



PT

Framework of Reference



The Making of: Leadership in Education

A European Qualification Network for Effective
School Leadership



Niedersächsisches Landesinstitut
für schulische Qualitätsentwicklung



Education and Culture DG
Lifelong Learning Programme

141730-2008-LLP-DE-COMENIUS-CNW

Imprint

Niedersächsisches Landesinstitut für
schulische Qualitätsentwicklung (NLQ)
Keßlerstraße 52
D 31134 Hildesheim
Phone: (+49) 51 21 / 16 95 270
Mail: europa@nlq.nibis.de
Web: www.leadership-in-education.eu

© NLQ Hildesheim, 2011

Project coordinator

Jens Bolhöfer, NLQ Hildesheim

Editorial team

Jože Mlakar, Zavod sv. Stanislava, Ljubljana
Lejf Moos, Institute of Education, DPU, University of Aarhus, Copenhagen, Denmark
Daniel Muijs, University of Southampton, UK
NLQ Hildesheim – Jens Bolhöfer, Iris Jansohn, Wolfgang Meyer

Project partners

Austria	Pädagogische Hochschule Tirol (PHT), Innsbruck Dr. Thomas Weber, Thomas Happ
Denmark	Institute of Education, DPU, University of Aarhus, Copenhagen Prof. Lejf Moos
Estonia	Haridus- ja Teadusministeerium Maie Kitsing, Kadri Peterson
Hungary	Független Pedagógiai Intézet (FÜPI), Budapest Ildikó Juhász, Agi Papp
Ireland	Professional Development Service for Schools (PDST), Ennis Carmel Lillis, Paddy Flood
Italy	Pädagogisches Institut für die deutsche Sprachgruppe (PI), Bozen Dr. Helmuth von Delleman, Dr. Helmuth Mathà
Norway	Nyborg Skole, Trondheim Kåre Moum, Gunn Troan
Poland	Razem dla Edukacji, Poznan Aleksandra Golebiewska, Janina M. Kapuscinska
Romania	Casa Corpului Didactic (C.C.D.), Braşov Simona T. Clinciu, Prof. Emilia Sinov
Slovenia	Zavod sv. Stanislava, Ljubljana Jože Mlakar, Simon Festanj
Spain	Dirección General de Innovación Educativa y Formación del Profesorado de la Junta de Castilla y León, Valladolid
Turkey	TAKEV schools, Izmir Gönül Ketenci, Özlem Güngör, Tamer Şenyuva

Associated partners

Russia	State Institute for Pedagogic and Further Education (POIPKRO), Perm Elena Garcia
Switzerland	Institut Unterstrass, Zürich Prof. Dieter Rüttimann, Dr. Lutz Oertel

Co-opted partners

Bulgaria	Lomonosov's Vocational Gymnasium of Electrotechnology and Electronics
Cyprus	Coventry Greek School, UK Lambri Trisokka
Czech Republic	NIDV Praha Eliška Křížková
France	Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC), Cergy-Pontoise Dr. Werner Zettelmeier
Greece	University of Crete – School of Education Dr Eleftheria Argyropoulou
Iceland	University of Iceland – School of Education, Reykjavik Ólafur H. Jóhannsson
Latvia	Centre for Curriculum Development and Examination, Riga Signe Neimane, Inta Baranovska
Liechtenstein	Philipp Dünser, Schule Schaan
Lithuania	Education Supply Centre, Vilnius Rasa Šniplienė
Luxembourg	Lycée Classique et Technique de Diekirch Robert Bohnert
Malta	Maria Regina College, Sta. Venera Mario Testa
Portugal	Direcção Regional de Educação do Norte and Direcção Regional de Educação do Centro Antonio Leite, José Correia Lopes
Slovakia	Institute for Special and Adult Education – ISAE, Komárno Maria Fabó
Sweden	Umeå University – National Head Teachers Training Programme
United Kingdom	Regional Training Unit (RTU) Northern Ireland



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

This project has been funded with support from the European Commission.

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Table of Contents

Construção de um quadro de referência para a liderança na escola	7
Domínios – Componentes – Módulos	7
Domínios de liderança	9
Dos domínios aos componentes da liderança	10
Dos componentes à qualificação dos módulos	13
Visão global dos domínios, componentes e qualificação dos módulos	14
Recomendações: tendências gerais e medidas necessárias	16
Conclusão	19

Construção de um quadro de referência para a liderança na escola

Domínios – Componentes – Módulos

O desenvolvimento da Sinopse Europeia sobre liderança na escola, no qual todos os parceiros e os parceiros associados descreveram o contexto e a situação atual da liderança nas escolas dos seus países, bem como a necessidade de materiais e recursos úteis para a implementação da liderança em toda a Europa, levou ao atual Quadro de Referência. Há três razões principais para o seu desenvolvimento:

1. Enquanto os relatórios dos países da Sinopse Europeia fornecem uma base útil para a comparação entre os diferentes países europeus, foi imediatamente evidente que existem temas comuns, que unem os líderes educacionais e políticos de toda a Europa. Estes temas constituem um quadro de referência que orienta os educadores e os políticos na análise da sua própria prática nacional/regional/local, no desenvolvimento da liderança, a fim de olharem para os pontos fortes e fracos das diferentes áreas. Estas áreas são os domínios e componentes, neste quadro.
2. Tornou-se evidente que estes temas-chave estavam ligados a resultados de pesquisas internacionais sobre liderança e desenvolvimento de liderança. Os domínios e componentes ajudam a fazer essa ligação, nomeadamente através da sua conexão com o trabalho de Leithwood e Riehl (2005)¹, e podem, assim, levar o leitor interessado a tomar conhecimento de mais material de outros contextos internacionais.
3. Finalmente, considerou-se necessário formular um princípio organizacional que pudesse orientar o leitor na busca de módulos e materiais de interesse e relevância para a sua própria prática.

Como resultado destas perspectivas, os parceiros concordaram numa estrutura para os relatórios

dos países, com base em pesquisas sobre liderança na escola, no início do projeto. A estrutura foi melhorada no decorrer do projeto. Esta orienta os leitores, a partir das categorias existentes na Sinopse, para os módulos de formação e inclui temas como "Estabelecer e negociar a direção do desenvolvimento da escola", "O foco no ensino e aprendizagem", "Reestruturação e redefinição da cultura da organização escolar" e "Sistemas de liderança e cooperação em redes". Também estão incluídas indicações tendo em vista as políticas nacionais e a gestão das escolas, nas regiões e países onde os módulos foram desenvolvidos e onde já se praticam, bem como secções que incidem no recrutamento e formação de líderes na escola. Os relatórios apresentam uma variedade de respostas para questões de liderança em toda a Europa e, portanto, constituem uma base sólida para a compreensão deste quadro de referência.

Domínios fundamentais

De acordo com Leithwood & Riehl, os domínios são instrumentos úteis para descrever e classificar um corpo abrangente de conhecimentos acerca da liderança na escola.

Portanto, todos os parceiros e parceiros associados do projeto foram convidados a contribuir para uma pesquisa em que se categorizaram as questões importantes para a liderança, nos seus países. As suas contribuições foram, então, avaliadas e condensadas num conjunto de domínios fundamentais. O Quadro de Referência identifica os cinco maiores domínios, que compreendem todos os tópicos de liderança:

- (1) expectativas políticas e culturais e a sua tradução em significado interno e de direção
- (2) compreender e fortalecer os professores e outros funcionários
- (3) estruturas e culturas escolares
- (4) trabalho com parceiros e ambiente externo, e
- (5) desenvolvimento e crescimento pessoal.

¹ . Leithwood & Riehl (2005) definiu quatro funções de liderança. O ISSPP uniu duas categorias ("estabelecimento da direção" e "gestão de ensino e aprendizagem do programa"), redefiniu um domínio ("as expectativas políticas e culturais e a sua tradução em significado interno e de direção") e acrescentou uma categoria ("trabalhar com os parceiros e os ambiente externo") (Moos & Johansson, 2009). Para o presente projeto, o domínio 5 foi adicionado para enfatizar a educação e formação dos líderes na escola.

Os domínios podem ser vistos como grandes categorias de liderança, que, por sua vez, devem de ser subdivididas em componentes individuais de liderança relacionados com requisitos mais específicos e detalhados. As componentes estão, por sua vez, ligadas a exemplos de módulos sobre boas práticas em todos os países parceiros. Estes módulos podem servir como exemplos ou inspiração, mas não representam, necessariamente, um modelo de boas práticas pan-europeu, porque os contextos nacionais e regionais diferem fortemente, necessitando de abordagens específicas da liderança e desenvolvimento do módulo. Nem todas as componentes são representadas por um igual número de módulos.

Domínios de liderança

1. Expectativas políticas e culturais e a sua tradução em significado interno e de direção

As escolas são construídas sobre as relações com o mundo exterior. Assim, os líderes escolares têm a responsabilidade de transmitir as expectativas externas à escola e concretizá-las, ajustando-as e adaptando-as à missão específica da escola e, assim, cultivar a sua aceitação.

Liderar é a principal tarefa dos dirigentes escolares, no sentido de "liderar o caminho ..." e "estar à frente de ...". A liderança é uma atividade interativa. Woods (2005, p 115) refere-se-lhe assim: "... a essência da liderança não é o ator social individual, mas uma relação de direções, movimentos e orientações quase impercetíveis, sem começo nem fim."

Enquanto a reciprocidade é fundamental para tal relação, a contribuição certa para uma organização é a "emergência de um sentido compartilhado de direção juntamente com uma influência perceptível, eventualmente sobre os membros da organização, para que se movam nessa direção" (Leithwood & Day, 2007, p. 4). A liderança não funciona no vácuo: há muitas expectativas legítimas e legais de partes interessadas, fora e dentro das escolas, que criam, limitam e direcionam o trabalho. Muitas destas expectativas contradizem-se umas às outras, e muitos pressupostos e requisitos externos, bem como estruturas, podem parecer estranhos ou sem sentido às culturas profissionais. Isto coloca os líderes escolares numa posição em que precisam de interpretar, traduzir e esclarecer os requisitos externos, a fim de facilitar a tomada de sentido e criar um sentimento compartilhado de direção, nas suas escolas.

2. Compreender e fortalecer os professores e outros funcionários

Professores, não os líderes, são as pessoas mais importantes para ajudar e levar o aluno a aprender. Os líderes escolares devem, portanto, fazer um esforço para proporcionar condições de ensino ideais aos membros da equipa e também para dar aos próprios professores a possibilidade de trabalhar no sentido de criarem relações educativas ideais com os alunos.

Isso significa que o objetivo principal deve ser criar estruturas e culturas escolares que apoiem a capacidade dos professores para construir e

aprender. Os líderes escolares podem ter aqui influências gerais e específicas, por exemplo, através da implementação do desenvolvimento pessoal contínuo ou oferecendo aos professores oportunidades de formação em serviço, definindo a visão pedagógica da escola e desenvolvendo práticas pedagógicas, concretizando formas de garantia de qualidade e, também, interagindo de perto com os professores e as equipas de professores, numa base diária.

3. Estruturas e culturas escolares

Considerando o facto de o ensino, a aprendizagem e a liderança terem lugar nas organizações, é uma tarefa importante para os líderes escolares criar estruturas e culturas escolares. A principal responsabilidade é a de adaptarem as estruturas às intenções e a cultura ao ensino e aprendizagem, para apoiarem, em vez de prejudicarem o trabalho.

As escolas são organizações com estruturas bem definidas, mas para serem eficazes e bem sucedidas, também devem ser comunidades, unidas por um sentimento suficientemente compartilhado de identidade e normas suficientemente comuns. As salas de aula e as escolas são campos sociais, e a educação e a aprendizagem ocorrem nesses campos sociais. A lealdade e o compromisso com a organização não são, de qualquer modo, sentidos automaticamente por todos os membros de uma instituição, de modo que construir, manter e aprofundar esses sentimentos é o dever e a missão de um líder. Se a equipa e os alunos se devem comportar lealmente para com as organizações, os líderes devem trabalhar arduamente para lhes dar forma, de maneira a que todos os membros se possam comprometer com o espírito da sua comunidade.

Os líderes escolares têm, assim, responsabilidades estruturais, bem como culturais. A parte estrutural do seu trabalho compreende o planeamento e gestão de recursos humanos e materiais/financeiros, e também inclui o desenvolvimento ideal de procedimentos de comunicação e tomada de decisão. As suas responsabilidades culturais envolvem a criação de uma identidade corporativa.

4. Trabalho com parceiros e ambiente externo

As escolas não dependem somente das expectativas do mundo exterior, mas também precisam de colaborar com instituições, entidades e autoridades no cumprimento das suas tarefas educacionais. As escolas são altamente dependentes do seu ambiente, seja ele político, administrativo, de relação com a comunidade, profissional ou cultural. Portanto, é muito importante para os líderes escolares administrar e conduzir as relações com o mundo exterior. Eles devem ser capazes de compreender e interpretar os sinais e as expectativas das muitas partes interessadas. Eles também devem ser capazes de convencer as partes interessadas de que as escolas estão a fazer um bom trabalho, por exemplo, documentando essa afirmação com tabelas classificativas ou relatórios da inspeção, ou através de grandes negociações políticas com as partes interessadas.

Os líderes escolares precisam de reconhecer essa dependência relativamente às partes externas interessadas e construir parcerias com os pais e os decisores políticos, bem como com as instituições sociais, educativas e culturais, em vários níveis: local, nacional e internacional. Os líderes escolares têm de ser capazes de desenvolver relações com a comunidade que servem. Tais relações deverão ser benéficas para a escola e para a comunidade.

5. Desenvolvimento e crescimento pessoal

Embora alguns diretores de escolas possam tornar-se bons líderes, há a necessidade de os educar, particularmente porque as expectativas em relação ao seu trabalho estão a mudar rapidamente. Eles devem ser capazes de desenvolver as suas capacidades de liderança, bem como as suas competências pessoais, numa base contínua.

Os domínios em que o desenvolvimento deve ocorrer estão descritos acima. Líderes escolares e representantes do sistema educativo devem descrever as competências relevantes, profissionais e pessoais adequadas, e construir e utilizar diariamente as oportunidades de aprendizagem a longo prazo. As oportunidades de desenvolvimento podem ter uma variedade de formas, tais como programas de estudo de liderança formais ou integração em redes mais informais ou equipas.

Os cinco domínios abrangem quase todos os aspetos - pelo menos os mais importantes - do trabalho dos líderes escolares e funcionam como geradores do trabalho entre os parceiros, no decorrer do projeto.

Dos domínios aos componentes da liderança

A pesquisa entre os nossos parceiros trouxe para a luz a necessidade de educar os líderes escolares europeus. Todos os parceiros foram convidados a encontrar quatro a seis áreas dentro de cada domínio que fossem consideradas importantes para a liderança e desenvolvimento da liderança no seu país/região. Estas componentes devem, supostamente, cobrir toda a gama do domínio. Ao mesmo tempo, eles tiveram que as subdividir para tornar mais fácil para os utilizadores compreenderem a ligação entre os domínios, as componentes e os módulos.

Os conteúdos dos domínios são definidos em descrições curtas e consistem em duas a seis componentes, os quais são também explicados de forma sucinta. Dois exemplos:

O primeiro domínio ("Expectativas políticas e culturais e a sua tradução em significado interno e de direção") consiste nas seguintes componentes: desenvolver a liderança e gerir a mudança, desenvolver o planeamento estratégico para as escolas, traduzir as exigências externas em significado interno, negociar e comunicar significado, visões e declarações de missão e promover padrões éticos.

A componente (b), "Criação de uma cultura organizacional e de comunicação", no Domínio 3 ("Estruturas e culturas escolares"), é descrita assim: "A cultura escolar positiva e a comunicação aberta estão relacionadas com os resultados escolares. Portanto, os líderes escolares precisam de encorajar e implementar a liderança e criar uma estrutura de gestão adequada."

1. Componentes do Domínio 1: Expectativas políticas e culturais e sua tradução em significado interno e de direção

As expectativas externas às escolas mudam a todo o momento, devido à evolução da população, imigração, tecnologia e ciência, política e cultura. Por isso, as escolas devem ser capazes de reagir adequadamente às mudanças e desenvolver o planeamento estratégico. Os líderes têm que traduzir os requisitos externos em declarações de missão para as suas escolas, de modo a que os professores as entendam e aceitem. As normas éticas, tais como garantir a justiça, equidade e democracia numa instituição, são um aspeto que deve ser enfatizado nestas declarações.

1a) desenvolver a liderança e gerir a mudança

Os líderes escolares desempenham um papel importante na implementação de mudanças nas escolas. Eles devem ser capazes de gerir processos organizacionais e educacionais que adaptem as práticas escolares às exigências externas.

1b) desenvolver um planeamento estratégico para as escolas

A fim de promoverem mudanças efetivas e eficientes, os líderes escolares devem olhar para o exterior e escrever planos estratégicos para futuras estruturas e culturas.

1c) traduzir as exigências externas em significado interno

Os planos estratégicos devem ser entendidos e aceites pelas partes envolvidas e, assim, têm de ser transmitidos de uma maneira plausível.

1d) negociar e comunicar significado, visões e declarações de missão

Os líderes escolares têm de entrar em comunicação e negociação com as partes interessadas, de modo a produzir declarações de visão e de missão de que os interessados possam gostar.

1e) promover padrões éticos

Um aspeto central do planeamento e implementação de mudanças envolve o propósito fundamental da escolaridade, que se baseia em valores éticos, educacionais, políticos e culturais. Estes valores diferem de contexto para contexto mas, em muitas sociedades, eles incluem procedimentos que garantem a justiça e a democracia.

2. Componentes do Domínio 2: Compreender e fortalecer os professores e outros funcionários

Os líderes de escolas devem, supostamente, melhorar o ensino, a fim de apoiar a aprendizagem do aluno, aumentando as competências dos professores em conteúdos disciplinares, didática, metodologia, gestão de sala de aula e TIC.

Os líderes precisam de construir uma cultura de trabalho em equipa e implementar a liderança, bem como assegurar o desempenho da gestão, classificação e avaliação. Por isso, eles devem desenvolver uma Gestão de Recursos Humanos eficiente e um ambiente profissional de aprendizagem.

2a) melhorar o ensino e a aprendizagem do aluno

A aprendizagem do aluno é o centro da escolaridade e o ensino é um seu importante apoio. Os líderes escolares necessitam, portanto, de criar condições ideais de ensino e aprendizagem.

2b) promover as competências dos professores em conteúdos disciplinares, didática, metodologia, gestão de sala de aula e TIC

Os líderes escolares devem garantir que os professores adquiram elevados níveis de competência através da formação em serviço, formal e informal, bem como pelo acesso a materiais de aprendizagem e a quadros de referência adequados e a boas condições de trabalho.

2c) construir uma cultura de trabalho em equipa e implementar a liderança

Uma maneira de construir comunidades de aprendizagem para os professores é incentivá-los a trabalhar em equipa e distribuir as funções de liderança entre eles.

2d) assegurar o desempenho da gestão, classificação e avaliação

Recolher e analisar dados sobre processos de ensino e de aprendizagem e os respetivos resultados, são ações importantes para melhorar a aprendizagem e o ensino.

2e) desenvolver uma Gestão de Recursos Humanos (GRH) eficiente

A fim de ajudar todos os professores a desenvolverem as suas qualidades e a fazerem

uso efetivo delas, os líderes escolares necessitam de construir bons sistemas de GRH. Isto também inclui cuidar do bem-estar psicológico dos professores.

2f) *criar um ambiente profissional de aprendizagem*

Os líderes escolares devem construir organizações de aprendizagem que incentivem os professores a experimentar, discutir e partilhar o conhecimento profissional.

3. Componentes do Domínio 3: Estruturas e culturas escolares

A liderança escolar requer que se preste atenção à estrutura e à cultura. Uma parte fundamental é o desenvolvimento da liderança e gestão escolar em toda a instituição. Os líderes devem criar uma cultura eficaz organizacional e de comunicação, sustentada por estruturas organizacionais apropriadas. Isso vai envolver planeamento e gestão de recursos humanos e materiais/financeiros, assegurando uma transparente tomada de decisão.

3a) *desenvolver a liderança e a gestão escolar*

A liderança não é apenas função do diretor da escola, pois será necessária a participação de todo o pessoal da escola. Portanto, os líderes devem incentivar e implementar a liderança e criar uma estrutura de gestão adequada.

3b) *criar uma organização e cultura de comunicação eficazes*

Uma cultura escolar positiva e uma comunicação aberta influenciam os resultados escolares. Os líderes escolares desempenham um papel fundamental na exemplificação e construção de uma cultura caracterizada por empatia, pela capacidade de ouvir e compreender e por elevadas expectativas de estudantes e funcionários.

3c) *construir estruturas organizacionais apropriadas*

A tarefa essencial da liderança é assegurar que a escola tenha uma estrutura organizacional que esteja em harmonia com a cultura da escola, cujo objetivo é maximizar as oportunidades de aprendizagem dos alunos, e que encoraje os professores a serem líderes, nas suas salas de aula.

3d) *planear a gestão de recursos humanos, materiais/financeiros*

Os líderes escolares devem pôr em prática processos racionais, eficazes e eficientes que mantenham o funcionamento da escola no dia a dia, enquanto esta está a ser preparada para futuros desenvolvimentos.

3e) *assegurar a transparência da tomada de decisão*

A equidade e a abertura na tomada de decisões devem assentar em *racionais* e estruturas claras que assegurem a equidade, tendo em conta as diferenças e as necessidades individuais de alunos e funcionários.

4. Componentes do Domínio 4: Trabalho com parceiros e o ambiente externo

A liderança escolar é tanto virada para o exterior quanto para a atividade interna. É um facto bem assente que os líderes escolares devem construir e manter o relacionamento com os pais, as comunidades escolares mais amplas e as autoridades escolares nacionais e locais. No entanto, tornou-se cada vez mais evidente que, a fim de maximizar a sua eficiência, as escolas também precisam de cooperar com as entidades e organizações/instituições a nível local, nacional ou internacional e estabelecer redes com outras escolas.

4a) *construir e manter o relacionamento com os pais, as comunidades escolares mais amplas e as autoridades escolares nacionais e locais*

Os pais e a comunidade são os principais interessados na escola e podem influenciar fortemente o sucesso dos alunos. Desenvolver e manter o apoio dos pais é, portanto, vital. O planeamento de escolas sustentáveis requer um bom relacionamento com as autoridades escolares nacionais e locais.

4b) *cooperar com as entidades e organizações/instituições a nível local, nacional ou internacional*

As escolas podem beneficiar significativamente com a colaboração com outras entidades, tais como empresas, instituições de caridade, serviços sociais e de saúde, etc. Desenvolver relações positivas entre diferentes culturas organizacionais numa relação não-hierárquica, é, assim, muito importante.

4c) *estabelecer redes com outras escolas*

A pesquisa mostra que redes de uma escola com outras e a colaboração entre elas podem criar um forte mecanismo para a melhoria da escola. Desenvolver projetos conjuntos e redes com outras escolas, oferece, assim, boas oportunidades de envolvimento na aprendizagem profissional.

**5. Componentes do Domínio 5:
Desenvolvimento e crescimento pessoal**

A fim de se adaptarem à mudança educacional e social, nunca é suficiente confiar nas competências e conhecimentos adquiridos no passado. Os diretores das escolas precisam de adquirir e manter competências de liderança, através do desenvolvimento pessoal contínuo e do envolvimento em redes de parcerias.

5a) *desenvolver e manter a competência de liderança, através de permanente desenvolvimento profissional*

A rápida mudança ambiental em que as escolas trabalham exige que os líderes sejam aprendentes ao longo da vida, que continuem a desenvolver as suas capacidades pessoais, pedagógicas e de liderança e as competências através de atividades profissionais de formação formal

5b) *construir redes de parcerias a nível local, nacional ou internacional*

As redes de parcerias têm demonstrado ser uma das formas mais eficazes de aprendizagem profissional. Não se restringem a trabalhar com os colegas, na mesma localidade, mas cada vez mais em redes nacionais e internacionais de líderes.

Dos componentes à qualificação dos módulos

Todos os parceiros da rede contribuíram com exemplos de módulos de boas práticas para a qualificação dos líderes escolares, nos seus países. Cada um destes módulos está descrito numa página, neste volume, para facilitar o acesso ao material.

As descrições ligam os módulos aos respectivos domínio(s) e componente(s), e dão informações sobre estes aspetos:

- o grupo-alvo
- os principais objetivos do curso
- a duração e os certificados possíveis
- as pessoas de contacto
- os links para os sites onde os módulos podem ser descarregados.

Os módulos são escritos nas línguas dos países de onde são originários. No entanto, com a ajuda dos contactos, é possível tê-los traduzidos e/ou adaptados ao idioma e grupo alvo desejados.

Referências

- Leithwood, K., & Day, C. (Eds.). (2007). *Successful School Principals: international perspectives*. Toronto: Springer.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). "What we know about successful school leadership." In W. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda: Directions for research on educational leadership*. New York: Teacher College Press.
- Moos, L., & Johansson, O. (2009). "The International Successful School Principal Project (ISSPP): success sustained?" *Journal of Educational Administration*, 47(6), 765-780.
- Woods, P. A. (2005). *Democratic Leadership in Education*. London: Paul Chapman.

Visão global dos domínios, componentes e qualificação dos módulos

Domínios de liderança escolar	Componentes de liderança escolar	Módulos para qualificação
1. Expectativas políticas e culturais e sua tradução em significado interno e de direção	a. desenvolver a liderança e gerir a mudança	HU1 (Gerir a mudança) PL3 (Mudança educacional) RU1 (Planeamento estratégico)
	b. desenvolver um planeamento estratégico para as escolas	RU1 (Planeamento estratégico) HU2 (Formação em gestão de projeto) IE6 (Liderar a organização)
	c. traduzir as exigências externas em significado interno	IE3 (A educação como empresa) ES1 (Organização educacional) SE1 (Exercício de funções) EE5 (Dar forma ao estudo do ambiente)
	d. negociar e comunicar significado, visões e declarações de missão	ES2 (Gestão da qualidade)
	e. promover padrões éticos	PL2 (Bases de gestão) RO2 (Ética profissional) DE1 (Desenvolvimento/mudança da qualidade)
2. Compreender e fortalecer os professores e outros funcionários	a. melhorar o ensino e a aprendizagem do aluno	S11 (Gestão da sala de aula) RO1 (Avaliação do ensino - aprendizagem)
	b. promover as competências dos professores em conteúdos disciplinares, didática, metodologia, gestão de sala de aula e TIC	RO1 (Avaliação do ensino - aprendizagem) HU2 (Formação em gestão de projeto) NO (Liderar a aprendizagem)
	c. construir uma cultura de trabalho em equipa e implementar a liderança	AT2 (Formação dos funcionários) HU2 (Formação de gestor de projeto) IE5 (Liderar pessoas)
	d. assegurar o desempenho da gestão, classificação e avaliação	LT4 (Autoavaliação) RO3 (Gestão da qualidade) IT2 (Avaliação externa) IT3 (Desenvolvimento da qualidade)
	e. desenvolver uma Gestão de Recursos Humanos (GRH) eficiente	IT3 (Desenvolvimento da qualidade) AT1 (Gestão de conflitos) PL1 (Gestão de conflitos) ES3 (Gestão de recursos) EE2 (Gestão de pessoal) DE 2 (Gestão de recursos humanos)
	f. criar um ambiente profissional de aprendizagem	RU4 (Monitorização) IE4 (Liderar a aprendizagem) TR1 (Comunicação, E-schooling) EE5 (Dar forma ao estudo do ambiente)
3. Estruturas e culturas escolares	a. desenvolver a liderança e a gestão escolar	HU2 (Formação em gestão de projeto) IS1 (Formação e avaliação) SE3 (Liderança escolar) EE2 (Gestão de pessoal) DE3 (Competências de liderança)
	b. criar uma organização e cultura de comunicação eficazes	AT1 (Gestão de conflitos) AT2 (Formação dos funcionários) PL3 (Mudança educacional)

Domínios de liderança escolar	Componentes de liderança escolar	Módulos para qualificação
		RO3 (Gestão da qualidade) SI2 (Comunicação) SI3 (Prevenção da violência) TR2 (Sistema de Informação)
	c. construir estruturas organizacionais apropriadas	LT4 (Autoavaliação) RU1 (Planeamento estratégico) RU4 (Monitorização) SE2 (Gestão por objetivos) EE1 (Desenvolvimento da organização)
	d. planear a gestão de recursos humanos, materiais/financeiros	HU1 (Gestão das mudanças) IT1 (Base legal) IT3 (Desenvolvimento da qualidade) RU2 (Legislação em educação) RU3 (Economia & Finanças) EE3 (Gestão de recursos)
	e. assegurar a transparência da tomada de decisão	RU4 (Monitorização) PL2 (Bases de gestão)
4. Trabalho com parceiros e ambiente externo	a. construir e manter o relacionamento com os pais, as comunidades escolares mais amplas e as autoridades escolares nacionais e locais	PL1 (Gestão de conflitos)
	b. cooperar com as entidades e organizações/instituições a nível local, nacional ou internacional	IT2 (Avaliação externa) SI3 (Prevenção da violência) RU2 (Legislação em educação)
	c. estabelecer redes com outras escolas	CH1 (Desenvolvimento de competências em portfólio)
5. Desenvolvimento e crescimento pessoal	a. desenvolver e manter a competência de liderança através de permanente desenvolvimento profissional	DK (De professor a líder) NO (Liderar a aprendizagem) IE1 (Metodologia de investigação) IE2 (De pessoa a líder) EE4 (Autogestão)
	b. construir redes de parcerias a nível local, nacional ou internacional	RO2 (Ética profissional) PL2 (Bases de gestão) LT3 (Instrumentos de autoavaliação) CH1 (Desenvolvimento de competências em portfólio)

Recomendações: tendências gerais e medidas necessárias

O Quadro de Referência, juntamente com os módulos e outros materiais recolhidos pelos parceiros, mostrou existirem uma substancial diversidade entre os países participantes e preocupações comuns a todos. Estas semelhanças foram formal e sistematicamente questionadas em relação à literatura sobre liderança educacional bem sucedida, com o fim de desenvolver uma série de recomendações para a política e prática da liderança, porque seria negligente não tirar as conclusões evidentes a partir dos dados recolhidos. Portanto, apresentamos um certo número de recomendações, elaboradas a partir destas fontes.

É importante reconhecer aqui que estas recomendações não fornecem um modelo para o desenvolvimento da liderança a aplicar em cada país. Em vez disso, elas devem ser vistas como pistas de reflexão e bem assim como um conjunto de questões com as quais profissionais e decisores políticos podem confrontar os seus próprios sistemas e práticas. O objetivo destas recomendações é, portanto, prático, e embora, em parte, seja inevitavelmente normativo, estas recomendações estão diretamente relacionadas com a estrutura e o trabalho da rede.

Na rede Comenius *The Making of: Leadership in Education* (A construção da: Liderança na Europa), representantes de treze países, seis parceiros e dois parceiros associados trabalharam em rede por um período de três anos. Durante o período do projeto, todos os parceiros se encontraram face a face em quatro conferências e estiveram continuamente em contacto via e-mail e através do site da rede. Os principais resultados estão documentados nos relatórios dos países, reunidos na *Sinopse Europeia* e na grande compilação de módulos de formação, no atual *Quadro de Referência*.

Os relatórios dos países e o *Quadro de Referência* revelam que vários desenvolvimentos respeitantes às condições e desafios relativos aos líderes escolares são idênticos ou semelhantes em muitos países. As tendências identificadas formam a base para as recomendações sistémicas aos decisores políticos a nível europeu, nacional e local.

Valor acrescentado europeu

A cooperação na rede produziu um aumento do conhecimento partilhado sobre as condições e expectativas em relação aos líderes escolares, bem como novas perceções sobre o modo como as escolas estão a ser geridas em toda a Europa. Este aumento de conhecimento determinou, também, um maior interesse pelo tema e uma melhor compreensão das abordagens teóricas e práticas que os diferentes sistemas educativos seguem, bem como do modo como esses sistemas são construídos e funcionam. A solidariedade com os problemas de cada um evoluiu e iniciou-se uma troca de conhecimentos. Muitos pensamentos e ideias foram partilhados e adotados por outros parceiros da rede para que a compreensão mútua e práticas mais comuns fossem desenvolvidas. O apoio positivo experimentado por todos os parceiros confirma os resultados da investigação e que o trabalho em rede e a colaboração podem ser uma forma muito eficaz de desenvolvimento profissional.

Um elemento essencial destes processos foi o desenvolvimento e utilização de um conjunto comum de conceitos: os domínios e as componentes. Estas categorias constituíram a base do nosso diálogo e levaram à adopção de uma linguagem profissional cada vez mais comum. Ao mesmo tempo, os resultados do trabalho em rede e cooperação foram integrados. Os domínios foram construídos com base em pesquisas e teorias sobre liderança, enquanto os descritores dos domínios e seus componentes foram desenvolvidos nas interações da rede.

Recomendação 1

É muito produtivo desenvolver o entendimento mútuo através de uma governação suave a nível transnacional: por meio do desenvolvimento de uma linguagem profissional comum que abrange tanto as semelhanças como as diferenças entre as situações e expectativas locais. O Quadro de Referência representa um passo em frente para a consecução deste objetivo.

Recomendação 2

À luz da eficácia do trabalho em rede como uma forma de desenvolvimento profissional, os sistemas devem permitir a criação e incentivo à

criação de redes de líderes escolares a nível local, nacional e internacional.

Criação de condições para a liderança escolar

Em muitos países, existe uma tendência para a descentralização das finanças. A gestão de pessoal passa, portanto, do nível nacional para os níveis locais ou para escolas autónomas. Além disso, há uma mudança frequente do foco dos pais das escolas públicas para as escolas privadas. Ao mesmo tempo, muitas escolas pequenas foram absorvidas por outras maiores. Estes são um conjunto de fatores que contribuem para um aumento rápido da necessidade de líderes escolares.

Os relatórios por países apontam para duas respostas a este desafio. Uma delas é ter a certeza de que apenas os melhores candidatos são recrutados para este trabalho, oferecendo-se-lhes condições ideais, tais como uma remuneração adequada, adequada educação em liderança e boas condições de trabalho, incluindo apoio adequado ao recrutamento de pessoal com competências variadas. A outra resposta é partilhar as responsabilidades de liderança e prestação de contas (*accountability*) nas escolas, delegando ou distribuindo autoridade e tarefas.

Recomendação 3

Há necessidade de encontrar um equilíbrio entre o enfoque nos líderes escolares, as suas competências e a sua situação, por um lado, e o enfoque na distribuição de tarefas de liderança e responsabilidades, através de sistemas flexíveis, por outro lado. Isto pode aliviar a carga dos diretores individuais de cada escola, e desenvolver a liderança em toda a escola, determinando maior fortalecimento do pessoal e aumento da capacidade da escola para promover a sua melhoria.

Recomendação 4

Há necessidade de tornar as condições de trabalho e a remuneração dos líderes escolares suficientemente atraentes para se assegurar que os sistemas são capazes de mobilizar candidatos de alta qualidade para papéis de liderança escolar. Muitos países enfrentam, atualmente, problemas

de recrutamento, com muito poucos professores a quererem dar o passo em frente para se tornarem líderes escolares, pois as exigências deste trabalho superam as recompensas. Em particular, as cada vez maiores exigências impostas aos líderes de escola implicam que se lhes reserve um reduzido papel como professores, se se pretende que eles executem de forma eficaz aquele trabalho.

A necessidade de liderança educacional

A mudança de enfoque nas políticas educacionais pode ser entendida como uma forte tendência, a partir da leitura dos relatórios nacionais. A cooperação internacional e as comparações com o estudo de PISA tiveram um grande impacto sobre a percepção da finalidade das escolas e, portanto, sobre o discurso político dominante do que uma boa escola deve ser. O interesse político em resultados tem crescido. Os sistemas educativos reagem de forma diferente a estes dados: uns exigem mais rigor quanto à prestação de contas (*accountability*) mensurável em relação à qualidade do ensino e aos resultados da aprendizagem.

Os relatórios dos países sublinham que a tarefa principal dos líderes escolares consiste em apoiar o ensino e a aprendizagem dos alunos, mas que, muitas vezes, têm dificuldades em encontrar tempo para o fazer. A escolha de módulos do Domínio 2, que está mais próximo do ensino e da aprendizagem, mostra um forte interesse em educar os líderes escolares para garantir a sua responsabilidade nessa tarefa essencial.

Recomendação 5

Há a necessidade de encontrar formas de harmonizar as tarefas envolvidas na liderança escolar e na prática em sala de aula, quer nas qualificações de liderança quer nas estruturas práticas. Os sistemas educativos têm de encorajar os líderes escolares a exercer a liderança operacional por meio do controlo de qualidade e da implementação do projeto pedagógico da escola. Isto implica que a liderança escolar seja, preferencialmente, exercida por pessoal com qualificação.

Apoiar os dirigentes escolares

Paralelamente à tendência geral de descentralização, muitos países mostram tendência para uma recentralização do currículo, por meio de normas mais detalhadas de aprendizagem, bem como para uma recentralização do acompanhamento dos resultados, por meio de testes nacionais. As exigências políticas nacionais devem ser entendidas e aceites pelos professores, a fim ensinarem de acordo com as expectativas. Assim, os líderes escolares devem traduzir estas expectativas numa linguagem que os professores compreendam, para que eles possam compreender o seu significado e transformá-lo em novas práticas.

Recomendação 6

Há a necessidade de apoiar as estruturas em todos os níveis (nacional, regional, local e entre escolas) para ajudar os líderes escolares a mediar entre as expectativas externas e as culturas e tradições internas. É também importante esclarecer a posição formal dos líderes escolares para que eles possam ser verdadeiros quando confrontados com as expectativas internas e externas.

Espaço para a tomada de decisão

As exigências políticas e sociais colocadas às escolas e aos líderes escolares são fortes e, em muitos casos, estão a aumentar. Este aumento das exigências requer que os líderes escolares lhes possam responder de forma eficaz. Isto só será possível se eles forem autónomos até um certo ponto.

Recomendação 7

As estruturas políticas precisam de reconhecer que as exigências feitas às escolas e aos líderes escolares só podem ser satisfeitos se os líderes tiverem o poder de tomar decisões relevantes na sua escola.

Desenvolvimento e apoio profissional

As crescentes exigências sobre os líderes escolares mencionadas acima significam que, hoje, lhes é requerido um conjunto maior de

capacidades do que era no passado. A autonomia financeira traz consigo responsabilidades orçamentais. A prestação de contas (*accountability*) traz consigo a necessidade de mecanismos de controlo interno de qualidade, enquanto, em muitos sistemas, a maior responsabilidade do pessoal requer reforço das competências dos RH.

Recomendação 8

Os sistemas nacionais devem ser preparados para garantir que os líderes escolares recebam formação adequada nas competências que os sistemas exigem. Estes sistemas devem responder às necessidades dos líderes escolares em diferentes estádios da formação, como a preparação para a liderança, a incitamento de líderes recém-nomeados e a formação de líderes em exercício.

Recomendação 9

Nos sistemas em que as competências requeridas estão a tornar-se mais amplas, devido à maior autonomia das escolas, os sistemas devem permitir a introdução de novos papéis dos líderes e dos funcionários, nas escolas, como por exemplo, a implementação da função de Gerente Escolar.

A necessidade de amplitude na formação profissional

Se o processo seguido neste projeto mostrou a riqueza da formação profissional disponível nas diferentes regiões parceiras, também mostrou a falta de material em certas áreas-chave. Foi o caso, em particular, das áreas de perfis de escola (o perfil da escola, o programa da escola) e para a melhoria da área de Gestão de Recursos Humanos (comunicação com os colegas, gestão de conflitos, definição de objetivos). Além disso, foi claro que, em muitos sistemas, apenas alguns dos domínios analisados foram cobertos.

Recomendação 10

Os sistemas devem analisar em que a medida as suas estratégias de formação em liderança são suficiente para cobrir os domínios da liderança escolar. Outros sistemas podem fornecer exemplos úteis, quando não for este o caso.

Recomendação 11

Os sistemas devem garantir que as oportunidades de formação profissional estão disponíveis nas áreas atualmente negligenciadas como o perfil de escola e a gestão de RH. Uma vez que estes

devem ser criados de acordo com as políticas e prioridades nacionais, é provável que haja algum espaço para colaboração entre países, no desenvolvimento de materiais adequados.

Conclusão

A rede Comenius em *Liderança Educacional* foi criada em 2008 como um projeto de três anos com os seguintes objetivos:

- compilar uma sinopse à escala europeia sobre a qualidade da direção das escolas, incluindo a divulgação dos resultados do projeto em suporte digital e em formato impresso e a criação de um quadro de referência europeu para a qualidade da liderança escolar
- compilar uma coleção abrangente de conceitos e materiais, tais como módulos de formação em liderança, na área de liderança escolar
- criar uma rede de informação e comunicação, a fim de proporcionar a possibilidade de partilhar os conceitos e programas de liderança escolar na Europa.

Para cumprir estes objetivos, a rede efetuou as seguintes atividades:

- foram realizadas conferências anuais para discutir e divulgar os resultados (Hildesheim, Tallinn, Bolzano, León).
- foram promovidas reuniões bilaterais e visitas entre os parceiros e parceiros cooptados (pelo menos uma vez para cada parceiro cooptado).
- foram recolhidos e atualizados os relatórios nacionais de todos os treze parceiros do projecto e dos quinze parceiros cooptados.
- efetuou-se a permuta formal e informal de experiências e conhecimentos entre os parceiros e participantes.
- foram estabelecidos sítios nacionais ou sítios ligados à plataforma da liderança já existentes para facilitar a troca de informações.

A informação constante dos relatórios e a investigação educacional dos países parceiros foi usado para desenvolver a *Sinopse Europeia*, que constituiu a base do *Quadro de Referência* e das recomendações.

A *Sinopse Europeia* e o *Quadro de Referência* foram publicados em dois volumes, com uma tiragem de mais de 1.000 cópias, e distribuídos a todos os parceiros, participantes nas conferências e outras partes interessadas. Além disso, um sítio foi criado contendo a sinopse e o quadro de referência, incluindo as recomendações, todos os relatórios por país e outras informações relevantes num formato facilmente acessível (www.leadership-in-education.eu).

A intenção da nossa rede era dar uma contribuição para o desenvolvimento de uma compreensão comum dos conceitos-chave em liderança educacional, em toda a Europa, e criar uma linguagem comum em torno desses conceitos.

Enquanto a paisagem europeia de ensino for diferente e as muitas políticas e práticas forem determinadas a nível nacional ou regional, todos os países parceiros concordam com a importância da liderança educacional nas escolas. A rede espera que os materiais disponibilizados promovam a aprendizagem e a compreensão dos problemas comuns em torno da liderança educacional e desenvolvimento da liderança, como já acontece com os parceiros da rede, em cada país.

Torna-se evidente nos relatórios que a boa prática existe em todos os países parceiros. No entanto, também se tornou claro que nenhum destes países desenvolveu programas de liderança que abordem de forma abrangente todos os elementos da estrutura de liderança. A *Sinopse Europeia*, o *Quadro de Referência*, os módulos e as recomendações devem ser vistos como um meio com base no qual os sistemas educativos e os profissionais se possam questionar e rever as suas próprias políticas e práticas.



Education and Culture DG

Lifelong Learning Programme

This project has been funded with support from the European Commission.

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

All materials of this final report have been collegially agreed upon by all project partners.

www.leadership-in-education.eu