

**LEI
WCDL**

Programa de liderazgo
para una educación
integral en contextos
desfavorecidos

Programa de liderança
para a educação
integral em contextos
desfavorecidos

Leadership Programme
for a Whole Child
Development in
Disadvantaged Contexts



CHANGING EDUCATIONAL SYSTEMS THROUGH A WCD LEADERSHIP¹

POSITION PAPER

PROGRAMA DE LIDERANÇA PARA A EDUCAÇÃO INTEGRAL (LEI)

BASES TEÓRICAS E DOMÍNIOS DE AÇÃO

DOCUMENTO DE BASES

RESUMO

OUTUBRO DE 2019

¹ Este projeto de investigação é financiado pela *Porticus*, uma organização internacional que desenvolve e gere programas sem fins lucrativos de instituições de caridade criados por empresários da família Brenninkmeijer.



ANTECEDENTES E ENQUADRAMENTO DO PROGRAMA LEI

Através da educação as crianças e os jovens, especialmente os que enfrentam adversidades extremas, têm a oportunidade para atingir todo o seu potencial com o objetivo de promover o bem comum.

Em 2018, a *Porticus Iberia* encarregou duas entidades com experiência comprovada na área educacional, a *Fundación Europea Sociedad y Educación* (EFSE), em Espanha, e o Centro de Estudos dos Povos e Culturas de Expressão Portuguesa da Universidade Católica Portuguesa (CEPCEP), em Portugal, de criar e monitorizar um programa de liderança para a educação integral num conjunto de 13 a 15 escolas públicas espanholas e portuguesas que cuidam de crianças em ambientes de adversidade. Este tipo de liderança visa contribuir para a implementação de uma intervenção educativa focada no desenvolvimento integral de crianças e jovens (*Whole Child Development, WCD*) que, pela ação da direção das escolas, crie uma cultura de mudança, impulsionada pelos diretores e respetivas equipas de direção, e envolvendo toda a comunidade escolar: professores, pais e alunos.

Este resumo executivo sintetiza as bases nas quais a equipa de investigação baseou o *Programa de Liderança para Educação Integral* (LEI), com o qual se pretende responder aos desafios dos alunos em situação de especial vulnerabilidade.

O trabalho dos investigadores partiu de uma visão da escola como um espaço que imprime o seu próprio cunho no crescimento e maturação da pessoa. Os autores partem de um conceito de educação integral que transcende a mera aquisição de certas competências, o domínio de certas rotinas, a gestão de ferramentas, a internalização de certas capacidades ao serviço da profissão ou da vida. Vai mais longe: educar cada ser humano não é adornar a sua existência, é ajudá-lo a completar-se, a capacitá-lo para funcionar como um ser humano. Ou seja, aprender a ser homem, aprender a ser mulher. Isto significa estimular hábitos e gerar e comunicar valores, sobretudo morais, porque são estes que nos fazem crescer e nos distinguem como seres humanos. Os valores capacitam-nos para a reflexão e para a ação, moldam a nossa consciência e capacitam a nossa liberdade. Isto é, tornando-nos pessoas cuja razão ordena e cuja orientação ético-moral orienta e dá sentido a tudo o que fazemos. Na prática, um projeto de educação integral aborda, de modo sistémico, o projeto educativo, o currículo, as metodologias e os resultados alcançados, sendo estes o resultado de uma ação coletiva que envolve, de modo adequado, toda a comunidade educativa: estudantes, professores e famílias.

Por outro lado, a visão da educação integral proposta pelos investigadores não é a soma de diferentes e independentes dimensões da pessoa; cada pessoa é um todo indivisível, único e singular e essas partes formam um todo indivisível e inter-relacionado. Portanto, fortalecer a importância de cada ser humano *per se* – e a que lhe atribuímos – é uma tarefa constante para os



que possuem responsabilidades educativas. A educação, através da cultura que transmite, criará sempre oportunidades para defender e proteger a nossa dignidade humana.

As dimensões que confirmam a pessoa formam-se na história, pela ação e não apenas através do discurso. Um ser humano leva uma vida de hábitos virtuosos e ações que se repetem ao realizarem-se. No entanto, na educação, tendemos a pensar apenas pontualmente sobre intervenções educativas e a avaliar o seu impacto de maneira errada: a realidade ensina-nos que, nas dimensões profundas, as intervenções pontuais não podem ter um efeito real e duradouro.

A educação de cada aluno, ao longo do seu percurso escolar, deveria basear-se no envolvimento de todas as dimensões da sua pessoa no processo ensino-aprendizagem; e ainda em ter altas expectativas em relação a todos, independentemente da sua condição ou de eventuais dificuldades atribuíveis à sua origem social, cultural, racial, e ainda sexo ou religião. Este é o marco de uma reflexão antropológica baseada na dignidade de cada pessoa, que aspira a reforçar a singularidade de cada ser humano como ser racional, livre e ético e com a capacidade de se governar a si mesmo.

As seis dimensões que identificamos como constitutivas da pessoa, sujeitas a uma ação educacional abrangente, são as seguintes:

- Dimensão corporal da pessoa, centro de uma ecologia integral.
- Dimensão cognitiva.
- Dimensão afetivo-emocional.
- Dimensão estético-artística.
- Dimensão social e cívica.
- Dimensão ético-moral/espiritual.

Para o desenvolvimento do quadro teórico do programa LEI, foi realizado um amplo escrutínio de fontes documentais de diferente natureza. Entre elas, a literatura científica teórica e empírica mais relevante sobre liderança escolar em contextos desfavorecidos, bem como as orientações emanadas de vários organismos nacionais e internacionais a este respeito. Foi igualmente realizada uma análise exaustiva dos quadros de competências e dos programas de formação em gestão escolar utilizados em diferentes países e em vários projectos destinados a promover a gestão eficaz das escolas em ambientes desfavorecidos, que podem ser considerados modelos de referência para aquele aqui apresentado.



DEFINIÇÃO, OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA PARA A EDUCAÇÃO INTEGRAL EM CONTEXTOS DESFAVORECIDOS

Este programa de liderança procura a educação integral (EI) para estudantes oriundos de contextos sociais desfavorecidos. Os domínios de ação da liderança para a educação integral (LEI) integram diferentes dimensões da pessoa, que cresce e se desenvolve numa escola concebida como uma comunidade de aprendizagem cívica e de transmissão cultural.

Uma liderança para a educação integral é uma liderança distinta de outros modelos de liderança existentes, pois contém alguns elementos diferenciadores que são próprios e "contagiam" muitos dos outros aspectos do seu desempenho:

1. A Liderança para a Educação Integral é uma mudança de paradigma para as escolas e professores. Leva tempo e esforço. Os líderes educacionais devem assumir o papel de "destabilizar" a organização, forçando os seus membros a perguntarem-se continuamente o que fazem, por que o fazem, como o fazem e para que o fazem.
2. O ênfase é colocado na educação integral do aluno sendo que todas as ações da escola consideram a pessoa como um todo, tendo em conta as suas seis dimensões distintas (cognitiva, emocional, corporal, estética, social e cívica, ético-espiritual). O objetivo deste tipo de liderança é capacitar os alunos para reconhecerem o seu valor inalienável como pessoas, gerar altas expectativas quanto às suas possibilidades atuais e futuras e possibilitar a transformação dos seus contextos de origem.
3. A formação "em e das" seis dimensões da pessoa identificadas é complexa e raramente independente entre si. As dimensões humanas são formadas na história, através da ação e não apenas através do discurso. Além disso, não são formadas isoladamente, mas de forma interligada. Embora tentemos defini-las de forma diferenciada, não nos podemos abster de pensar nelas de forma entrelaçada, porque é assim que elas se desenvolvem e trabalham, absolutamente integradas na pessoa como um todo inseparável.
4. O programa LEI foi pensado para escolas que trabalham em contextos particularmente difíceis. Temos como destinatários contextos mais deprimidos onde a ação educativa deveria ter um maior poder transformador para criar maior equidade e melhorar as condições dos contextos de origem dos alunos (familiar, emocional, de segurança, intelectual e de bem-estar). A LEI tem uma visão otimista do presente e do futuro dos alunos. Além disso, e precisamente por causa do contexto de dificuldade especial, uma liderança destas caracteriza-se pela sua intenção de se abrir e se relacionar com o meio e, posteriormente, ser um ponto de referência para a sua transformação e melhoria.
5. O programa LEI quer recuperar a noção romana de *auctoritas*, a que se ganha pela adesão dos membros da organização, através do exemplo e da própria convicção dos líderes. A ideia subjacente é a de que as pessoas que estão ao lado do líder melhoram, mudam interiormente, tiram o melhor de si mesmas, tendo sempre em mente uma **liderança amplamente distribuída** (*widely distributed*), onde o papel dos *líderes naturais* da organização é valorizado e integrado no novo projeto.
6. O compromisso ético do próprio líder é uma condição necessária e está alinhado com a busca da equidade, inclusão e expectativas para a melhoria das pessoas e do meio.
7. É uma liderança flexível e adaptada ao contexto, orientadora da ação e com atenção ao acompanhamento de professores, estudantes e famílias.
8. O sistema de relações, **o clima da escola**, é outro dos fatores essenciais da LEI. A liderança estabelece relações específicas com cada membro da comunidade educativa:



com as famílias (respeitando os papéis de cada um e justificando quem faz o quê, embora criando espaços permeáveis); com os professores (definindo objetivos de aprendizagem, valorizando sua competência profissional e o seu papel como transmissores de cultura e conhecimento, como ferramenta para a promoção da educação integral); e com os alunos (cujo desenvolvimento educacional é considerado um todo multidimensional). Consequentemente, esta liderança considera a escola uma comunidade, como um espaço de aprendizagem cívica (visão que se relaciona com o serviço da *polis*).

Resumindo, embora os objectivos comuns do programa estejam definidos, os meios e alguns dos objectivos específicos devem ser particularizados para cada uma das escolas e definidos por si. **A partir de uma visão partilhada, cada escola deve estabelecer sua própria missão e visão.**





DOMÍNIOS DE ATUAÇÃO DA LIDERANÇA PARA UMA EDUCAÇÃO INTEGRAL EM CONTEXTOS DESFAVORECIDOS

A escola é um verdadeiro instrumento para a construção integral do ser humano, já que é lá onde os alunos passam uma boa parte da sua vida. A escola não é apenas a preparação para a vida; a escola é a própria vida, uma experiência relacional e educacional. As estratégias de liderança podem potenciar uma cultura escolar que não exclui horizontes de esperança. A escola pode ser um espaço de experiência em liberdade, de desenvolvimento de inteligência, de busca da verdade, de abertura a horizontes de esperança, de vivência de solidariedade e de ação ética.

O foco central da LEI é a crença de que todas as pessoas, todos os alunos, têm um valor extraordinário como seres complexos, compostos de múltiplas dimensões além da sua componente puramente cognitiva. Esta consideração da pessoa, do ponto de vista antropológico, como unidade integral inalienável é especialmente decisiva em ambientes ou contextos problemáticos e social, económica e culturalmente desfavorecidos.

A liderança de um projeto educativo integral em meios desfavorecidos é uma jornada de reinvenção que utiliza como carta de apresentação um projeto educativo de transformação para todos os membros da comunidade educativa; com a vocação de antecipar a esperança no futuro.

A LEI coloca o foco, de forma específica e própria, em quatro domínios de ação, descritos como substantivos na literatura sobre liderança educacional: uma visão específica da escola que é transmitida aos membros da comunidade educativa, uma nova abordagem à organização, uma interpretação do currículo e um processo contínuo de desenvolvimento, acompanhamento e monitorização das relações com professores, famílias e estudantes.

A visão da LEI sobre escola

Um dos desafios enfrentados por qualquer modelo de liderança é criar um paradigma de ação baseado numa visão que abra caminhos para o futuro, que tome decisões e assuma riscos e adversidades, que crie uma cultura escolar, que baseie o currículo numa filosofia e pedagogia de aprendizagem.

Em **ambientes desfavorecidos, o papel central da escola** deve ser o de reverter as baixas expectativas sobre os alunos. Não apenas no que diz respeito aos seus resultados académicos, mas também no que diz respeito ao seu valor potencial para contribuir para a sociedade com a sua conduta, o seu trabalho e o seu envolvimento na melhoria do meio em que se inserem. A escola torna-se assim uma comunidade de aprendizagem cultural e cívica. Para fazer isto, é necessário explicar a visão e os objetivos da escola. Estes incluem um compromisso explícito com a **equidade, a participação inclusiva, o desenvolvimento e o bem-estar integral dos alunos**, que deve ser partilhado por toda a instituição.

Como resultado, a **comunicação da visão** para a escola a toda a comunidade educativa pela direção é essencial neste programa. A criação de espaços e tempos para efetivamente comunicar essa visão, através do que chamamos de "liderança amplamente distribuída", será a primeira ação de um programa com estas características. Espalhar a paixão pelos objetivos de transformação pode ser o primeiro impulso para a melhoria. Esta visão partilhada será



baseada em maior qualidade educacional, no desenvolvimento integral do aluno e na equidade ("garantir que cada aluno recebe o que necessita para desenvolver plenamente o seu potencial").

LEI e abordagem organizacional

A fim de desenvolver uma educação integral em contextos desfavorecidos, a escola tem o desafio fundamental de encontrar uma resposta organizacional baseada na sua dinâmica própria, especialmente nos modelos de equidade e participação inclusiva, no bom uso de tempo e recursos, na criação de equipas educativas que trabalhem juntas, trocam experiências e monitorizem as suas atuações e que, por imperativo ético, procuram o bem-estar de todos.

A estrutura institucional, a organização do tempo e dos recursos da escola, a cultura de participação e o trabalho em equipa devem estar ao serviço da visão e dos objetivos da LEI. Para este fim, a estrutura institucional deve facilitar e apoiar a participação de toda a comunidade educativa a partir do conceito acima mencionado de liderança amplamente distribuída. A LEI não é um programa fechado ou normativo, mas a promoção de espaços de **liberdade**, reforçando e apoiando a iniciativa pessoal ou em grupo. Isso incentiva a aceitação da diversidade e o respeito pelas diferentes sensibilidades. Em tudo isso, a LEI coloca **o aluno no centro** da organização escolar.

LEI e abordagem curricular

Um dos principais desafios da LEI é tornar a escola efetiva na prossecução de uma **aprendizagem integral** para todos os alunos. Essa aprendizagem é profunda e vai além da assimilação de conteúdos, uma vez que se destina a promover o crescimento da pessoa em todas as suas dimensões (especificamente nas seis dimensões estabelecidas no conceito proposto de educação integral: corporal, cognitiva, afetivo-emocional, estético-artística, social e cívica e ético-moral/espiritual). Como resultado, o **planeamento curricular, o desenvolvimento e a avaliação** devem ser orientados nessa direção.

A partir deste programa, propomos uma abordagem competencial para o processo de ensino-aprendizagem, ainda que não no sentido puramente formal do termo; ou seja, não falamos de competências em substituição de conteúdos, mas sobre liderar uma ação pedagógica que permita que os alunos compreendam o mundo e a si mesmos para nele poderem atuar.

Para atingir esse objetivo, uma escola inspirada na LEI está dotada de um **projeto curricular inovador e enriquecido** que motiva estudantes e professores. Este projeto cumprirá os regulamentos vigentes, mas não pode ser predefinido por um agente externo. Deve ser flexível, capaz de se adaptar ao contexto específico da escola. No contexto português, estes desafios são particularmente concretos e actuais pois as políticas educativas baseiam-se numa nova abordagem de autonomia e flexibilidade curriculares.

Embora os **métodos de ensino** utilizados na escola possam ser variados, algumas propostas, como a aprendizagem cooperativa, a aprendizagem por projectos ou aprendizagem em serviço são interessantes. Especialmente este último modelo, que visa responder às necessidades da comunidade em que a escola está inserida e otimizar a experiência de aprendizagem dos alunos, pode ser um mecanismo eficaz para alcançar uma formação integral dado que os alunos aplicam



o conhecimento curricular num ambiente real e o colocam ao serviço da comunidade, o que melhora tanto o seu desempenho académico como cívico.

Nesta jornada para construir um programa de educação integral, devemos encontrar uma maneira de dar aos alunos a possibilidade de participar no planeamento da ação educativa e na criação de espaços de reflexão sobre a efetividade do desenvolvimento curricular em todos os seus aspectos e componentes, sendo este um instrumento ativo de aprendizagem e não uma mera "receita para a instrução".

LEI e desenvolvimento das pessoas: motivação, acompanhamento e avaliação

O **desenvolvimento de todas as pessoas que fazem parte da comunidade educativa e a criação de relações entre elas**, é um aspeto fundamental da LEI. De acordo com o que foi mencionado sobre a visão deste projeto, a LEI pretende desenvolver escolas que sejam espaços de liberdade e respeito, melhorando o trabalho entre professores, famílias e comunidade. Trata-se, portanto, de uma questão de considerar as necessidades dos professores e do pessoal não docente da escola e estabelecer mecanismos para envolver as famílias e obter a colaboração do meio envolvente. Além disso, a LEI considera que é particularmente importante **acompanhar as pessoas na concretização dos objectivos da escola** e a recolha de evidências sobre o seu progresso e resultados, de forma a que se possa dar **feedback** constante sobre o que funciona, problemas e soluções. O programa LEI inclui a conceção de ferramentas e processos de monitorização e obtenção de dados e evidências sobre as ações específicas. Avaliar faz parte do roteiro da LEI, com os seus elementos substantivos: definição de objetivos, estratégias, mudanças esperadas, estabelecimento de critérios e indicadores, acompanhamento de processos, compilação de informação, reflexão, proposta de medidas e planos de melhoria.

A **abertura ao meio envolvente**, à comunidade e a manutenção de uma imagem positiva também são fundamentais para a escola. Lacunas na própria escola podem ser resolvidas, em parte, aproveitando os recursos disponíveis na comunidade. Tudo em redor da escola pode ser considerado uma oportunidade de aprendizagem. É necessário trabalhar para estabelecer relações e conseguir a colaboração de pessoas, grupos ou organizações do meio que podem ajudar os alunos no seu processo de desenvolvimento integral.

Concluindo, o programa de liderança para educação Integral (LEI) coloca-nos diante de um paradigma diferente, passando de mecanismos de controlo, relatórios burocráticos, executivos, lineares, baseados em planificações rígidas e, por vezes, em informações precoces e estáticas, para uma organização que aprende, que tem uma visão partilhada, que trabalha em equipa, que gera dinâmicas específicas, na qual os seus membros interagem, onde há mobilidade profissional e, acima de tudo, onde a liderança se baseia num projeto transformador de um realidade educativa concebida como estando em constante avaliação e melhoria.



CHANGING EDUCATIONAL SYSTEMS THROUGH A WCD LEADERSHIP

PROGRAMA DE LIDERANÇA PARA A EDUCAÇÃO INTEGRAL (LEI)

BASES TEÓRICAS E DOMÍNIOS DE AÇÃO

RESUMO

FUNDACIÓN EUROPEA SOCIEDAD Y EDUCACIÓN (EFSE)

INSTITUTO DE ESTUDIOS EDUCATIVOS Y SOCIALES

OUTUBRO DE 2019

COORDENAÇÃO DO PROJECTO LEI

Miguel Ángel Sancho (EFSE)

Lola Velarde (EFSE)

EQUIPE TÉCNICO

Mercedes Esteban Villar. Coordinación de la investigación.

Directora del Instituto de Estudios Educativos y Sociales (EFSE).

Livia de Cendra. Asistente del proyecto.

Ana Rey. Secretaría Técnica.

EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO

ESPANHA (coordenadores)

Arturo Galán (IP). UNED.

Inmaculada Egido. UCM.

David Reyero. UCM.

Mireia Tintoré. UIC.

PORTUGAL (colaboradores)

Rodrigo Queiroz e Melo. Universidade Católica Portuguesa.

José Maria de Almeida. Universidade Católica Portuguesa.

José Reis Lagarto. Universidade Católica Portuguesa.

© Fundación Europea Sociedad y Educación

© Autores