



DigiLEAD: Apoio aos Líderes Escolares para construir uma Estratégia de Transformação Digital

PR2 - Curso de formação para equipas de direção escolares

Módulo 1: Desenvolvimento de uma visão para a transformação digital



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

[Project Number: 2021-1-BG01-4KA220-SCH-000032711]



Visão geral Módulo 1

Módulo 1: Desenvolvimento de uma visão para a transformação digital da escola

Unidade 1: Criar uma estratégia de transformação digital bem sucedida

- Reconhecer a importância de desenvolver uma estratégia de transformação digital na escola
- Investigar as necessidades e as lacunas no que respeita à transformação digital da escola
- Identificar os componentes de um plano de transformação digital
- Desenvolver um plano de transformação digital (visão, objetivos SMARTer, ações)
- Estabelecer medidas de controlo para acompanhar e avaliar os progressos da execução do plano

Unidade 2: Realizar uma análise SWOT para a transformação digital na escola

- Determinar os pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças relacionados com a transformação digital na escola
- Desenvolver estratégias que se baseiem nos pontos fortes, abordem os pontos fracos, capitalizem as oportunidades e atenuem as ameaças para garantir uma transformação digital bem sucedida
- Assegurar o acesso a um planeamento organizacional que privilegie as questões da cooperação, da participação, da coletividade, da investigação e da ação

UNIDADE 1

Visão da escola - Brainstorming

Vamos refletir...



Duração: 20 minutos

O que é a visão para a escola?

Porque é que é importante para a transformação digital de uma escola?

Quais são os principais desafios para a sua criação e implementação?

1. No seu grupo, reflecta sobre estas questões.
2. Anote as suas ideias no caderno: <https://padlet.com/michaelaprotopapa/u90qjj9y5vanu0y1>
3. Debata em plenário.

Visão para a escola - importância

Uma visão para a escola:

- mostra onde a escola pretende estar no futuro (principais prioridades e valores)
- apoia a equipa diretiva na orientação de toda a comunidade escolar para uma direção e um crescimento comuns
- define o ponto inicial e final
- identifica as acções relevantes necessárias para a melhoria e orienta eficazmente as partes envolvidas nessa direção.



Visão para a escola - desafios

Principais desafios na criação e implementação de uma visão para a escola:

- falta de sensibilização, de competências, de confiança
- apoio e formação limitados
- financiamento limitado
- infra-estruturas e equipamentos inadequados
- nenhuma abordagem sistémica
- falta de mentalidade relevante e de proactividade
- baixo nível de autonomia ou flexibilidade

Visão para a escola e objectivos estratégicos

A visão para a escola deve ser:

- ✓ 1ª parte da estratégia de transformação digital
- ✓ Uma ou duas frases
- ✓ Concisa
- ✓ No futuro
- ✓ Visualmente atractiva (diagrama ou quadro)
- ✓ Seguida de objectivos SMARTer
- ✓ Responder a PORQUÊ, O QUÊ, COMO
(importância, objectivos, ações)

O que são objectivos SMARTer?

S	Specific
M	Measurable
A	Action-orientated
R	Realistic
T	Timed
E	Evaluated
R	Reviewed

Objetivos SMARTer

OBJETIVO: Continuar a formar o pessoal docente para integrar as TIC no processo de aprendizagem.



Objetivo SMARTer

- **1 professor por disciplina** para participar em pelo menos **2 seminários/webinars/cursos** relacionados com as tecnologias digitais (Específico e mensurável)
- Até ao **final do ano letivo (2023-2024)** (Prazo)
- Depois, **partilhar os conhecimentos com os colegas** que ensinam a mesma matéria (relevante, orientado para os resultados)
- Os conhecimentos e competências adquiridos devem ser aplicados em, pelo menos, **1 plano de aula por professor**, que será assistido e **avaliado pela equipa de direção da escola e pelo colega de trabalho** (Mensurável, Avaliado)

Objetivos SMARTer - Atividade em grupo

É suficientemente inteligente?

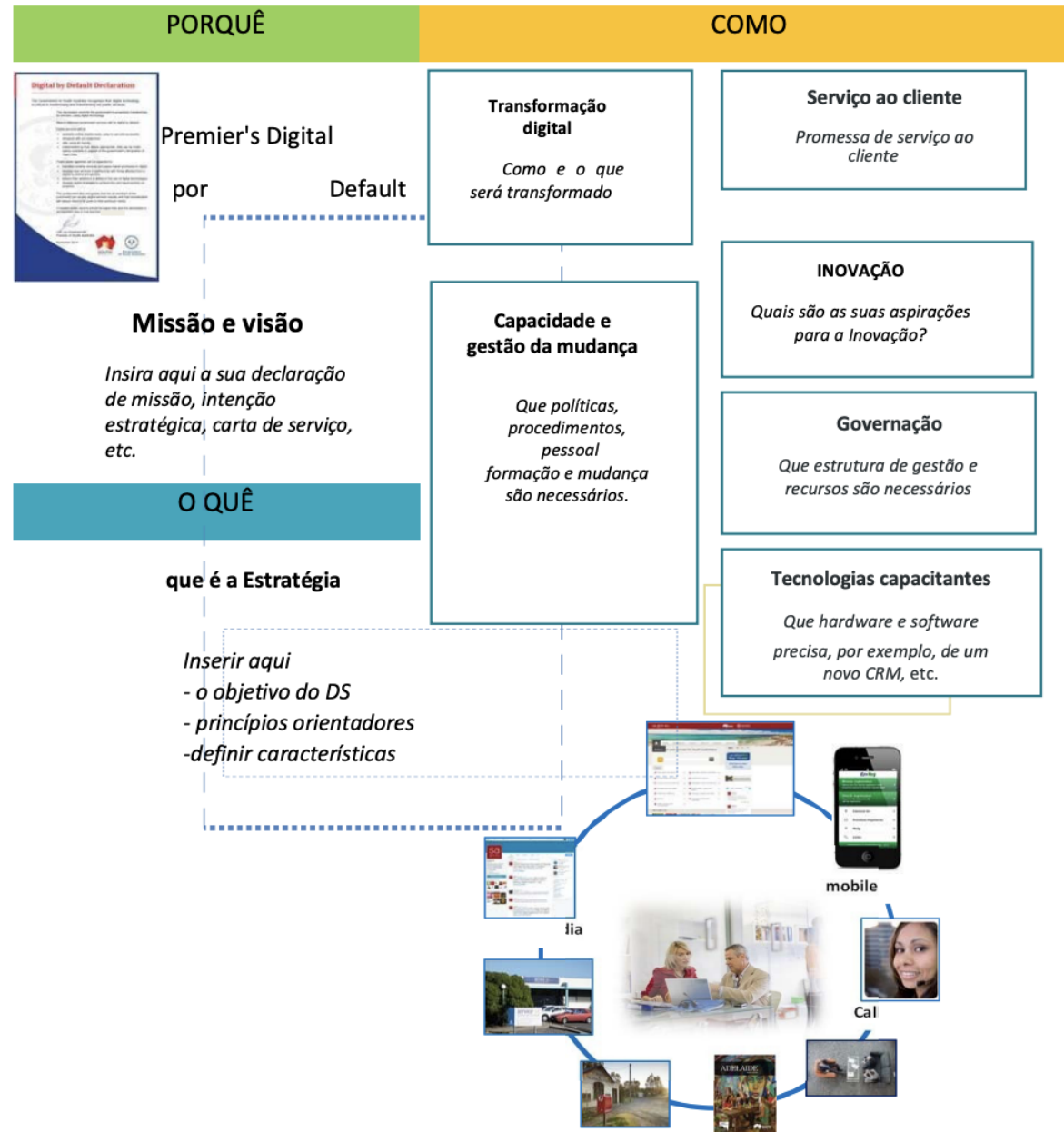


Duração: 20 minutos

1. Em grupo, escolham um objetivo de entre os apresentados na *ficha de trabalho M1.U1.4a*.
2. Use a *ficha de trabalho M1.U1.4b* e torne-a mais inteligente, com base no que já aprendeu.
3. Debata em plenário os resultados.
4. Pense em formas de estruturar e apresentar a visão e o plano de ação da sua escola.

Visão para a escola e plano de ação (sugestão de apresentação)

A. Diagrama



Visão da escola e plano de ação (sugestão de apresentação)

B. Gráfico



Visão da escola e plano de ação (sugestão de apresentação)

C. Tabela Excel ou Word


Meta/objetivo	Ação(ões)	Pessoa responsável	Prazo	Recursos	KPIs/ Validação

Monitorização e KPIs -Sessão de brainstorming

Uma parte integrante do plano de transformação digital da escola é a monitorização.

Reflectamos...



 Duração: 10 minutos

Por que razão é importante acompanhar os progressos do plano de ação?
Como pode acompanhar os progressos?

1. No seu grupo, reflecta sobre estas questões.
2. Anote as suas ideias no caderno: <https://padlet.com/michaelaprotopapa/u90qjj9y5vanu0y1>
3. Debate em plenário.

Monitorização e KPIs

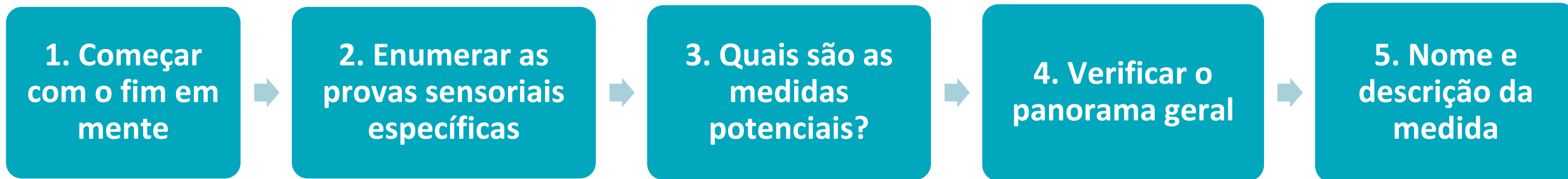
- Monitorizar significa avaliar se, e a que nível, as ações definidas no seu plano são implementadas e o impacto/resultados que têm na comunidade escolar.
- Ajuda os dirigentes escolares a compreenderem claramente a evolução do plano de ação, a identificarem eventuais problemas, atrasos ou lacunas e a reverem-no e reajustarem-no em conformidade, se necessário.
- Para o fazer, pode utilizar indicadores-chave de desempenho no seu plano de ação.
- Os KPIs são **indicadores-chave de desempenho**: provas objetivas do grau em que um resultado de desempenho está a ocorrer ao longo do tempo. Em termos simples, os KPIs são os números ou percentagens específicos a atingir num determinado período de tempo.

"O que é medido, é feito"

Peter Drucker

Monitorização e KPIs

PuMP (Performance Measure Blueprint)



Monitorização e KPIs - Atividade em grupo

Vamos utilizar alguns KPIs...



Duração: 20 minutos



1. No seu grupo, volte à *ficha de trabalho M1.U1.4b* e leiam novamente o objetivo SMARTer que elaboraram.
2. Identifique os KPIs e tente acrescentar mais alguns para os tornar mais mensuráveis.
3. Debata os resultados em plenário.

Análise das necessidades - Atividade em grupos

Refleta sobre as necessidades e as lacunas...



Duração: 20 minutos

Porque é que a análise das necessidades é importante para o desenvolvimento do plano de transformação digital?

Que ferramentas podem ser utilizadas para recolher dados qualitativos e quantitativos?

1. Em grupo, reflecta sobre estas questões.
2. Anote as suas ideias num caderno.
3. Debate em plenário.
4. De seguida, ser-lhe-á entregue a *Ficha de Análise das Necessidades M1.U1.6* para ser analisada.

Monitorização e avaliação - Atividade em grupos

Vamos verificar o progresso...



Duração: 20 minutos

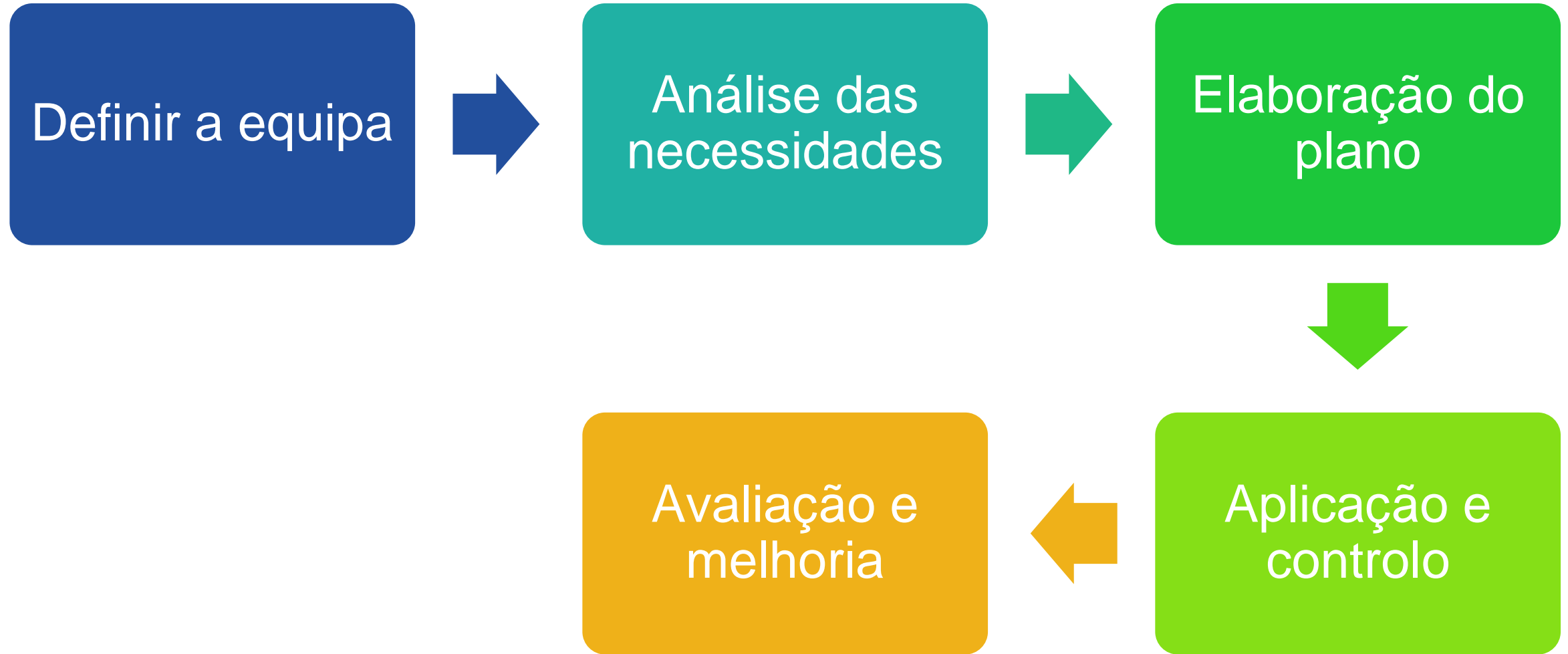


1. Em grupo, leia a *Ficha de Monitorização e Avaliação M1.U1.7* (lista de verificação e perguntas para recolher feedback, calendários de monitorização e avaliação)
2. Debate em plenário.

Melhores práticas - Nível europeu

- Estratégia da Estónia para o ensino eletrónico
<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/298d6678-en.pdf?expires=1687280523&id=id&accname=guest&checksum=D93E12A9329CEE89FEE0DAB6E5B71C75>
- Transformar as escolas finlandesas em ambientes de aprendizagem móveis com um currículo de base baseado em competências
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000368078>
- A estratégia de digitalização dos Países Baixos
<https://www.nederlanddigitaal.nl/documenten/publicaties/2019/11/13/english-version-of-the-dutch-digitalisation-strategy-2.0>
- Quadro irlandês de aprendizagem digital
https://www.dlplanning.ie/wptent/uploads/2018/10/DLF_Primary.pdf
- Espanha - Descrição e guia do plano digital escolar
https://intef.es/wp-content/uploads/2021/12/Guide_School_Digital_Plan_INTEF.pdf

Etapas do plano de transformação digital



UNIDADE 2

Especificidades da análise S.W.O.T.

Tipo

- Ferramenta de análise estratégica

Domínios de aplicação

- Educação, indústria e outros

Áreas de interesse

- Ambiente interno da organização



Pontos
fortes

Pontos
fracos

- Ambiente externo da organização



Oportunidades

Ameaças



Condições prévias para a utilização da análise S.W.O.T.

Duas categorias de condições prévias



Sistémico

**Não
sistémico**

Condições prévias sistémicas

- ❑ a existência de uma cultura, de valores unificados, de uma visão elaborada
- ❑ o reforço da autonomia da escola
- ❑ a existência de instituições de responsabilização
- ❑ o modo de funcionamento democrático do sistema educativo

Condições prévias não sistémicas

- ❑ o reforço da comunicação e das relações através de ferramentas digitais
- ❑ a utilização sistemática das TIC para a transformação gradual da aprendizagem
- ❑ a reflexão e o feedback das práticas de ensino a partir da utilização das TIC
- ❑ a criação de recursos digitais de apoio ao ensino
- ❑ a orientação e o apoio sistemáticos da direção da escola pelos diretores
- ❑ a aquisição dos recursos necessários

A lógica da análise S.W.O.T.



S

- Estes são os nossos pontos fortes...
- Estamos orgulhosos deles ...
- Aqui podemos construir...
- Devemos continuar a cuidar disto ...

- Isto não está a correr bem
- Problemas em, falhas ...
- Isto incomoda-nos
- ...
- É por isso que temos de antecipar melhorias ...

W



O

- Estas são as nossas possibilidades...
- Estas queremos utilizar...
- Vale a pena investir aí...
- Precisamos de desenvolver isto ...

- Devemos ter cuidado
- ...
- Existem perigos...
- Por isso é que temos de tomar medidas ...
- É por isso que temos de pensar em soluções, tomar medidas de precaução...

T



Exemplos de critérios de análise S.W.O.T: PONTOS FORTES

Aspectos ou características internas que diferenciam a sua escola das outras.

- Características de qualidade
- Recursos humanos
- Experiência
- Localização
- Implementação de inovações
- Desenvolvimento de colaborações



Vocês são membros da equipa de coordenação da análise SWOT da vossa escola.
Escrevam pelo menos 4 **pontos fortes** relacionados com a transformação digital de acordo com os critérios acima referidos. Apresentem-nos (o representante do vosso grupo).



Duração: 5 minutos

Exemplos de critérios de análise S.W.O.T: PONTOS FRACOS

Áreas em que a sua escola tem um desempenho insuficiente ou carece de uma componente essencial.

Factores que impedem a execução da missão e do objetivo da escola

- Compromisso
- Recursos
- Experiência
- Infra-estruturas logísticas



Vocês são membros da equipa de coordenação da análise SWOT da vossa escola. Escrevam pelo menos 4 **pontos fracos** relacionados com a transformação digital de acordo com os critérios acima referidos. Apresentem-nos (o representante do vosso grupo).



Duração: 5 minutos

Exemplos de critérios de análise S.W.O.T: OPORTUNIDADES

Factores externos que podem conduzir a resultados positivos

- Que boas oportunidades externas existem para a organização?
- Quais são as tendências interessantes existentes?
- Oportunidades valiosas de:
 - Mudanças na tecnologia
 - Alterações na política governamental
 - Mudanças no nível social, demográfico e nível de estilo de vida
 - Eventos locais



Vocês são membros da equipa de coordenação da análise SWOT da vossa escola.

Escrevam pelo menos 4 **oportunidades** que podem ser exploradas para a transformação digital de acordo com os critérios acima referidos. Apresentem-nas (o representante do vosso grupo).



Duração: 5 minutos

Exemplos de critérios da análise S.W.O.T: AMEAÇAS

Factores e condições externas susceptíveis de prejudicar a realização dos objetivos da escola ou de os tornar redundantes ou inatingíveis.

- Obstáculos
- Alterações nas especificações das funções
- Política governamental
- Legislação
- Alterações no ambiente/área
- Mobilidade dos professores



Vocês são membros da equipa de coordenação da análise SWOT da vossa escola.

Escrevam pelo menos 4 **potenciais ameaças ao processo de transformação digital** de acordo com os critérios acima referidos. Apresentem-nas (o representante do vosso grupo).



Duração: 5 minutos

Plano de ação S.W.O.T. / etapas do processo

Meta/objetivo	Ação	Pessoal responsável	Período de tempo	Recursos	KPIs/ Validação
Identificar os elementos SWOT	Realizar um workshop SWOT utilizando perguntas SWOT	Equipa de coordenação da análise SWOT Equipa de direção da escola		Relatórios Inquérito entrevistas	Número de participantes
	Utilizar uma folha de consulta SWOT para ajudar a equipa	Equipa de coordenação da análise SWOT		Folha de consulta SWOT	Número de perguntas da cábula
	Listar e dar prioridade aos itens SWOT	Equipa de coordenação da análise SWOT		Folhas de Excel Orçamento disponível	Número de itens SWOT
Criar uma matriz SWOT	Organizar as áreas SWOT em "Internas" e "Externas", bem como em "Úteis" e "Prejudiciais"	Equipa de coordenação da análise SWOT		Folhas de Excel	Equilíbrio entre elementos internos/externos, úteis/prejudiciais
Criar acções SWOT na matriz	Descrever acções para cada um dos itens SWOT prioritários	Equipa de coordenação da análise SWOT		Orçamento disponível Folhas de Excel	Número de acções
Criar um roteiro SWOT	Planear a realização das acções	Equipa de direção da escola		Orçamento disponível Folhas de Excel	Prazo de entrega das acções

Análise S.W.O.T. - Trabalho de grupo



Duração: 15 minutos



Trabalho de grupo: Vocês são membros da equipa de coordenação da análise SWOT da vossa escola:

Dê prioridade aos itens Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças da sua análise anterior.

- Criar a Matriz SWOT
- Criar acções SWOT na Matriz
- Criar um roteiro SWOT (opcional)
- Apresentar o seu trabalho (o representante do seu grupo)

Recurso e exemplo de análise SWOT

- Produção da análise SWOT da DigiLEAD (ficheiro .xlsx) *Disponível em*
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1u56ODOgJBnAzlv2XK2_rBBybZXXMpmrr/edit?usp=sharing&oid=100394976210520425997&rtpof=true&sd=true

**Guardar no disco rígido antes de trabalhar*

Análise SWOT: transformação digital na educação

- <https://hospitalityinsights.ehl.edu/swot-analysis-digital-transformation-in-education>

Referências

- Consorti, F., Kanter, S. L., Basili, S., & Ho, M. J. (2021). Uma análise SWOT das adaptações curriculares médicas italianas à pandemia de COVID-19: um inquérito nacional aos dirigentes das escolas de medicina. *Professor de medicina, 43*(5), 546-553.
- DigiLead (2022). *Kit de ferramentas de estratégia sobre transformação digital para líderes escolares. Capítulo 3.*
- Keban, Y. B., Arifin, S., & Wahyono, R. (2019). Análise SWOT e suas estratégias de implementação na gestão educacional. *Revista de Educação e Prática, 10*(12), 86-92.
- Pasias, G., Apostolopoulos, K. & Styliaris, E. (2015). "Autoavaliação" e "Avaliação pelos pares": Procedimentos para melhorar a escola e transformá-la numa comunidade de aprendizagem profissional ". *Erkyna, Review of Educational - Scientific Issues, 7*, 25-35, (recuperado de <https://erkyna.gr/>)
- Satria, R., & Shahbana, E. B. (2020). A análise SWOT do fortalecimento da educação do caráter na escola secundária. *Jurnal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan, 5*(2), 56-67.

Referências

- DigiLead (2022). *Kit de ferramentas de estratégia sobre transformação digital para líderes escolares*. Capítulo 2. <https://digilead-project.eu/toolkit>
- Gordon, S.P. (2022). *Developing Successful Schools*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Hai, T. N., Van, Q. N., & Thi Tuyet, M. N. (2021). Transformação digital: Oportunidades e desafios para líderes nos países emergentes em resposta à pandemia de covid-19. *Emerging Science Journal*, 5, 21-36.
- Ministério da Educação irlandês (2021a). Estratégia digital para as escolas de 2021 a 2027. <https://www.gov.ie/en/publication/69fb88-digital-strategy-for-schools/>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2020). Construindo uma teoria por indução: O exemplo da teoria da definição de objetivos. *Organizational Psychology Review*, 10(3-4), 223-239. <https://doi.org/10.1177/2041386620921931>
- Nisiforou, E.A., Kosmas, P., & Vrasidas, C. (2021). Ensino remoto de emergência durante a pandemia de COVID-19: lições aprendidas com Chipre. *Educational Media International*, 58(2), 215-221.

