

Nota Introdutória

Liderança nas escolas para a equidade e aprendizagem - perspectivas e percursos

Maria do Carmo Clímaco
& Ana Paula Silva

A investigação sobre as necessidades educativas de crianças, jovens e adultos têm posto em destaque o papel dos diferentes líderes nas escolas para promover, em cada contexto socioeducativo, as iniciativas e as ações necessárias para garantir a todos níveis de sucesso escolar e educativo mais equitativas e socialmente justas de forma a garantir a sua inserção nas sociedades contemporâneas e garantir-lhes uma vida adulta mais digna e gratificante (OECD, 2008, 2009, 2013; Comenius, 2011; Scheerens, 2012; Schleicher, 2012). Para alcançar esse desiderato, a “liderança escolar” tem um papel preponderante na condução das mudanças necessárias na execução das políticas educativas, no desenvolvimento de sistemas, na gestão e administração de recursos, e sobretudo na “reestruturação” e “re-culturação” de cada escola (Johansson & Lumby, 2012), como parte de uma estratégia para superar as desigualdades de partida de uma enorme “fatia” de alunos, quase sempre pertencentes a estratos socioculturais menos privilegiados, e que no nosso país acumulam repetências e acabam por abandonar a escola sem acabar a escolaridade básica de 12 anos, com os efeitos conhecidos de marginalização e de incapacidade de ultrapassar as desigualdades e dificuldades de inserção numa sociedade democrática (CNE, 2013).

Por isso a nível europeu, as instituições e as diferentes comunidades políticas têm destacado por um lado a importância de cuidar da formação dos líderes escolares de modo a capacitá-los para a criação de um clima de responsabilidade coletiva pela criação de climas escolares propícios ao bem estar físico e emocional de todos os que trabalham nas escolas (Thomas, 2005), de forma

a poderem fomentar expectativas elevadas de progressivo sucesso, traduzidas em realidades de melhores resultados escolares em todos os domínios - académicos, físicos, éticos ou artísticos, indispensáveis às sociedades desenvolvidas contemporâneas (Ward, Bagley, Lumby, Woods, Hamilton & Roberts, 2015). Para tal, a reestruturação das escolas, entendida como a revisão do conjunto de funções atribuídas a diferentes elementos docentes e não docentes, e o modo como se articulam nos processos decisórios, não constitui uma responsabilidade apenas das chefias de topo, mas deverá constituir um processo de desenvolvimento global, e ser conduzido de forma a garantir a informação e a capacitação de todos os que, de diferentes modos, quer enquanto diretores, professores, ou enquanto trabalhadores e parceiros, têm responsabilidade na gestão e no funcionamento diário das escolas. A preparação dos líderes para conduzirem dinâmicas de melhoria e criarem ambientes progressivamente positivos, implica um paciente processo de aprendizagem entre pares (AAVV, EPNoSL, 2015), uma cultura de rigor e igualmente de abertura à inovação, de forma a garantir aprendizagens e resultados em todos os quadrantes da vida da escola (Ward, Bagley, Lumby, Hamilton, Woods, & Roberts, 2015).

O projeto European Policy Network on School Leadership (EPNoSL), ao promover o levantamento e disseminação de boas práticas de liderança em cada país parceiro, ou ao fomentar a investigação sobre políticas e tipologias de fatores críticos que podem favorecer ou dificultar a prática de lideranças distribuídas, tem procurado contribuir para a reflexão sobre a problemática da melhoria educativa centrada na escola, tendo em conta 'o crescente número de tarefas com que os líderes escolares se confrontam'... 'assegurando que não serão «trucidados» pelo dia a dia da gestão corrente e da burocracia institucionalizada', 'mas que se concentram em questões essenciais, tais como a qualidade das aprendizagens, a gestão do currículo, as questões pedagógicas e o desempenho, a motivação e o desenvolvimento profissional dos professores' (EPNoSL, 2013). Porém, a liderança nas escolas é um fenómeno muito mais complexo e abrangente do que apenas o papel desempenhado pelos líderes formais, porque entre as suas variáveis caracterizadoras se incluem a influência, objetivos, poder, grupo, interação/cooperação entre os vários atores educativos – líderes formais e seus seguidores, professores e restante pessoal, alunos, pais e outros parceiros educativos –, cuja ação mobiliza para o processo educativo a personalidade, os interesses e os próprios objetivos de cada um dos envolvidos.

Assim, verificando-se a necessidade de se continuar a estudar este fenómeno complexo e abrangente, bem como a divulgar os estudos mais recentes, as editoras do presente número da *Revista Lusófona de Educação* decidiram, no âmbito do seu trabalho no projeto EPNoSL, lançar a chamada para a publicação

de artigos – Liderança nas escolas para a equidade e a aprendizagem – cujas respostas ilustram aqui algumas das vertentes de investigação em curso no âmbito nacional, na Grécia e no Reino Unido.

O primeiro artigo, da autoria de Elefetheria Argyropoulou, aborda a preparação inicial dos professores em liderança, para enfrentarem um futuro incerto, turbulento e diverso. A autora sublinha a necessidade da universidade desenvolver uma ação preventiva, ao facultar aos futuros professores uma formação ética que lhes permita responder aos desafios no terreno. No artigo, a autora salienta a necessidade de sustentar na ética a ação pedagógica dos futuros professores, ilustrando o argumento do artigo com a conceção e implementação de um curso, cuja metodologia combina investigação ação com recursos da educação de adultos promotores da aprendizagem experiencial.

No segundo artigo, Inês Batista e Pedro Abrantes, partindo de uma perspectiva sociológica, analisam o poder nas organizações escolares, num estudo da liderança em dois agrupamentos de escolas, situados em contextos desfavorecidos, em Portugal. A metodologia seguida incluiu entrevistas a professores em posições diversas de liderança formal, um questionário aos docentes e outros aos encarregados de educação, bem como observação participante. Na análise dos dados, os autores apontam a tensão entre lógicas legais e tradicionais de poder, a fragilidade do conselho geral e das lideranças intermédias, bem como hiatos de liderança pedagógica.

O terceiro artigo, da autoria de Elisabete Ferreira, Adélia Lopes e José Alberto Correia, foca-se na problemática das lideranças nas escolas portuguesas, relacionando-a com a autonomia, que perspetivam de forma crítica, tanto ao nível estrutural, como aos níveis ideológico, processual e praxeológico. Os autores sublinham as dimensões: complexa, social e afectiva das práticas de liderança, destacando a preponderância do papel da comunicação, particularmente no que se refere às questões da aprendizagem e da equidade. Adoptando uma perspectiva multifacetada, os autores defendem a necessidade da (re)conceitualização da organização educativa, para que as lideranças escolares possam concretizar a escola autónoma.

No quarto artigo, Roque R. Antunes e Ana Paula Silva, apresentam uma revisão da literatura sobre a liderança dos professores, mobilizando um vasto conjunto de obras e autores diversos, com o intuito de provocar a reflexão e apontar novas linhas de investigação no estudo das lideranças nas escolas para a equidade e a aprendizagem. Os autores alicerçam o seu argumento na necessidade de estudar outras lideranças nas escolas, para além das formais, particularmente a liderança dos professores, isto é, a ação destes, quando são chama-

dos a desenvolver o currículo, a conceber e a orientar o trabalho em sala de aula e a aprendizagem de **todos** os alunos.

O quinto artigo, da autoria de Leonor L. Torres e José A. Palhares, inscreve-se na abordagem da liderança escolar em relação com a aprendizagem e o sucesso, mas com enfoque nas representações dos alunos sobre os processos de liderança. Os autores elegeram como metodologia o estudo de caso de longa duração (quatro escolas/agrupamentos com ensino secundário) e, para a recolha de dados, administraram um inquérito por questionário e realizaram *focus group* com alunos incluídos e não incluídos no nível de desempenho da excelência. Os resultados encontrados apontam para a existência de relações e diferenças significativas entre a cultura organizacional da escola e os estilos de liderança, e a importância do Diretor no ideário da escola.

O sexto artigo, da autoria de Teresa Soares e Maria João de Carvalho, problematiza a mudança do modelo de gestão e de administração da escola pública portuguesa em vigor desde 2008, referindo-se, em particular, ao fim da tradicional colegialidade e às práticas de democracia direta na eleição dos seus órgãos diretivos, bem como à passagem para o órgão unipessoal, o diretor, eleito por um conselho geral. As autoras adotaram uma metodologia de estudo de caso e realizaram entrevistas com vista à determinação das racionalidades dos diferentes atores educativos. Tentaram ainda verificar se a política partidária tem impacto significativo no *status quo*.

O último e sétimo artigo, da autoria de Philip A. Woods, apresenta os fundamentos e o desenvolvimento do conceito de liderança distribuída para a equidade e aprendizagem, trabalhado no projeto EPNoSL. O autor mobiliza a investigação e a literatura científica sobre liderança distribuída, os estudos sobre justiça social e liderança democrática, bem como a conceção de democracia holística para sublinhar a importância do conceito de DLE e das suas implicações práticas significativas. Argumenta que, quando a DLE tem sido adotada, tem ajudado a garantir que questões como as da desigualdade na participação, e do valor da aprendizagem colaborativa tenham menos probabilidades de serem marginalizados.

Assim, agradecemos a todos os que responderam à chamada, dando-nos o privilégio de conhecer o seu trabalho em primeira mão, bem como de partilhá-lo com a comunidade através da *Revista Lusófona de Educação*. Fazemos votos de que o conjunto de artigos que agora se publica enriqueça o conhecimento dos interessados nas questões da liderança nas escolas para a equidade e a aprendizagem, encontrando nele estímulo para as suas reflexões e ímpeto para novas investigações.

Como reforço desse ímpeto, inclui-se a seguir o “deliverable” (3.3, EPNoSL, 2015) produzido pelas editoras, *A good practice in School Leadership* –

Portuguese case study. The use of self-evaluation in schools' improvement, e quatro dissertações de mestrado, produzidas no âmbito do projeto EPNoSL. Antes, porém, os leitores encontram o testemunho, de uma vida dedicada à educação, da Profa. Doutora Maria do Carmo Clímaco.

Referências Bibliográficas

- AAVV (2011). *The making of Leadership in Education* (141730-2008 – DE COMENIUS – CNW), NLQ.
- AAVV (2013). *Leadership for 21st Century Learning - Educational Research and Innovation*. OECD.
- AAVV (2013). *Critical factors in the discourse on School Leadership*. EPNoSL.
- AAVV (2015). Educating School Leaders Tool Set. *School Leadership. The EPNoSL Toolkit*, 9-121. http://issuu.com/epnosl/docs/epnosl_toolkit_-_final
- Baker, D.; Grisay, A.; Klieme, E.; Scheerens, J. (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environments*. First results from TALLIS, OECD.
- CNE (2013). *Estado da Educação 2012. Autonomia e Descentralização*. Lisboa: CNE.
- Johansson, O. & Lumby, J. (2012). Structuring and culturing schools. *The State of Affairs on School Leadership in Europe*, EPNoSL, 13-17.
- Pont, B.; Nusche, D.; Hopkins, D. (2008). *Improving School Leadership*, Vol. I e II. OECD.
- Scheerens, J. (Ed.) (2012). *School Leadership Effects Revisited*, Dordrecht: Springer.
- Schleicher, A. (2012). *Preparing Teachers and developing School Leaders for the 21st Century*, OECD Publishing
- Thomas, S.; et al. (2005). *Creating and sustaining Effective Professional Learning Communities*. Universities of Bristol, Bath and London, I. Ed.
- Ward, S.C.; Bagley, C.; Lumby, J.; Hamilton, T.; Woods, P. & Roberts, A. (2015). What is 'policy' and what is 'policy response'? An illustrative study of the implementation of the Leadership Standards for Social Justice in Scotland. *Educational Management Administration & Leadership*. <http://ema.sagepub.com/content/early/2015/03/06/1741143214558580.full.pdf+html>
- Ward, S.C.; Bagley, C.; Lumby, J.; Woods, P.; Hamilton, T. & Roberts, A. (2015). School leadership for equity: lessons from the literature. *International Journal of Inclusive Education*, 19(4), 333-346.

