qualidade do ensino/formação. As dimensões abrangidas são em primeiro lugar os processos de ensino e aprendizagem, mas também os resultados da aprendizagem e a transferência da aprendizagem. As QualiTools incluem métodos, por exemplo, para:

- recolher as expectativas dos alunos,
- descobrir quais os seus conhecimentos previamente adquiridos,
- refletir sobre os processos de aprendizagem,
- debater problemas de qualidade na formação entre colegas e obter feedback dos pares
- garantir a transferência de aprendizagem na prática laboral diária
- o feedback provisório e final.

<sup>1</sup> cf. “métodos multifuncionais“ <https://eval-wiki.org/glossar/Multifunktions-Instrumente> (22.06.2017)

É possível consultar os métodos QualiTools numa base de dados no website do projeto que permite efetuar pesquisas, através do endereço ([www.qualitools.net/methods](http://www.qualitools.net/methods)) ou no Manual QualiTools (também disponível online: [www.qualitools.net/handbook](http://www.qualitools.net/handbook)).

### 1.3 Como são utilizadas as QualiTools?

#### **Métodos QualiTools orientados para professores/formadores**

Os métodos QualiTools são em primeiro lugar orientados para professores e formadores. Uma vez que este tipo de métodos normalmente não está no foco (muito menos enquanto parte integrante) de qualquer sistema de gestão da qualidade, a adoção dos mesmos na prática de ensino/formação depende da iniciativa dos professores/formadores.

#### **Utilização marginal dos métodos de qualidade na sala de aula**

A utilização destes métodos de qualidade bastante importante não se encontra difundida no ensino e na formação. Com algumas variações, entre diferentes tipos de países, sectores de ensino, ramos e cenários: em parte do ensino para adultos, por exemplo, algumas destas ferramentas são bastante comuns e encontram-se integradas na abordagem pedagógica geral dos professores e formadores.

Contudo, na maioria dos casos, a gestão da qualidade não aborda o que acontece realmente nas salas de aula/salas de seminários e os professores/formadores não são apoiados nem obtêm qualquer preparação (por exemplo, através da formação para professores ou do desenvolvimento profissional) para efetuar a implementação dos métodos de qualidade no respetivo ensino/formação. Tendo em conta o impacto elevado desta abordagem na qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem e respetivos resultados, esta situação não parece satisfatória.

### 1.4 Para que servem estas diretrizes?

#### **Integração essencial de esforços de qualidade institucional**

A integração dos métodos QualiTools na política e gestão da qualidade organizacional pode ser considerada essencial para que a sua utilização em atividades ocasionais e casuais de professores/formadores se torne numa prática em toda a instituição, melhorando assim a aprendizagem de todos os estudantes/formandos.

Estas diretrizes pretendem apoiar este objetivo: vamos analisar detalhadamente a forma como as QualiTools, enquanto métodos de qualidade que têm por base a sala de aula e estão organizados do nível mais elementar ao nível mais avançado. Podem ser introduzidas para ajudar as instituições a apoiarem e promoverem esta abordagem da qualidade a um nível mais amplo.

Estas diretrizes acompanham os métodos QualiTools (a base de dados e/ou o manual). As diretrizes e os métodos QualiTools devem ser utilizados em conjunto.



#### **Abordagem nova que tem por base a pesquisa**

Curiosamente, os esforços de qualidade pedagógicos baseados nos professores e a gestão da qualidade organizacional ainda não foram associados. Encontrados alguns exemplos positivos, normalmente em projetos (piloto) que visam a implementação de iniciativas de qualidade centradas nos professores/formadores. A análise da bibliografia e a pesquisa de relatórios/manuais de qualidade semelhantes não forneceram um modelo para o tipo de diretrizes necessárias. Como tal, baseamos o nosso trabalho na nossa própria pesquisa de campo e desenvolvemos estas diretrizes a partir do zero, retirando bastante inspiração dos nossos estudos de caso e entrevistas (ver o relatório de síntese e os relatórios nacionais) e da bibliografia que encontramos relativamente às

abordagens inovadoras em matéria de qualidade e avaliação. Pode consultar a lista da bibliografia e dos recursos utilizados no anexo.

### 1.5 O que deve esperar destas diretrizes?

Dada a natureza da tarefa em mãos, estas diretrizes não fornecem uma abordagem com todos os passos, como se fosse uma "receita": A utilização das QualiTools depende da cultura de qualidade numa instituição, da motivação e desenvoltura dos professores/formadores, das condições gerais que regem o ensino e a formação, entre outros. Além disso, as instituições de ensino e formação são bastante diversificadas, o que torna pouco provável - ou mesmo impossível - a adoção de um método de abordagem único para todas as situações. Por isso, todos os conteúdos apresentados nestas diretrizes devem ser considerados como matérias para reflexão e sugestões: as instituições precisam de adaptar os planos e as atividades à sua situação e objetivos específicos.

Nestas diretrizes proporcionamos algumas informações gerais relativamente a elementos que devem ser tidos em consideração em caso de implementação dos métodos QualiTools numa instituição. Também disponibilizamos possíveis linhas de ação pelas quais os leitores podem optar para planear e organizar a sua própria abordagem.

### 1.6 A quem se destinam estas diretrizes?

O projeto "QualiTools para formadores de TIC" visa em primeiro lugar o sector da formação em TIC com as suas instituições de ensino e professores/formadores. O grupo-alvo principal destas diretrizes é composto por profissionais responsáveis por garantir e desenvolver a qualidade do ensino e da formação profissional/TIC, por exemplo:

- diretores (gerais),
- gestores de qualidade,
- gestores de recursos humanos/responsáveis de departamentos de desenvolvimento profissional,
- diretores de departamentos/ramos dentro da instituição (por exemplo, departamentos de formação em TIC em instituições de ensino de maior dimensão, coordenadores de programas de estudo, etc.),
- especialistas em garantia da qualidade, avaliação e ensino/pedagogia,
- líderes de equipa (por exemplo, para determinadas disciplinas, programas)
- mas também professores/formadores que querem estimular e apoiar a implementação da abordagem QualiTools na sua instituição.

Em princípio, dentro da formação em TIC, são abrangidos os diferentes níveis educativos, desde escolas, ensino e formação profissionais iniciais, universidades/politécnicos (sector terciário) a formação (profissional) contínua e ensino para adultos. No entanto, a abordagem real assumida irá variar muito devido à diversidade dos cenários institucionais; é necessário utilizar sempre uma "configuração" própria.

O mesmo também se aplica à utilização destas diretrizes (bem como aos métodos QualiTools que procura promover) em instituições de ensino fora da formação em TIC, isto é, em qualquer outro ramo do ensino e da formação: os métodos QualiTools e as formas de conceção e implementação da mudança institucional proposta nestas diretrizes são, em grande medida, aplicáveis de uma maneira geral, mas precisam de ser sempre transferidos para as condições e circunstâncias institucionais específicas.

## 2 Por que motivo a abordagem QualiTools é tão importante?

A investigação internacional demonstra claramente que os acontecimentos que ocorrem dentro das salas de aula são decisivos para a aprendizagem dos estudantes/participantes (cf. p. ex. Hattie 2009). Embora os processos administrativos bem planeados, transparentes e com garantia de qualidade e uma infraestrutura adequada sejam importantes, os processos de ensino e aprendizagem constituem o teste decisivo para a qualidade e o sucesso de qualquer instituição de ensino.

### Ensino e aprendizagem - a desconstrução

Estes processos continuam a ser uma grande incógnita. Para a instituição, mas também, em certa medida, para os próprios professores/formadores, que muitas vezes, por necessidade, não têm muito conhecimento sobre aquilo que acontece na sala de aula (cf. Dudley 2014 e referência abaixo).

Os "questionários de avaliação" mais ou menos superficiais, onde são mencionados os tópicos da satisfação dos estudantes/participantes, normalmente distribuídos após a formação/ensino e com pouco ou nenhum efeito direto na experiência real de ensino e aprendizagem, constituem normalmente o único feedback educativo reunido. A propósito: a utilização de inquéritos e questionários escritos pode, é claro, ser consideravelmente melhorada para satisfazer melhor as necessidades de informação dos intervenientes que podem influenciar a qualidade do ensino, isto é, os professores/formadores e ainda os coordenadores e diretores das instituições de formação. Veremos alguns exemplos disto posteriormente (consultar o capítulo 5.4).



### Limitações da gestão da qualidade tradicional

No entanto, continua a ser um facto que a gestão da qualidade tradicional, centrada nos processos padronizados, não é suficiente para garantir e melhorar adequadamente o ensino e a formação. É necessária uma ação diferente que tenha em conta que o próprio processo de ensino e aprendizagem nunca pode ser padronizado, à semelhança de um processo industrial. Ao contrário disso, lidamos com uma "coprodução" de professores/formadores e alunos. Uma vez que os alunos e os contextos variam, o próprio processo de ensino/formação é altamente situacional e precisa de ser constantemente adaptado. Envolver ativamente os alunos em todo o processo é, portanto, essencial para a qualidade do ensino/formação, algo que normalmente não é tido em conta na gestão da qualidade.

### Profissionalismo dos professores/formadores

Os professores desempenham um papel essencial nesta temática. A formação de professores e a formação pedagógica sólidas constituem uma boa base e a experiência docente melhora o desempenho. No entanto, enquanto profissionais, os professores/formadores precisam de efetuar uma prática de reflexão contínua (Schön 1983), de forma a dominarem os desafios em constante mudança do seu trabalho diário. Além disso, como salienta Dudley (2014), os professores/formadores aprendem a gerir a situação de ensino ao interiorizarem e recorrerem ao conhecimento prático adquirido, filtrando as partes das informações na situação real da sala de aula. Consequentemente, o feedback constante dos alunos e o empenho junto dos mesmos e a situação de formação, bem como o intercâmbio profissional com os pares são requisitos básicos para 1) detetar pontos cegos na sua própria perceção e 2) ser capaz de conciliar a conceção e as atividades instrucionais com as necessidades e interesses dos alunos. Os métodos QualiTools prestam apoio para a obtenção desses objetivos.

### 3 Quais são as condições e desafios atuais relativamente à implementação das QualiTools?

Os motivos pelos quais uma abordagem da qualidade centrada na sala de aula/sala de conferências/sala de seminários não foi amplamente implementada reside num conjunto de condições que regem o ensino e a formação. Ajuda compreender estas condições para criar formas para a mudança.

#### 3.1 O ensino e a formação enquanto atividades profissionais

Conforme destacado anteriormente, o ensino e a formação constituem uma atividade profissional. Embora os objetivos, critérios e mesmo os processos de qualidade gerais (p. ex. quais são os elementos necessários/importantes de uma boa formação, etc.) possam ser acordados a um nível institucional, não faz sentido estabelecer determinadas conceções e métodos de formação que funcionam bem para determinados alunos e situações de aprendizagem, mas que não funcionam bem para outros. Em vez disso, a experiência dos profissionais - os professores e os formadores - são necessárias para planear, implementar e refletir sobre o processo educativo. Assim, a promoção das QualiTools a um nível institucional será preferencialmente baseada em grande medida na participação voluntária e na ação por parte dos professores/formadores.

#### 3.2 Situação jurídica e relações contratuais que regem o ensino

Dizer aos professores exatamente o que devem fazer não só ignoraria a sua função e identidade enquanto profissionais, mas também as complexidades do ensino/formação. Além disso, também infringiria os direitos dos professores/formadores na maioria dos países e na maioria dos sectores de ensino. A autonomia profissional dos professores ou a "liberdade de ensino" é muitas vezes garantida pela lei (ou mesmo a lei constitucional) no sector do ensino formal (escolas, universidades). Em outras partes do sistema educativo, p. ex., o ensino e a formação profissionais (contínuos), que recorrem a profissionais e freelancers do ramo - como no caso da formação em TIC - pode também não ser possível impor requisitos específicos para a realização da formação, uma vez que isto iria contra a legislação laboral. Por isso, para além das considerações profissionais e de um reconhecimento da natureza complexa do ensino/formação, podem ainda existir restrições jurídicas.

#### 3.3 Cultura e formação dos professores/formadores

Motivar os professores/formadores a terem um papel ativo na garantia de qualidade e no desenvolvimento da sala de aula, muitas vezes, não constitui uma tarefa fácil. Embora existam sectores do ensino e da formação nos quais os profissionais já adotaram a autoavaliação, a reflexão e a colaboração com os pares como um modo de vida (ver acima), isto está longe de ser a regra.

- Os professores das escolas, tradicionalmente, trabalham sozinhos (de forma "isolada", cf. o estudo ainda válido de 1975 de Lortie). Estão habituados a esta situação e têm liberdade para conduzir as aulas à sua maneira como parte da sua identidade profissional. Passar de uma atitude de "eu e a minha sala de aula" para uma atitude mais aberta e cooperativa exige mudanças fundamentais na cultura profissional.
- Em outros sectores de ensino como o ensino terciário ou o ensino e formação profissionais/técnicos (EFP - também é neste sector que se encontra a maioria da formação em TIC), muitas vezes, não é dada tanta atenção às competências e à qualidade pedagógicas como ao conhecimento profissional dos formadores/professores/oradores na sua área de especialidade. Por vezes, os professores/formadores nem sequer têm formação como educadores. Esta situação está gradualmente a mudar. No entanto, também nestes sectores, muitos professores/formadores trabalham habitualmente sozinhos e sem grande feedback dos alunos ou dos colegas.

Além disso, muitos professores/formadores não estão preparados para uma abordagem do ensino e da formação centrada nos alunos, orientada para os resultados, estimulante e baseada na

autorreflexão e em provas. Estes simplesmente não adquiriram os conhecimentos e as competências necessários durante a formação para professores (ou talvez, conforme descrito acima, não tenham tido qualquer formação para professores).

### 3.4 Recursos e condições de trabalho

Outro fator importante são os recursos, em particular o **tempo**. Conciliar a formação com as necessidades e os interesses dos alunos, reunir feedback, observar as sequências de ensino/formação, etc. é moroso e o esforço extra pode nem sempre ser abrangido na remuneração/salário dos professores/formadores, especialmente em relação aos freelancers. Além disso, um elemento fundamental da abordagem QualiTools é a colaboração com outros professores/formadores. Esta colaboração pode envolver a preparação conjunta, a reunião com outros professores/formadores, o acompanhamento das atividades da sala de aula e, em geral, a participação em atividades fora da sala de aula.

Em vários países e sectores de ensino, existem ainda **limitações em matéria de infraestruturas** para este tipo de cooperação entre os professores/formadores: as instituições foram construídas numa altura em que não se atribuía muita importância à colaboração entre os professores/formadores. Simplesmente, não existe espaço (suficiente) para se reunirem dentro das instituições. Em vez de poderem recorrer ao espaço e aos recursos existentes, os professores/formadores que pretendem estabelecer uma colaboração precisam de encontrar "soluções criativas".

O mesmo se aplica aos **regulamentos relativos ao horário de trabalho e aos horários das aulas**, que também não apoiam a cooperação, sendo que a **coordenação e a colaboração** entre os professores são consideradas "atividades de lazer" dos docentes demasiadamente empenhados e que os horários do ensino/formação dificultam qualquer tipo de reunião durante o horário de trabalho normal. Esta situação pode ser testemunhada, p. ex., em escolas, mas também nas instituições de ensino e formação que empregam funcionários a tempo parcial e freelancers que apenas comparecem nas instalações para dar aulas e que têm poucas oportunidades para se reunirem com os colegas.

Muitas vezes, os limitados **recursos financeiros** para garantir uma remuneração adequada aos professores pelos seus esforços no desenvolvimento da qualidade e na cooperação constituem um problema, não só a nível individual, mas também para as instituições que podem não ter acesso aos recursos financeiros necessários:

- no sector do ensino formal, p. ex., devido a regulamentos em matéria de remuneração (que incluem todas as situações e/ou não incluem trabalho extra) ou,
- no "mercado" do ensino onde as instituições podem perder a sua vantagem competitiva ou onde pode não ser "permitido" a remuneração das atividades dos professores fora da situação de ensino efetiva (exceto algum tempo de preparação).

Resumidamente, as condições de trabalho dos professores/formadores, os seus horários, o pagamento e o acesso aos recursos têm um impacto decisivo na motivação e nas possibilidades materiais dos professores/formadores que se empenhem nas atividades de garantia de qualidade organizadas do nível mais elementar ao nível mais avançado.

### 3.5 Gestão da qualidade orientada para a responsabilização

Ironicamente, a própria gestão da qualidade pode também tornar-se num grande obstáculo, no caso de implementação de um sistema orientado para a responsabilização/conformidade e meramente descendente. Este tipo de sistemas de gestão da qualidade favorece os indicadores numéricos de fácil medição e os inquéritos institucionais, enquanto outro tipo de atividades de qualidade, como os métodos QualiTools, não se enquadram. Também promovem uma cultura de controlo que normalmente desencoraja a participação voluntária dos professores/formadores e a inovação no ensino ao nível da base.



### 3.6 Desafios e oportunidades na formação em TIC

Tendo em conta estas condições gerais do ensino e da formação, quais são os desafios e as oportunidades específicos relativos à utilização das ferramentas de qualidade na sala de aula na formação em TIC?

Em primeiro lugar, a maioria da formação em TIC é profissional/técnica e o seu foco principal é a matéria, por isso, muitas vezes, os aspetos pedagógicos não são tão importantes. Esta situação também se deve à "cultura" do sector das TIC que coloca claramente os factos "concretos" (no nosso caso: o que ensinar?) acima dos aspetos "transversais" (como ensinar?). A centralidade dos resultados claramente definidos, em especial para as certificações da indústria, também faz com que as perguntas relativamente aos processos de ensino e aprendizagem pareçam menos importantes.

Muitas vezes, os professores/formadores também são recrutados do ramo das TIC. São especialistas em TIC, mas não são necessariamente formadores de profissão. Normalmente não são provenientes do "ramo pedagógico" e têm pouca (ou mesmo nenhuma) formação como educadores. Além disso, muitas vezes, os formadores de TIC trabalham como freelancers (a tempo parcial) no tempo restante que lhes sobra da sua ocupação principal como especialistas em TIC. Normalmente, estes formadores a tempo parcial não são tão fáceis de convencer relativamente aos benefícios em formação pedagógica, muito menos relativamente à formação em ferramentas de qualidade. Além disso, a rotatividade dos formadores exigiria a formação constante dos formadores em competências pedagógicas.

Assim, as condições não são particularmente favoráveis para a introdução de métodos de qualidade que têm por base a sala de aula. No entanto, o sector da formação em TIC também enfrenta vários desafios, como a heterogeneidade dos alunos ou a necessidade de obter resultados de formação relativamente aos resultados da aprendizagem, que demonstra claramente a procura de melhores aptidões de formação (incluindo os métodos de qualidade) por parte dos formadores de TIC.



## 4 Como deve ser abordada a implementação das QualiTools?

### 4.1 Abordagem holística centrada no ensino e na aprendizagem

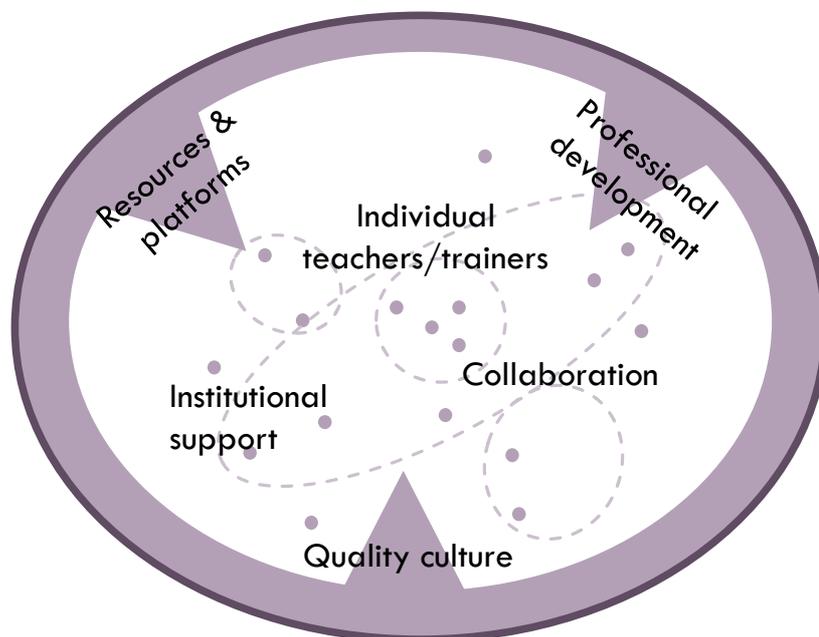
Se as QualiTools forem introduzidas a uma escala mais ampla na instituição de ensino, estas devem ser sustentadas pela compreensão da "qualidade" do ensino e pelas políticas e estratégias subsequentes. Uma introdução bem-sucedida das QualiTools depende de várias características organizacionais:

- O "processo fundamental" de ensino e aprendizagem deve ser o foco de toda a organização.
- O ensino e a aprendizagem devem ser abordados do ponto de vista profissional e pedagógico e não apenas de uma perspectiva de gestão. Isto também significa que a instituição reconhece o ensino e a aprendizagem como um processo situacional e adaptativo realizado por profissionais - os professores e os formadores - e com os alunos no centro de todas as atividades.
- O desenvolvimento da qualidade do ensino deve ser pelo menos tão importante como os mecanismos de controlo da qualidade centrados na conformidade.

A forma como se traduz num sistema de gestão da qualidade que promove uma cultura de qualidade institucional é analisada de forma mais pormenorizada no capítulo 4.2.

A implementação das QualiTools exige atividades de níveis diferentes, como:

- a autor-reflexão dos professores/formadores e as atividades na situação de formação e
- o intercâmbio e o feedback entre colegas e
- as atividades e ofertas a nível institucional.



#### **Gráfico: Abordagem holística para a implementação das QualiTools**

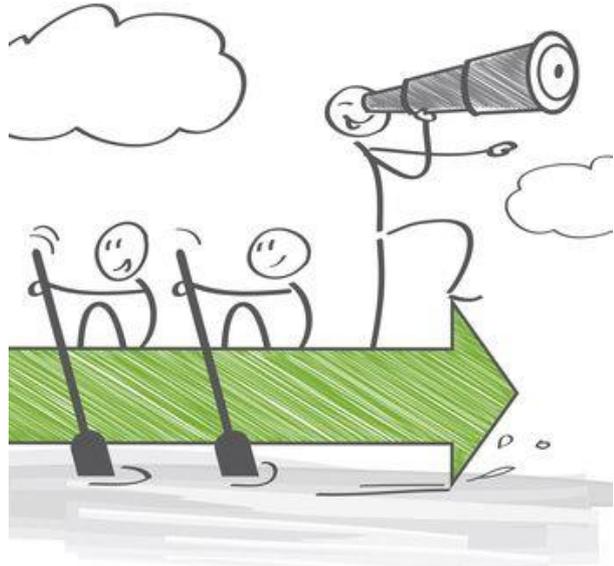
Estes elementos devem interagir de forma holística: as atividades individuais dos professores/formadores são apoiadas por atividades colaborativas de grupos de professores/formadores, que, por sua vez, são integradas num cenário organizacional mais amplo, que também fornece uma orientação e apoio comuns para a equipa de formação. Os elementos individuais são abordados mais pormenorizadamente no próximo capítulo.

## 4.2 Estabelecimento de uma cultura de qualidade institucional

### 4.2.1 Ajustar o sistema de gestão da qualidade

Para orientar as atividades de grupo e individuais em direção ao objetivo comum de melhoria do ensino e da aprendizagem, estas precisam de ser integradas nas políticas e na gestão institucionais. Como tal, é importante ajustar o sistema de gestão da qualidade em conformidade. Caso contrário, as atividades de base e os desenvolvimentos da qualidade entre os professores/formadores podem não ser apoiados pela instituição ou, na verdade, podem ser anuladas.

Isto começa no topo onde devem ser implementadas as **políticas de qualidade** que dão prioridade à qualidade pedagógica e recorrem à utilização de objetivos e critérios de qualidade adequados. Os professores/formadores que serão responsáveis pela implementação destas políticas devem ter uma palavra a dizer relativamente ao seu desenvolvimento. Idealmente, estes seriam incluídos num esforço conjunto para a elaboração destas políticas desde o início.



A **gestão da qualidade** deve então apoiar estas políticas através de processos e estruturas apropriados, sobretudo as ofertas em matéria de desenvolvimento profissional e as oportunidades para colaboração na instituição.

### 4.2.2 Abordagem avançada à recolha e avaliação de dados

De um ponto de vista "técnico", um sistema de qualidade apropriado precisa de "misturar métodos", isto é, incluir instrumentos qualitativos e situacionais "transversais", como as QualiTools, juntamente com as (supostas) abordagens quantitativas "concretas" (inquéritos, estatísticas).

Os dados qualitativos fiáveis e válidos devem ser recolhidos e avaliados tanto quanto os dados quantitativos, uma vez que complementam os dados quantitativos e, muitas vezes, oferecem informações mais explicativas e diretamente úteis do que os simples números.

É necessário implementar a interpretação e a avaliação dos dados. Caso contrário, a recolha de dados é inútil. É necessário reunir os dados qualitativos e quantitativos na análise. Mais importante ainda, devem ser tomadas medidas relativamente às avaliações e às conclusões. Isto também se aplica à gestão da qualidade ao nível institucional, mas também à utilização das QualiTools na sala de aula. Seguir o ciclo de qualidade (Ciclo<sup>2</sup>PDCA) até ao final para incluir a fase 4 "Agir" fornecerá orientações para esta questão.

<sup>2</sup> PDCA: Plan Do Check Act

#### 4.2.3 Viver uma cultura de qualidade

A gestão da qualidade, se encarada como um processo administrativo, não cria uma **cultura de qualidade**. É importante analisar pormenorizadamente aquilo que as pessoas - a gerência, a equipa, os professores/formadores, etc. - fazem na realidade e não apenas aquilo que o manual da gestão da qualidade estipula. As características de uma cultura de qualidade centrada no ensino e na aprendizagem incluem, p. ex.

- Os gestores são modelos para a colocação do ensino e da aprendizagem no centro da missão e objetivos da instituição
- As estratégias, processos e estruturas estão em consonância com este objetivo
- As iniciativas de qualidade de base são incentivadas
- É promovida a experiência de novas abordagens, a recolha de dados e a reflexão
- Os professores/formadores que participam nessas atividades recebem feedback positivo e tornam-se visíveis nas instituições como modelos
- A comunicação interna na instituição é aberta e incentiva o feedback a todos os níveis
- O feedback é utilizado não para encontrar falhas, mas para desenvolver a prática profissional



## 5 Quais são os elementos e os métodos para a implementação das QualiTools?

### 5.1 Atividades individuais dos professores/formadores

Uma vez que o objetivo principal é conciliar e melhorar o ensino e a aprendizagem, os formadores são os principais grupos-alvo de todas as políticas e ações.

As atividades que podem ser realizadas pelos professores/formadores abrangem todas as partes da instrução: a fase preparatória, o início de uma sequência/aula/curso, o feedback e as avaliações durante e no final do acompanhamento e a transferência da aula/formação. No centro destas atividades encontra-se o esforço de obter respostas para as seguintes perguntas:

- O que é que os alunos já sabem previamente?  
Quais são as competências que eles já têm?
- Quais são as necessidades e os interesses dos alunos?
- Como aprendem os alunos?
- O que é que eles aprendem?
- Que tipo de apoio é que eles precisam?



Por isso, embora também seja possível conciliar o conteúdo da formação (conteúdo da disciplina, programa do curso, etc.), é dada uma maior ênfase aos processos de ensino e aprendizagem (e à forma como os dois interagem) e aos resultados da aprendizagem. O feedback dos alunos e dos pares é essencial.

Os métodos QualiTools incluem várias formas de interação entre os alunos e a obtenção de feedback para além dos habituais questionários escritos e genéricos, com uma mistura de feedback qualitativo e quantitativo e de métodos criativos. Mais importante ainda, ocorrem na altura certa, isto é, são utilizados enquanto a formação está em curso. Isto torna possível uma reação direta dos professores/formadores aos acontecimentos da sala de aula. É possível consultar os métodos no endereço: [www.qualitools.net/methods](http://www.qualitools.net/methods)

Embora os professores/formadores possam implementar as QualiTools por conta própria, na maioria dos casos é mais adequado fazê-lo em conjunto com os colegas. Para obter apoio, para manter a motivação, para trocar experiências e para aprender uns com os outros.

### 5.2 Cooperação entre os professores/formadores

Muitas vezes, não é fácil estabelecer a cooperação entre os professores/formadores, uma vez que várias instituições de ensino não estão estruturadas e organizadas de forma a facilitar a troca e a colaboração por parte do pessoal de ensino (cf. capítulo 3). Ainda assim, por que motivo é tão importante apoiar e promover a cooperação entre os professores/formadores?

- Em primeiro lugar, podem existir aspetos dos programas de estudo, aulas/cursos, etc. que, na realidade, exigem colaboração, quer porque as matérias estão interligadas e deve haver uma perspetiva comum do conteúdo da matéria e da forma como deve ser ensinada, quer porque trabalhar com os alunos exige coordenação (conciliação dos requisitos, apoio, comunicação, etc.).
- Trabalhar com colegas também ajuda a que os professores/formadores aprendam uns com os outros, obtenham novas ideias, recebam feedback profissional e detetem pontos cegos. É uma forma importante de se desenvolverem profissionalmente enquanto professores/formadores. Chegar ao cerne das questões funciona melhor na discussão analítica com outros profissionais.
- As equipas também criam melhores soluções. Como tal, constitui uma boa prática colaborar no desenvolvimento de novas abordagens no programa/conteúdo, nos métodos de ensino e

aprendizagem, nos exercícios, nas normas de avaliação, no feedback aos alunos, etc. Se as equipas estiverem envolvidas, a aceitação das soluções será maior na instituição e os esforços para a divulgação das novas práticas serão reduzidos.

- Por último, integrar o foco no ensino e na aprendizagem em toda a instituição exige um compromisso conjunto que precisa de alguma forma de coordenação e colaboração.

Vamos analisar agora as várias possibilidades de atividades colaborativas dos professores/formadores. As instituições podem então escolher a abordagem que parece mais apropriada no seu contexto.

### 5.2.1 Atividades cooperativas

A cooperação pode incluir diferentes tipos de atividades:

O **intercâmbio entre professores/formadores** mais ou menos estruturado nas suas experiências de ensino/formação é uma forma bastante básica de cooperação que normalmente não provoca ansiedade. Como tal, é uma boa primeira atividade.

A próxima fase pode ser um foco no **feedback dos colegas** (avaliação pelos pares), muitas vezes ligado à **observação em contexto de sala de aula** (→ [QualiTool](#) “Observação dos Pares”). Este feedback pode ser benéfico - ao concentrar-se no que funciona bem e ao procurar exemplos de boas práticas - ou mais crítico, com um procedimento estruturado que olha para os pontos fortes bem como para as áreas de melhoria. Novamente, pode ser adequado começar com a abordagem menos ameaçadora para seguir para o feedback completo depois de os professores/formadores se terem habituado a ter colegas a assistirem às suas aulas/formações. Um método bastante aprofundado para analisar aquilo que acontece durante a instrução são os **estudos das aulas**, que se concentram nos efeitos das escolhas metodológicas na aprendizagem dos estudantes/participantes (Dudley 2014).

Os professores/formadores podem ainda apoiar-se uns aos outros, espec. em relação a "casos" de resolução de problemas práticos através da **intervisão de resolução da supervisão colegial** (→ [QualiTool](#) “Orientação dos Colegas: Duas Opções para Intervisão”).



Relacionados com a supervisão estão os esquemas de **mentoria**, normalmente realizados entre professores experientes e "inexperientes". Estes podem desempenhar uma função importante durante a fase de introdução mas também podem ser utilizados quando os professores/formadores se deparam com problemas ou simplesmente querem desenvolver-se mais a nível profissional.

O **ensino em equipa** é a forma mais intensiva de colaboração entre os professores/formadores. Existem várias possibilidades para o ensino em equipa, desde os esquemas discretos, isto é, alternar o ensino do mesmo curso/grupo de estudantes ao ensino em equipa completo com um planeamento conjunto das aulas/cursos, o ensino conjunto e a reflexão conjunta. Neste tipo de cenários, normalmente os professores também participam no feedback mútuo.

### 5.2.2 Focos da cooperação

As atividades centradas nos processos de ensino e aprendizagem e nos respetivos resultados são particularmente úteis. Se as temáticas abordadas forem restringidas e claramente definidas, os esforços colaborativos (como o feedback dos pares) normalmente leva a resultados mais úteis, dando uma indicação da forma exata de desenvolver o ensino/formação e as estratégias e ações

próprias enquanto profissional. Em alguns casos, pode ser útil realizar um feedback mais superficial, isto é, centrado nos aspectos mais salientes de uma aula/seminário específico.

Dentro desta temática ampla sobre aquilo que acontece numa sala de aula/sala de conferências/sala de seminários, a avaliação pelos pares deve centrar-se sobretudo nos alunos, p. ex., na forma como eles participam (ou não), na rapidez e no conteúdo da sua aprendizagem, nos problemas com os quais se deparam, etc. Outro aspeto importante é a interação entre os professores/formadores e os alunos ou entre os alunos.

As atividades dos alunos devem ser sempre vistas em relação às atividades do professor: é necessário prestar atenção às conceções/planos de ensino e à sua respetiva implementação, bem como às funções dos professores, às suas aptidões e competências e às suas necessidades de desenvolvimento complementar.

### 5.2.3 Formatos de grupo

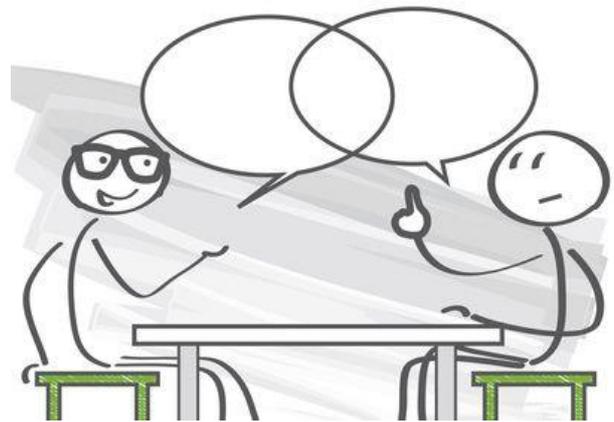
Existem diferentes tipos de formatos cooperativos: os professores/formadores podem colaborar em **pares**, **grupos pequenos** (até 6 pessoas, aprox.) ou em grupos maiores. Os **eventos em grande escala** (conferências, eventos em espaços abertos, etc.) reúnem professores/formadores de diferentes partes da instituição, permitindo a "fertilização cruzada" da instituição.

A cooperação pode ser contínua ou ocorrer em eventos pontuais. São sobretudo realizados em cenários presenciais, mas também através de plataformas eletrónicas. Estas últimas constituem uma abordagem útil se as reuniões pessoais não forem fáceis de organizar. As **comunidades de aprendizagem de profissionais** (professores/formadores) fornecem um intercâmbio regular e um trabalho conjunto sobre temáticas comuns. Isto é particularmente útil para problemas que precisam de uma atenção constante ou demoram mais tempo a melhorar.

As equipas podem ser recrutadas de acordo com as **disciplinas**, em especial no ensino e aprendizagem de matérias especiais - ou provenientes de diferentes disciplinas - promovendo assim o intercâmbio entre diferentes campos de estudo.

Os membros da equipa também podem **permanecer os mesmos** ou **mudar**, através do mesmo princípio rotativo ou de acordo com as temáticas. A continuidade melhora a confiança e permite chegar ao cerne das questões, a mudança de membros do grupo traz novas ideias.

Muitas vezes, a cooperação também **tem por base o projeto** e concentra-se em problemas específicos, p. ex., desenvolver novas abordagens/métodos/conteúdos, etc. Estas equipas estão particularmente aptas, porque têm tendência a conceber soluções melhores e a aumentar a aceitação (ver acima). A colaboração nos projetos pode ser organizada de forma a divulgar o trabalho conjunto na instituição e para apoiar as relações de trabalho entre os professores/formadores de diferentes partes da organização.



A **cooperação externa** também é possível, mas na maioria dos casos é ainda mais difícil de organizar. É normalmente implementada em temáticas/necessidades específicas, de forma a beneficiar da experiência especial dos parceiros externos.

### 5.3 Apoio institucional

#### 5.3.1 Conferências/workshops/reuniões/intercâmbio

Um fator importante são os processos e as estruturas adequados, que permitem a realização de atividades de qualidade de apoio à resolução na sala de aula e à colaboração. Os processos e estruturas mais importantes são:

- a hora e
- a oportunidade de cooperação.

A coordenação é essencial: no dia a dia, quando o desenvolvimento contínuo da qualidade é necessário; mas também através de workshops ou conferências nos quais são abordadas as grandes temáticas ou são compartilhados os conhecimentos e as abordagens inovadoras na instituição.



Os exemplos de boas práticas a este respeito incluem os horários do ensino/formação que permitem as reuniões com colegas, isto é, através de horários fixos (semanais/quinzenais/mensais) reservados para estas atividades. Também é útil estabelecer dias fixos para as reuniões gerais de equipa, as reuniões de projeto ou as reuniões de grupos de desenvolvimento.

No caso dos professores/formadores que não estão regularmente presentes na instituição ou das temáticas que não precisam de um desenvolvimento constante, é possível a realização de reuniões com maior duração mas menos frequentes, de forma a alcançar o objetivo de apoiar o intercâmbio e a colaboração (p. ex. colóquios/conferências institucionais uma ou duas vezes por ano).

#### 5.3.2 Desenvolvimento da equipa/formação pedagógica (complementar)

O desenvolvimento da equipa e a formação complementar dos professores/formadores são essenciais para a implementação da abordagem QualiTools. O desenvolvimento e a formação deverão abranger (não só as atualizações das matérias, mas também) o desenvolvimento das competências dos professores/formadores

- em matérias didáticas e
- em métodos de qualidade

Uma vez que as QualiTools estão intrinsecamente interligadas com as estratégias e as atividades pedagógicas, preferencialmente, os dois devem ser tratados também de forma interligada.

#### Grupos-alvo

Os principais grupos-alvo do desenvolvimento da equipa são os **professores e formadores**.

No entanto, para implementar novas abordagens de qualidade pedagógicas também é importante que os **responsáveis** (diretores, coordenadores de departamento e gestores de qualidade) conheçam aprofundadamente as QualiTools. Num dos nossos estudos de caso, a implementação da gestão da qualidade começou com a formação abrangente de toda a direção, e isto mostrou ser benéfico (se não mesmo indispensável) para a implementação bem-sucedida de uma abordagem verdadeiramente pedagógica da qualidade nas instituições.

#### Formatos

Os formatos destas ofertas de desenvolvimento profissional podem consistir em formações/cursos (tradicionais), workshops, mas também em "coaching", supervisão/intervisão, mentoria, feedback dos pares e ainda - se existente - em feedback dos superiores após as avaliações. Daí, o desenvolvimento da equipa sobrepõe-se às atividades dos pares e às atividades colaborativas (ver acima), que podem e devem servir este objetivo.

Independentemente do formato utilizado, é sempre fundamental certificar-se de que as informações teóricas estão interligadas às competências práticas dos professores/formadores. Isto signifi-

ca que é necessário resolver os problemas, perguntas e "casos" práticos dos professores/formadores (aprendizagem à base de problemas) e experimentar e praticar os métodos de ensino/formação concretos.

Os formatos da supervisão profissional, "coaching", feedback dos colegas/especialistas, etc. centrados na prática de ensino real são particularmente eficazes. Estes formatos são avançados em outras profissões semelhantes, oferecem um apoio contínuo e devem receber prioridade elevada.

Um exemplo interessante da nossa pesquisa consistiu em oferecer "retiros" de formação didática especial (de cerca de 2 dias) aos professores/formadores da instituição. Durante estes retiros foi realizada uma formação prática pelos especialistas em pedagogia. Para além disso, os retiros permitiram o debate e a partilha de uma visão comum sobre aquilo que constitui a qualidade de formação na sala de aula.

## Fases

Uma ênfase no desenvolvimento profissional normalmente marca a **fase de introdução**, quando os "novos" professores começam a trabalhar na instituição.

- O sistema de ensino formal dispõe de processos estruturados, p. ex., existe uma fase de prática para os professores/formadores que terminaram recentemente a sua formação e são novos na profissão. Esta fase de introdução envolve alguma espécie de supervisão/mentoria por parte de um professor/formador experiente no ramo. Noutros sectores de ensino, a introdução é menos formal. Muitas vezes, existe apenas uma conversa com o coordenador do programa de estudos sobre aquilo que é esperado dos professores/formadores. Algumas instituições também dispõem de folhetos informativos sobre as funções dos professores/formadores que também incluem os aspetos pedagógicos.
- Também é possível que os novos professores/formadores não sejam inexperientes na profissão, mas apenas na instituição. Neste caso, podem ter conhecido diferentes abordagens educativas do ensino e da aprendizagem. As instituições que atribuem um grande valor ao que acontece nas salas de aula também fornecem a introdução a estes professores recém-chegados, através de workshops de introdução, reuniões com o gestor responsável, mentoria e assistência dos pares, observação em contexto de sala de aula, feedback e "conversações sobre desenvolvimento". A fase de introdução também é acompanhada de ofertas de desenvolvimento profissional complementar.

Tem sido atribuída maior importância à **formação** durante as carreiras dos profissionais, em particular em relação ao acompanhamento dos desenvolvimentos atuais. Existe um consenso generalizado que a atualização dos conhecimentos e competências de um profissional na matéria, sendo um fator obrigatório. Contudo, o ensino e a formação complementares contínuos em matérias pedagógicas não têm grande procura: a formação e a introdução dos professores são considerados suficientes ou não é atribuída grande importância à formação pedagógica. Esta atitude face à formação complementar e ao desenvolvimento profissional em matérias educativas/didáticas é problemática por vários motivos:

- Em primeiro lugar, dependendo do sector de ensino e do país, a formação inicial de professores pode não abranger necessariamente todos os aspetos importantes, a nível teórico e, mais importante ainda, a nível de aplicação prática. Como tal, é necessário adquirir (também) competências e experiência prática através do desenvolvimento da equipa no trabalho.
- Além disso, as abordagens pedagógicas foram entretanto mais desenvolvidas (os professores ativos podem ter terminado a licenciatura há 10, 20, 30 ou mais anos) e começam a espalhar-se abordagens



educativas inovadoras (algumas das quais já existem há bastante tempo) através dos sistemas de ensino e formação.

- Além disso, vários professores/formadores deparam-se com situações de ensino/formação cada vez mais desafiantes e com grupos de participantes (p. ex., a heterogeneidade dos participantes, a falta de competências básicas, os requisitos altos e contraditórios, a diversidade dos costumes e comportamentos) que exigem respostas didáticas apropriadas. Por último, os professores experientes também desenvolveram "lentes" para perceber o que acontece nas suas salas de aula (ver acima), por isso existe a necessidade de efetuar "verificações na prática" e reflexão contínuas.
- Para além disso, muitos dos profissionais que trabalham atualmente como professores/formadores nunca conheceram os métodos de qualidade. Como tal, os métodos de qualidade deverão ser divulgados aos professores/formadores através da formação complementar ou de outras formas de desenvolvimento da equipa.

### Importância do apoio ao desenvolvimento profissional

A consequência disto é que a implementação das QualiTools exigirá ofertas de desenvolvimento profissional contínuo e que estas ofertas devem centrar-se nas matérias e também nos problemas educativos/didáticos e nos métodos de qualidade. Os métodos de desenvolvimento da equipa que proporcionam um apoio contínuo à prática quotidiana são os mais valiosos.

Embora o objetivo seja conseguir uma participação voluntária, as instituições também precisam de estabelecer como obrigação que os professores/formadores adquiram determinadas competências pedagógicas (ou demonstrem tê-las vindo a adquirir, p. ex. através da certificação) e se mantenham atualizados em relação à sua disciplina e à experiência de ensino/formação.

A implementação de **matérias educativas/didáticas estruturadas** na instituição, isto é, através de especialistas próprios e/ou um departamento especializado, ajuda a atribuir a importância apropriada a este problema a um nível simbólico (esp. quando as matérias didáticas também estão interligadas com a gestão da qualidade), mas também em relação à experiência interna disponível para os professores/formadores que procuram apoio.

#### 5.3.3 E-Learning e plataformas eletrónicas

As plataformas eletrónicas e o e-learning/aprendizagem combinada tornaram-se comum em várias instituições de ensino. Os ramos da formação em TIC estão particularmente abertos a estas soluções, mas outros sectores e ramos de ensino, atualmente, estão também habituados a trabalhar com suportes eletrónicos.

Embora muitas vezes sejam considerados "impessoais", as plataformas e o e-learning podem na verdade ajudar a promover a cooperação dos professores/formadores e a partilha de boas práticas de ensino. Também facilitam o feedback atempado. Podem e devem ser utilizados estrategicamente para promover o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem. Encontramos as seguintes possíveis vias:

Uma **plataforma eletrónica comum** para os professores/formadores que fornece materiais e apoio ao intercâmbio eletrónico (chat, videoconferência) facilita o trabalho de equipa. As comunidades de aprendizagem profissional ou outras equipas de professores podem trabalhar em conjunto mesmo quando estão fisicamente separados (ou mesmo quando trabalham noutra instituição, cf. cooperação externa). Os materiais e os resultados desenvolvidos pelas equipas podem também ser facilmente disponibilizados a outros professores/formadores na organização.



Se o **e-learning** for disponibilizado através de uma plataforma conjunta e os professores/formadores tiverem acesso aos materiais uns dos outros (planos de estudo/aulas, apresentações, material informativo, exercícios, avaliações, etc.), o intercâmbio de experiências, o feedback de outros, a discussão e a partilha de boas práticas tornam-se mais simples: os professores/formadores podem ver em primeira mão a forma como os outros profissionais abordam problemas ou situações específicos e participar na reflexão com eles. Isto, por si só, ajuda a desenvolver a qualidade do ensino. A partilha de materiais de formação também reduz os esforços de preparação dos professores/formadores individuais e liberta-os (a nível de tempo e recursos) para que se possam concentrar em problemas pedagógicos especiais.

**Fórum didático na Internet:** Numa instituição, o centro didático fornece um fórum eletrónico para professores/conferentes que disponibiliza: 1) exemplos reais de conceitos de formação/ensino para todos os cursos ou unidades individuais; 2) uma vasta seleção de métodos didáticos; e 3) uma bibliografia de documentação pedagógica para uma leitura complementar. O fórum didático também pode ser utilizado e receber contributos dos professores/formadores que não pertencem à organização após o registo na plataforma.

#### 5.4 Temática especial: utilizar (mais) os "questionários de avaliação" tradicionais

##### 5.4.1 Ação perante os resultados

Utilizar mais os inquéritos tradicionais para participantes/alunos, também conhecidos como "questionários de avaliação", significa, em primeiro lugar, que estes são efetivamente consultados para compreender o que acontece na sala de aula/formação e para retirar conclusões para as quais são tomadas medidas (ver também o ponto 4.2.2). É necessário implementar um processo institucional para garantir que isto acontece.

- Deve, em primeiro lugar, envolver os professores/formadores em causa. Isto parece evidente, mas, até ao momento, não é uma prática comum em todas as instituições de ensino. Os professores/formadores devem sempre receber feedback. Também não devem ser deixados sozinhos com os resultados e deverá ser-lhes dada a oportunidade de pedir apoio, se necessário. Isto pode constituir uma ajuda na interpretação de dados ou na exploração adicional de problemas, de oportunidades para uma formação no serviço, de supervisão, etc.
- Normalmente, os superiores diretos também estão envolvidos, especialmente se os resultados não forem satisfatórios. Haverá uma discussão conjunta sobre os resultados com o professor/formador e as decisões sobre como proceder (p. ex. se é necessário algum tipo de apoio e qual).
- Além disso, os resultados do feedback do aluno também podem fazer parte das atividades dos pares, p. ex., discutir e interpretar os resultados com a ajuda dos colegas ou recrutar pares para uma intervenção estruturada.

##### 5.4.2 Questionários de qualidade elevada

O desenvolvimento de bons questionários quantitativos para o feedback do participante é uma questão importante. Em algumas instituições, os questionários são realizados pela equipa administrativa, que não tem conhecimento da construção do questionário. É por isso que os questionários muitas vezes apresentam falhas "técnicas" básicas. Por outro lado, a equipa com formação científica tem tendência a desenvolver questionários longos e complicados com várias perguntas que são interessantes de um ponto de vista da pesquisa, mas não são verdadeiramente importantes na prática. Ambas as situações devem ser evitadas.

Como regra, os questionários devem ser compreensíveis e relevantes para todas as partes envolvidas: os alunos que os devem preencher, os professores/formadores que precisam de os explicar e os gestores de (qualidade) que os utilizam para efetuar o controlo de qualidade geral e/ou implementar as medidas de melhoria. Os questionários devem ainda ser "úteis". Tendo em conta as conclusões deve ser possível tomar medidas.



Por isso, não faça perguntas que as pessoas

- não vão perceber (porque são muito confusas ou ambíguas);
- acham irrelevantes ou supérfluas (porque as informações não contribuem para a qualidade da formação) ou;
- não conseguem responder (porque as perguntas não são aplicáveis ou as opções de resposta não são adequadas à experiência).

Novamente, é necessário verificar estas questões para todos os intervenientes envolvidos. Além disso, os questionários devem ser breves, para que os responsáveis pelo feedback e todos os que forem obrigados a trabalhar com os resultados não se sintam tão sobrecarregados.

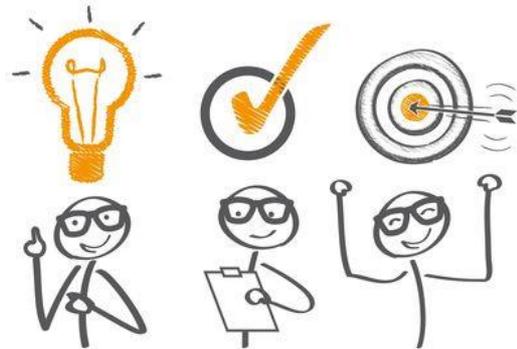
### 5.4.3 Administração inteligente

A forma como os inquéritos são administrados também faz a diferença relativamente à qualidade dos resultados e à utilização complementar. Esta questão está relacionada com o esquema temporal utilizado: não faz sentido bombardear constantemente os alunos com questionários nem realizar inquéritos tão raramente, que não é possível obter qualquer feedback atempado e importante sobre o ensino. Por isso, é necessário implementar soluções inteligentes.

#### Como reunir feedback

Os participantes no ensino para adultos/EFP contínuo poderão preencher um (breve) questionário após um seminário ou um curso e os estudos do ensino formal darão feedback uma vez por ano ou semestre.

Mas os inquéritos repetidos e demasiado generalizados - talvez até na mesma oferta educativa e professor/formador - reduzem bastante a motivação para responder aos questionários porque parece inútil (já lhes disse o que penso) e irrefletido (porque me estão a perguntar isto outra vez?).



Em alguns programas de estudo, os alunos também recebem questionários de feedback em todos os cursos/disciplinas realizados ao mesmo tempo (normalmente no final do semestre/ano). Isto também afeta negativamente a abrangência e seriedade do feedback: os alunos não completam os questionários, não pensam nas respostas que dão ou preenchem os questionários aleatoriamente.

Portanto, a extensão dos inquéritos e o respetivo conteúdo e a organização irrefletida dos mesmos podem causar desgaste, bem como resultados pouco fiáveis e inválidos. É por isso que várias instituições têm algum tipo de esquema de administração dos inquéritos que garante um feedback regular num sistema rotativo (por isso, cada curso receberia feedback, p. ex., uma vez em três semestres, estando os outros dois semestres reservados para outros cursos), mas de forma não tão frequente que se torne num fardo ou numa fonte de irritação.

#### O momento de reunir feedback

Outra questão a ter em conta é o momento em que deve ser reunido o feedback: isto ocorre normalmente após o curso ou formação, sendo, na verdade, demasiado tarde para a oferta educativa contínua. Se forem utilizados questionários com papel e caneta, a logística do questionário e a introdução dos dados demora algum tempo. Tudo isto significa que os resultados - se forem partilhados com o professor/formador - podem chegar com um atraso considerável e podem apenas ser alvo de medidas no próximo curso (quando o último já está quase esquecido). Isto não promove a utilização do feedback.

A solução passa pela organização de um feedback atempado. Isto significa que é possível solicitar um feedback (breve) durante a formação, quando ainda é possível tomar medidas, e não

apenas posteriormente. Os programas de inquéritos online proporcionam um tratamento simplificado dos questionários, uma análise rápida e resultados prontos. Durante a nossa pesquisa, obtivemos exemplos nos quais o feedback foi dado a tempo e os resultados disponíveis de imediato (projetados no ecrã da sala de conferências) foram discutidos com os alunos durante a aula.

Também é possível complementar ou substituir (alguns) dos questionários quantitativos pelo feedback qualitativo recolhido na aula, que também constituiu uma boa prática num dos nossos estudos de caso. Mesmo o feedback quantitativo breve pode ser recolhido de forma integrativa e ativa durante a formação/aula. Pode encontrar ideias sobre como fazê-lo na recolha dos métodos QualiTools.

→ [QualiTools](#), secção: **Métodos de Feedback**

para **feedback quantitativo** p. ex. os métodos

- “*Field feedback*”: os participantes estabelecem o grau de concordância com as afirmações predefinidas
- “*Questionário vivo*”: os participantes estabelecem o grau de concordância com as afirmações predefinidas

Também podem ser utilizados outros métodos como o “*Semáforo de feedback*” ou o “*1, 2 ou 3*” para obter um feedback “contável” (o número de pessoas que concordam com cada afirmação) de forma bastante rápida.

É possível consultar os métodos para o **feedback qualitativo** em todas as secções de [QualiTools](#).



## 6 Como avançar?

### 6.1 Iniciar e preparar terreno

Não existe "uma forma perfeita" de embarcar numa jornada para a excelência educativa no que diz respeito à melhoria dos processos e resultados do ensino e aprendizagem. Como verificámos anteriormente, os procedimentos (burocráticos) de gestão da qualidade apenas serão aplicados no caso em que a resolução tenha de ser verificada, para não impedir os desenvolvimentos nas salas de aula/salas de conferências/laboratórios/workshops.

Como argumentámos anteriormente, faz sentido trabalhar nos diferentes elementos que constituem e promovem uma abordagem QualiTools de forma holística, isto é, fazendo com que os diferentes aspetos se reforcem uns aos outros. Contudo, a verdade é que são normalmente necessárias algumas prioridades dentro de uma cronologia geral. É necessário ainda canalizar a energia e os recursos para objetivos e atividades concretos. Numa perspetiva a longo prazo, é possível vislumbrar fases de mudança para assegurar que o processo geral não para após as primeiras atividades.

- A iniciação de uma implementação piloto com "adotantes iniciais", isto é, professores/formadores que estão prontos para este tipo de desenvolvimento da qualidade pedagógico e colaborativo é sempre uma estratégia promissora (a nível organizacional, mas também de um ponto de vista psicológico e social - ver abaixo).
- Ao mesmo tempo, os projetos-piloto não devem ir contra as políticas da instituição, uma vez que isto irá reprimi-los ou impedir consideravelmente o seu sucesso. É por isso que também é importante estabelecer a base para a mudança numa fase inicial, isto é, através do estabelecimento de objetivos/sistemas de qualidade adequados e/ou através de esquemas de desenvolvimento profissional. É importante preparar os gestores para a nova abordagem e conseguir a sua adesão e disponibilizar formação nas QualiTools para o nível da gestão (em conjunto com os professores/formadores) pode ser uma forma inteligente de começar.

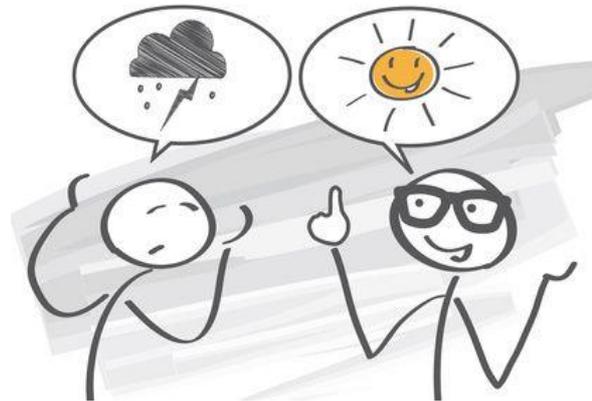
A base de todas as atividades deve ser o compromisso profissional e voluntário dos professores/formadores.

### 6.2 Fomentar o compromisso e ultrapassar a resistência

Tendo em conta que o ensino/formação é uma profissão de natureza complexa, as medidas obrigatórias para melhorar o que acontece nas salas de aula têm uma eficácia limitada. Como tal, é recomendável favorecer uma abordagem do compromisso voluntário, para incentivar e motivar os professores/formadores a desenvolverem as suas práticas de ensino e a criarem uma base comum e uma colaboração entre os professores.

Fomentar o compromisso é, claro, uma ação paradoxal, uma vez que não é possível incutir motivação intrínseca a partir do exterior. No entanto, existem várias abordagens para a gestão da mudança profissional que se revelaram úteis na prática:

- As informações claras e abrangentes na fase de introdução (mas não apenas aí) são fundamentais. A resistência, em grande medida, está relacionada com a ignorância e os medos (muitas vezes infundados) que isto pode causar.
- Para vários professores e formadores, a implementação das QualiTools não só significa ajustar a sua prática quotidiana, mas também seguir uma nova abordagem na forma como estes se encaram a si próprios como profissionais. Tudo isto implica uma mudança considerável para os profissionais envolvidos. A gestão dos processos de implementação deve ter em



conta esta questão, proporcionando tempo suficiente para que todos os envolvidos possam habituar-se às mudanças. A nova abordagem deve ser inculcada na identidade profissional e no etos dos professores/formadores.

- Começar devagar e dar oportunidade de criar primeiras experiências, muitas vezes, constitui um avanço promissor que não sobrecarrega as pessoas. Isto é intensificado se os projetos-piloto forem bem-sucedidos e os benefícios se tornarem visíveis e forem partilhados com os colegas. Também não se esqueça que a curiosidade humana pode ser fundamental para ultrapassar o medo da mudança.
- A colaboração com os pares é um meio e um fim para o desenvolvimento da qualidade. Se for atingido um grupo considerável de adotantes, a utilização das QualiTools torna-se num modo de vida na organização. Como tal, esta implementação deve ser apoiada de todas as formas possíveis.
- Embora o processo de ensino/formação continue a ser do critério dos professores/formadores e a utilização das QualiTools seja voluntária, as atividades de apoio como, p. ex., a participação em esquemas de formação complementar e desenvolvimento profissional, podem ser tornadas obrigatórias, dando um claro sinal de que este é um assunto sério para a instituição.
- Os esquemas de implementação devem ser estruturados e devem ter um planeamento realista, o que também significa que precisam de demonstrar progresso e resultados, mesmo que os professores/formadores tenham a liberdade de avançar ao seu próprio ritmo.
- Por último, é sempre adequado garantir condições favoráveis e prestar o apoio certo na altura certa.



## 7 Implementação das QualiTools – uma listagem de verificação

### 7.1 Como começar

→ Comece devagar e leve o tempo que precisar: se a abordagem QualiTools for uma total novidade, realizar uma experimentação em menor escala pode ser uma boa forma de começar. Isto desde que os objetivos mais amplos e a perspectiva a longo prazo não sejam "perdidos". Incentive e permita que os professores/formadores entusiastas ("adotantes iniciais") utilizem as QualiTools como um projeto-piloto.

→ A resistência e o boicote às mudanças normalmente estão relacionados com a falta de informação. A comunicação clara das novas abordagens e daquilo que elas implicam - incluindo os benefícios para os professores/formadores - é essencial.

→ Disponibilize formação a todos os envolvidos. É importante que a direção e os professores/formadores que estão a implementar o projeto-piloto das QualiTools disponham dos conhecimentos e das competências necessários para a implementação desta nova abordagem.



→ Confie em e preste apoio às atividades organizadas do nível mais elementar ao nível mais avançado. Mostre interesse e incentive a reflexão e a aprendizagem com as experiências.

→ Certifique-se de que os recursos estão disponíveis. Os recursos mais importantes são o tempo e a oportunidade para colaboração.

### 7.2 Pelo caminho

→ Preste uma atenção contínua à implementação das QualiTools: embora os projetos-piloto sejam uma boa forma de começar, existe sempre o perigo de que as atividades permaneçam isoladamente ou se "extingam" novamente.

→ Peça ajuda para ultrapassar o "isolamento" dos professores/formadores passo a passo e avalie o que acontece à medida que a colaboração evolui. Encare com seriedade os obstáculos e os efeitos não intencionais e procure as soluções.

→ Desenvolva estruturas e processos que aumentam a probabilidade da abordagem QualiTools ser divulgada na instituição e dos projetos-piloto serem transformados em práticas sustentáveis: utilize a formação, os workshops e as conferências para partilhar (em primeiro lugar) os resultados, incentivar diferentes formas de colaboração e a experiência em primeira mão.

→ Crie uma "cultura de qualidade" institucional: destaque as vantagens, crie oportunidades, valorize a iniciativa e recompense o compromisso. Certifique-se de que a comunicação e a decisão a nível institucional são coerentes com os objetivos de melhoria do ensino e da aprendizagem na sala de aula.

### 7.3 Como terminar (?)

→ Se tiver criado dinâmica suficiente e transformado a sua gestão da qualidade de forma a abranger totalmente as atividades de qualidade que têm por base a sala de aula, conseguiu atingir um nível elevado de sucesso.

→ Continuarão a existir desafios, novos colaboradores e novos alunos, o que exige uma adaptação e um desenvolvimento constantes.

Então: alguma vez existirá um fim para este tipo de abordagem de qualidade? Diga-nos se e em que circunstância considera que a sua instituição pode "fechar" o processo.

## 8 Bibliografia e recursos

### 8.1 Relatórios de pesquisa QualiTools

Relatório Áustria

Relatório Polónia

Relatório Portugal

Relatório Bulgária

Relatório Reino Unido

QualiTools Research Synthesis Report for O3

### 8.2 Exemplos de boas práticas e métodos

DICFO Forum Hochschuldidaktik, Fachhochschule Technikum Wien, [www.dicfo.at](http://www.dicfo.at), 23.3.2017.

Dudley, Pete (2014): Lesson Study: A Handbook. 4.ª edição (versão atual). <http://lessonstudy.co.uk/2015/11/download-a-free-copy-of-the-lesson-study-handbook/>, 30.5.2017.

Lesson Study: ein Handbuch. Deutsche Übersetzung von „Lesson Study: a handbook“ (Dudley 2014). Tradução/edição: Erwin-Maria Gierlinger; Thomas Wagner, Christoph Weber; [lessonstudy.co.uk/2016/01/german-translation-of-the-lesson-study-handbook-is-now-available-to-download-for-free](http://lessonstudy.co.uk/2016/01/german-translation-of-the-lesson-study-handbook-is-now-available-to-download-for-free), 30.5.2017.

Os seus exemplos podem ser apresentados aqui: contacte o autor para incluir os seus exemplos nestas diretrizes.

### 8.3 Bibliografia

Arnold, Rolf; Philipp Gonon; Hans-Joachim Müller; Arnold, Rolf (2016): Einführung in die Berufspädagogik, 2., Überarbeitete Auflage. Einführungstexte Erziehungswissenschaft, Herausgegeben von Heinz-Hermann Krüger; Band 6. Opladen Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Arnold, Rolf; Gómez Tutor, Claudia (2007): Grundlinien einer Ermöglichungsdidaktik: Bildung ermöglichen, Vielfalt gestalten. 1. Aufl. Grundlagen der Weiterbildung. Augsburg: ZIEL-Verlag.

Beywl, Wolfgang; Bestvater, Hanne; Friedrich, Verena (2011): Selbstevaluation in der Lehre: Ein Wegweiser für sichtbares Lernen und besseres Lehren, Münster: Waxmann, 2011.

Hattie, John (2009): Visible Learning: A Synthesis of over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement. London; New York: Routledge.

Hattie, John (2012): Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning. London; New York: Routledge.

Schön, Donald A. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York: Basic Books, 1983.

Schön, Donald A. Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions. 1st ed. The Jossey-Bass Higher Education Series. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

Siebert, Horst (2009): Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung: Didaktik aus konstruktivistischer Sicht. 6., Überarb. Aufl. Grundlagen der Weiterbildung. Augsburg: ZIEL.

Siebert, Horst (2010): Methoden für die Bildungsarbeit: Leitfaden für aktivierendes Lehren. 4., Aktualisierte und überarb. Aufl. Perspektive Praxis. Bielefeld: Bertelsmann.

## Agradecimentos

Gostaria de agradecer à equipa do projeto QualiTools e, em particular, a Karin Steiner pelo apoio no desenvolvimento destas diretrizes.

Também devo agradecer aos parceiros entrevistados nos nossos estudos de caso, nomeadamente: Marlies Ettl e Ulrike Zwinger (Hertha Firnberg Schulen), Fritz Schmöllebeck e Kurt Sohm (University of Applied Sciences Technikum Wien), Franz Reithuber e Christoph Kimbacher (Technical College Steyr) e Stefan Kammerer (Berufsförderungsinstitut Wien) por terem falado connosco, partilharem as suas experiências, apontarem os problemas e os fatores cruciais para o sucesso e fornecerem vários exemplos de boas práticas utilizados nestas diretrizes.