

**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».<sup>1</sup>

### 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

<sup>1</sup> 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](http://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».<sup>2</sup>

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](http://www.european-agency.org/projects/SISL)

<sup>2</sup> 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](http://www.european-agency.org/resources/publications/multi-annual-work-programme-2021-2027), p. 5