

Os diretores das escolas desempenham um papel fundamental na criação de sistemas de educação mais inclusivos e influenciam fortemente os resultados dos alunos.

Estes fatores levaram a um maior enfoque no tema da liderança da escola nos últimos anos. À medida que o perfil de liderança da escola e a complexidade das tarefas associadas têm aumentado, o mesmo aconteceu com o reconhecimento da necessidade de apoio.

A Agência Europeia para as Necessidades Especiais e a Educação Inclusiva (a Agência) desenvolveu um projeto para fundamentar discussões mais amplas sobre liderança da escola entre os grupos de partes interessadas na política e na prática. O Apoio à Liderança da Escola Inclusiva (SISL, do inglês *Supporting Inclusive School Leadership*) investigou como desenvolver e promover eficazmente uma liderança inclusiva a nível escolar através de quadros políticos e mecanismos de apoio a nível nacional e local.

Estão disponíveis os seguintes **outputs** do SISL:

- Uma **revisão de documentos e orientações das políticas internacionais e europeias**.
- Uma **revisão da literatura internacional e europeia** (pós 2012) para acordar definições operacionais de termos-chave e identificar conceitos-chave subjacentes à política e prática de liderança da escola inclusiva.
- Um **inquérito por país** para analisar até que ponto as diferentes políticas nacionais apoiam a prática de liderança da escola inclusiva.
- Um **quadro de políticas** concebido para apoiar o desenvolvimento e a revisão de políticas para a liderança da escola inclusiva.
- Um **instrumento de autorreflexão** baseado no quadro de políticas para orientar as discussões conjuntas das partes interessadas. Este inclui orientações para a implementação e adaptação do instrumento aos contextos nacionais existentes.

O presente resumo das principais mensagens políticas apresenta uma visão geral das principais conclusões destes *outputs* do projeto.

PREMISSAS PARA A LIDERANÇA DA ESCOLA INCLUSIVA

A educação inclusiva é compreendida no seu sentido mais amplo. O seu objetivo é permitir a participação, aumentar o sucesso, apoiar o bem-estar e criar um sentimento de pertença para **todos** os alunos, incluindo aqueles mais vulneráveis à exclusão. Este entendimento está alinhado com a posição da Agência sobre os sistemas de educação inclusiva.

A liderança da escola pode ser desempenhada por um diretor ou, para ser eficaz, por uma equipa de liderança colaborativa ou delegada entre vários intervenientes-chave no seio ou ligados a uma escola.

A liderança é considerada uma função organizacional que é partilhada ou delegada por diversas pessoas. Uma visão legal da liderança pode assumir um único líder. No entanto, uma abordagem baseada na investigação pressupõe a liderança como um fenómeno coletivo.

Existe uma distinção entre **liderança da escola** em geral e **liderança da escola inclusiva**.

«**Diretor da escola**» refere-se a todos aqueles que desempenham funções-chave de liderança nas escolas e comunidades educativas. «**Diretor da escola inclusiva**» pode referir-se tanto aos que ocupam posições formais de liderança como aos que, no seio das escolas, demonstram liderança na sua prática.

A liderança da escola inclusiva dedica-se especificamente a combater a injustiça para desenvolver o sentido de comunidade e a participação plena de todos os alunos.

Do mesmo modo, a liderança da escola inclusiva é entendida no sentido mais amplo e vai para além da mera organização. Tem como foco o desenvolvimento de uma cultura inclusiva onde todas as partes interessadas são apoiadas para trabalhar em conjunto, valorizar a diversidade e assegurar que **todos** os alunos, incluindo os mais vulneráveis à exclusão, recebem uma educação de elevada qualidade.

Cada diretor da escola deve procurar ser um diretor da escola inclusiva e praticar uma liderança da escola que promova a inclusão, mesmo que a liderança da escola ocorra em diferentes contextos escolares que estejam a desenvolver culturas e práticas inclusivas de diferentes formas.

ENTENDER A LIDERANÇA DA ESCOLA INCLUSIVA



Diferentes modelos de liderança e alavancas políticas são relevantes para a liderança da escola inclusiva. Entre estes encontram-se as funções e papéis centrais e as responsabilidades da liderança da escola inclusiva, bem como as alavancas políticas principais que apoiam os diretores das escolas no seu cumprimento.

Funções centrais de liderança da escola inclusiva

Os diretores das escolas devem dispor das condições para desenvolver uma série mais ampla de competências necessárias nas escolas diversas atuais. Já não podem trabalhar sozinhos e devem envolver outros, partilhando e delegando tarefas de liderança e trabalhando com diversos parceiros, na comunidade e não só. O seu papel potencial como gestores de mudança numa reforma mais ampla do sistema deve ser claramente reconhecido.

A investigação identificou três funções de liderança principais que têm de ser desempenhadas para que as escolas inclusivas possam funcionar eficazmente. Estas são a definição de direção, o desenvolvimento organizacional e o desenvolvimento humano.

- **Definição de direção:** a liderança é importante para orientar de forma estratégica, com destaque para os valores que realçam a prática inclusiva e para o discurso que apoia a prática inclusiva

- **Desenvolvimento organizacional:** os diretores e as equipas de liderança são responsáveis por manter uma cultura de escola que é colegial, interativa e centrada no apoio aos professores e alunos ao longo de todo o processo educativo. O cumprimento destas funções permite aos diretores das escolas criar uma cultura de escola inclusiva com foco no ambiente de aprendizagem, onde cada aluno é um participante importante, que se espera que alcance o sucesso graças a uma educação de qualidade.
- **Desenvolvimento humano:** a liderança é um dos principais motores da qualidade do ensino, a qual constitui a influência mais importante a nível escolar no sucesso dos alunos. O apoio, a monitorização e a avaliação da prática docente são fundamentais para este papel estratégico.

O cumprimento destas funções apoia os diretores no desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem mais inclusivo. Para além do cumprimento destas funções, a **liderança da escola inclusiva** dedica-se especificamente a combater a injustiça para desenvolver o sentido de comunidade e a participação plena de todos os alunos. Portanto, os **diretores da escola inclusivos** têm a **visão** de que «todos os alunos, independentemente da idade» devem receber uma educação significativa «e de elevada qualidade dentro da sua comunidade local, ao lado dos seus amigos e dos seus pares».¹

Papéis e responsabilidades da liderança da escola inclusiva no âmbito dos sistemas educativos

Os diretores das escolas inclusivos precisam de cumprir certos papéis e responsabilidades para desempenharem as funções centrais acima mencionadas. São responsáveis por transformar a política e a legislação em práticas educativas inclusivas melhoradas, dando forma a políticas relevantes para o seu ambiente escolar e para as partes interessadas.

Para tal, têm de cumprir os seus papéis e responsabilidades a nível do aluno individual, escolar, comunitário e nacional/regional no âmbito do sistema educativo.

NÍVEL INDIVIDUAL



- Influenciar a prática centrada no aluno/valorizar as opiniões dos alunos, personalização (central)
- Garantir que os professores assumem a responsabilidade por todos os alunos
- Apoiar uma pedagogia/prática inovadora e flexível baseada em evidências nas salas de aula
- Monitorizar as práticas de sala de aula, assegurando uma educação de elevada qualidade para todos
- Desenvolver uma cultura de colaboração – relações positivas e de confiança
- Utilizar os dados como base para a reflexão dos professores e para a melhoria contínua

NÍVEL ESCOLAR



- Orientar e influenciar a organização e os recursos educativos de acordo com os princípios da equidade
- Envolver a comunidade educativa na autorrevisão e refletir sobre os dados para fundamentar a melhoria contínua da escola
- Proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional
- Garantir um *continuum* de apoio para todas as partes interessadas
- Comprometer-se com a ética de todos
- Assegurar que o currículo e o processo de avaliação estão adaptados e respondem às necessidades de todos os alunos
- Envolver ativamente todas as famílias

¹ Agência Europeia para as Necessidades Especiais e a Educação Inclusiva, 2015. *Posição da Agência sobre os Sistemas de Educação Inclusiva*. Odense, Dinamarca.

www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer, p. 1

NÍVEL NACIONAL/REGIONAL



- Construir parcerias com agências de apoio, outras escolas/instituições a outros níveis do sistema e empresas da comunidade
- Desenvolver a capacidade da escola no que se refere à diversidade através de atividades de investigação e de formação e desenvolvimento profissionais, em colaboração, por exemplo, com universidades
- Gerir os recursos humanos, garantindo o compromisso com a visão partilhada de inclusão
- Gerir os recursos financeiros para satisfazer as necessidades de toda a comunidade escolar

NÍVEL NACIONAL/REGIONAL



- Influenciar o desenvolvimento de uma política nacional de equidade e educação inclusiva através da consulta e da comunicação
- Traduzir e implementar as políticas de forma adequada ao seu contexto e valores educativos e gerir a mudança a nível escolar no que diz respeito ao currículo e referenciais de avaliação, desenvolvimento profissional, financiamento e alocação de recursos e análise de qualidade e responsabilização

Figura 1. Papéis e responsabilidades da liderança da escola em diferentes níveis no âmbito da educação

Os papéis e responsabilidades para a liderança da escola inclusiva não são independentes das políticas que lhe dizem respeito. As **medidas políticas de apoio** devem permitir aos diretores das escolas individualmente ou às equipas de liderança trabalhar no sentido da respetiva visão.

Principais alavancas políticas para apoiar a liderança da escola inclusiva

As medidas políticas de apoio para a liderança da escola inclusiva existem dentro de um quadro regulamentar que define universalmente a educação inclusiva e determina quais os recursos disponíveis, quais as decisões que podem ser tomadas e que aspetos são da responsabilidade dos diretores.

Os quadros gerais para a liderança da escola e diretores das escolas existem, mas carecem em grande parte da dimensão da liderança da escola **inclusiva**.

Para apoiar os diretores das escolas inclusivos no cumprimento dos papéis e funções centrais acima mencionados, as políticas para a liderança da escola devem fornecer três alavancas políticas fundamentais: acesso, autonomia e responsabilização. Estas influenciam a forma como os diretores das escolas podem desempenhar os seus papéis e a cumprir as suas responsabilidades. Podem determinar a eficácia de um diretor da escola na criação e liderança de uma escola inclusiva.

Os diretores das escolas necessitam, especificamente, de ter **acesso** a:

- apoio, tanto de oportunidades formais de desenvolvimento como de uma maior colaboração com colegas e outras partes interessadas a todos os níveis do sistema;
- recursos para desenvolver a capacidade da força de trabalho através de formação, trabalho de equipa e intercâmbio de conhecimentos.

Os diretores das escolas necessitam da **autonomia** para tomar decisões informadas sobre a direção estratégica, desenvolvimento e organização da escola. Estas podem incluir decisões sobre:

- a adaptação do quadros curriculares, do processo de avaliação e de acreditação para garantir o estabelecimento de expectativas elevadas e a satisfação das necessidades da comunidade local e dos alunos;
- a nomeação e o desenvolvimento de professores e funcionários;
- trabalho proativo com outras agências e a comunidade local;
- financiamento e alocação equitativa de recursos.

No que diz respeito à **responsabilização**, os diretores das escolas têm de:

- ser capazes de definir a visão, os valores e os resultados pelos quais os mesmos (e outras partes interessadas) desejam ser responsabilizados (por exemplo, equidade, não discriminação e satisfação dos requisitos pessoais, sociais e académicos de todos os alunos);
- ser responsabilizados (perante alunos, famílias, comunidade local) através de mecanismos que estejam alinhados com outras áreas políticas, assegurando apoio à política e prática da educação inclusiva;
- desempenhar um papel de liderança na monitorização, autorrevisão e avaliação, juntamente com as principais partes interessadas, para disponibilizar informação sobre os resultados dos alunos e refletir sobre os dados para fundamentar melhorias contínuas.

A análise da literatura e política europeia e internacional revelou que o foco das medidas de responsabilização nem sempre está em conformidade com o nível de acesso a recursos, apoio e desenvolvimento profissional e com o grau de autonomia que os diretores das escolas têm no cumprimento das suas funções centrais de definição de direção, desenvolvimento organizacional e desenvolvimento humano.

DESENVOLVIMENTO E APOIO DE ABORDAGENS INCLUSIVAS

Encontrar o equilíbrio entre os **standards** pelos quais os diretores das escolas são responsabilizados e o **apoio político** oferecido para os alcançar foi o interesse central no desenvolvimento do quadro de políticas e do instrumento de autorreflexão, em particular.

É essencial que as políticas apoiem o desenvolvimento e a implementação de uma liderança da escola inclusiva eficaz que possa aumentar a equidade, a igualdade e o bem-estar na educação. Para o conseguir, é necessário identificar as lacunas entre os standards pelos quais os diretores das escolas são responsabilizados e as medidas políticas de apoio à sua disposição.

Desenvolvimento de quadros de políticas para apoiar a liderança da escola inclusiva

O quadro de políticas auxilia os países a apoiar a liderança da escola no sentido de permitir a participação plena de todos os alunos, aumentando o seu sucesso e apoiando o seu bem-estar e sentimento de pertença. Isto está em conformidade com os esforços da Agência e dos seus países membros para promover a inclusão a longo prazo na sociedade em geral.

O quadro de políticas pode ser utilizado na colaboração, intercâmbio e tomada de decisões. O objetivo pode ser orientar um conjunto de políticas mais detalhado, manutenção e monitorização contínuas ou continuar a desenvolver políticas existentes para alcançar o objetivo mais amplo da educação inclusiva.

O quadro de políticas pode:

- **Contribuir para e proporcionar uma base para o desenvolvimento de novas políticas:** oferece um modelo de elementos-chave a incluir na política centrados no apoio à liderança da escola inclusiva ou a abordar no papel da liderança da escola em quadros de políticas de educação inclusiva mais amplos.
- **Apoiar a revisão e o desenvolvimento adicional das políticas e dos quadros de políticas existentes:** o quadro de políticas reconhece que o apoio à liderança da escola inclusiva pode existir como uma política individual ou pode ser intersetorial em políticas e níveis de política diferentes. Nos casos em que existe uma política para liderança da escola inclusiva ou liderança da escola em geral, o quadro de políticas pode ajudar a:
 - rever e melhorar as políticas existentes de apoio à liderança da escola inclusiva;
 - desenvolver a política geral de liderança da escola existente para garantir uma abordagem inclusiva.
- **Impulsionar a autorreflexão (especialmente sobre o conceito de liderança da escola inclusiva, os papéis dos diretores das escolas na educação inclusiva e a formação em liderança):** independentemente do desenvolvimento ou da revisão de políticas, os elementos-chave do quadro de políticas oferecem um quadro de discussão e autorreflexão sobre a prática de liderança da escola inclusiva e os papéis dos diretores das escolas.

O quadro de políticas inclui:

- Um **mandato de políticas** mais amplo para contextualizar a política que se centra e afeta a liderança da escola. O mandato refere-se a diversos documentos de princípios orientadores a nível internacional e europeu. Pode ser expandido por políticas e legislação que forneçam o contexto único do país, a sua história e trajetória de desenvolvimento.
- Uma **visão política** que descreve o ideal em que política se concentra em alcançar.
- **Princípios orientadores** que sustentam a estratégia ou quadros para o apoio à liderança da escola inclusiva. A política que apoia a liderança da escola inclusiva pode não ser um documento independente, mas interligado com muitos outros. Em muitos contextos nacionais, as metas, os objetivos e as estratégias estão integrados em outras políticas e ações educacionais.
- Uma **meta política** que fornece um objetivo a alcançar através de trabalho no âmbito do sistema de educação inclusiva.
- **Objetivos políticos** que devem ser especificamente alcançados.
- Um **quadro de standards**, que são declarações de aspirações a alcançar pela liderança da escola.
- **Medidas políticas** que apoiam a realização com sucesso destes *standards*.

A visão de um quadro de políticas para apoiar a liderança da escola inclusiva assenta no princípio de que as políticas existentes e em desenvolvimento apoiam a liderança da escola no desenvolvimento de uma cultura e na implementação de uma prática na qual todos os alunos são dotados de uma educação significativa e de elevada qualidade, expectativas elevadas para os seus resultados, bem-estar e um sentimento de pertença dentro de um ambiente escolar equitativo.

O quadro de políticas respeita as diferenças entre países. É um instrumento de fonte aberta, que cada país é livre de adaptar ao seu respetivo contexto.

Apoio à autorreflexão e ao diálogo estruturado para colmatar as lacunas entre a política e a prática

A prática da liderança da escola não é independente das políticas que lhe dizem respeito. Por conseguinte, o quadro de políticas apresenta, em pormenor, os **standards** propostos necessários para que a liderança da escola seja inclusiva e as **medidas políticas** de apoio necessárias para alcançar estes *standards*.

Para colmatar a lacuna entre as expectativas políticas sobre os diretores das escolas e a sua necessidade de apoio, o instrumento de autorreflexão baseia-se nas normas e medidas políticas do quadro de políticas. Através de uma reflexão orientada e centrada, visa estimular o diálogo profissional e o desenvolvimento de políticas em colaboração no interior e entre as escolas e a diferentes níveis de políticas.

O instrumento de autorreflexão destina-se a:

- diretores das escolas e equipas de liderança que procuram orientação na adoção e no desenvolvimento de práticas inclusivas de liderança;
- decisores políticos responsáveis pelo desenvolvimento e pela implementação de políticas de educação inclusiva a nível nacional, regional e/ou local.

Pode ser utilizado a todos os níveis políticos, desde a governação nacional até à local.

O instrumento ajuda os diretores das escolas, as equipas de liderança e os decisores políticos a avaliar o ponto em que se encontram no percurso para a liderança da escola inclusiva. Oferece três opções para a autorreflexão:

1. **Reflexão para os diretores das escolas** sobre como desenvolver a prática inclusiva para alcançar a educação inclusiva. Tal pode centrar-se num determinado papel ou aspeto no âmbito da função de liderança que enquadra o instrumento.
2. **Reflexão para os decisores políticos** sobre as medidas políticas necessárias para apoiar os diretores das escolas inclusivos na sua prática.
3. **Reflexão conjunta e diálogo entre diretores das escolas e decisores políticos** sobre questões-chave em cada área que têm de ser abordadas.

As perguntas orientadoras conduzem as partes interessadas a reflexões tanto a nível prático como político para responder ao seguinte:

- Em que ponto nos encontramos?

- Quais são os nossos principais pontos fortes, desafios e oportunidades para um maior desenvolvimento?
- Quais são as nossas áreas prioritárias a abordar?

Em conjunto, os diretores das escolas e os decisores políticos em grupos de discussão podem utilizar as perguntas orientadoras para discutirem que ações é necessário tomar após a identificação das prioridades.

O instrumento de autorreflexão reconhece os diferentes contextos políticos e práticos entre países e as limitações de tempo dos especialistas na área da educação. Por esse motivo, é adaptável. Como o diálogo conjunto é o objetivo, idealmente, devem ser utilizadas as três opções de autorreflexão. Contudo, as duas primeiras opções podem ser utilizadas isoladamente ou com enfoque numa das funções centrais, como base para o diálogo conjunto a todos os níveis de trabalho com partes interessadas específicas. Este documento inclui orientações para a utilização e adaptação do instrumento aos diferentes contextos nacionais.

Através de uma reflexão orientada e um diálogo estruturado sobre a existência e eficiência das medidas políticas destinadas ao apoio da liderança da escola, os decisores políticos podem obter uma visão das áreas que precisam de ser abordadas. Estar consciente das lacunas entre a política e a prática pode ajudar a encontrar um equilíbrio entre os aspetos pelos quais os diretores das escolas são responsabilizados com os recursos a que têm acesso e a sua autonomia na tomada de decisões dentro das suas escolas.

O valor acrescentado reside no facto de o diálogo estruturado trazer novas oportunidades de intercâmbio e colaboração entre diferentes grupos de partes interessadas a todos os níveis políticos.

OBSERVAÇÕES FINAIS



A Agência tem como objetivo ser um agente ativo para a mudança política. Todo o seu trabalho centra-se no apoio aos esforços dos países membros para alcançar a visão de sistemas de educação inclusiva. O **Programa de Trabalho Plurianual de 2021-2027** da Agência reconhece este facto. Afirma que a Agência «procurará apoiar os esforços dos decisores políticos para traduzir as prioridades políticas identificadas para uma educação inclusiva de elevada qualidade para todos os alunos em ações práticas de implementação».²

Um elemento deste trabalho é o diálogo apoiado entre a política e a prática. Na área da liderança da escola, os *outputs* do projeto SISL têm o potencial de contribuir para colmatar as lacunas entre as expectativas políticas relativamente aos diretores das escolas e as suas necessidades de apoio.

Todos os resultados são materiais gratuitos ou de fonte aberta. Foram desenvolvidos através de uma abordagem participativa por, com e para os países. Isto assegura que são utilizáveis, adaptáveis e respeitam os respetivos percursos dos países rumo a sistemas de educação mais inclusiva.

É possível encontrar na página web do SISL mais informações e todos os *outputs* do projeto SISL: www.european-agency.org/projects/SISL

² Agência Europeia para as Necessidades Especiais e a Educação Inclusiva, 2021. *Multi-Annual Work Programme 2021–2027* [Programa de Trabalho Plurianual de 2021-2027]. Odense, Dinamarca.
www.european-agency.org/resources/publications/multi-annual-work-programme-2021-2027, p. 5