

## Liderança no contexto escolar

Cláudia Canha Nunes

A escola tem sido palco de mudança educacional, em particular, no que se refere ao ensino da Matemática. Neste quadro, as actuais orientações curriculares para o ensino desta disciplina tornam mais exigente o trabalho dos professores e requerem uma mudança efectiva. Este processo exige, no entanto, «uma intervenção simultânea e articulada ao nível do desenvolvimento profissional dos professores, dos processos de gestão curricular e do desenvolvimento da cultura e organização escolares e dos processos de liderança<sup>1</sup>. É sobre a organização e cultura escolar e processos de liderança que daremos particular atenção.

Na escola, este tema tem sido tabu, predominando a ideia que é preferível viver sem líderes e sem liderança. Porém, os próprios professores são chamados a agir como líderes pedagógicos transformadores, tendo a responsabilidade de contribuir para que se estabeleça uma esfera comunitária de diálogo crítico e reflexivo envolvendo a participação continuada dos diferentes actores educativos, nomeadamente, os alunos e os encarregados de educação.

A escola é uma estrutura complexa com micro estruturas que é preciso compreender para que seja possível promover o desenvolvimento da liderança e do contexto de actuação do professor. A generalização do novo programa de Matemática do Ensino Básico coloca, presentemente às escolas e aos seus professores, o desafio da sua capacidade de se organizarem, definirem os seus percursos de aprendizagem, quer por ciclo quer por nível de escolaridade, desenvolverem práticas inovadoras e enfrentarem os problemas que vão surgindo. Enfrentar estes desafios passa, necessariamente, pela capacidade de gerar dinâmicas de trabalho colaborativo entre os professores e haver uma capacidade de liderança.

Nos últimos anos tem vindo a crescer o entendimento da importância da liderança como processo catalisador da mudança educacional, ao mesmo tempo que se reconhece que os papéis de liderança são fundamentais no desenvolvimento da cultura da escola. No actual processo de mudança no ensino da Matemática do ensino básico, é fundamental que as escolas sejam capazes de identificar professores capazes de coordenar cada um dos ciclos de ensino. Neste sen-

tido, o coordenador é o professor que tem que ser capaz de trilhar um caminho, articulando esforços e energias de um grupo alargado de professores, com vista à concretização das actuais orientações curriculares. Igualmente, o compromisso que assume exige o desenvolvimento de capacidades e um espírito empreendedor e investigativo, capaz de arrastar os seus pares, assegurando a qualidade e desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. Porém, este trabalho também só será bem sucedido se forem criadas redes de colaboração entre professores dos diferentes ciclos dando ênfase especial à integração curricular, à articulação entre ciclos, à partilha de experiências e à promoção do desenvolvimento do conhecimento profissional dos professores.

Este dispositivo é complexo e requer no grupo disciplinar líderes com visão e capacidade de gerar oportunidades de trabalho articulado como elemento facilitador de suporte mútuo e de reflexão, envolvendo processos de planificação flexíveis e partilhados, apoiado numa comunicação fluida. Incluem, igualmente, a gestão efectiva de informação e a operacionalização de procedimentos e recursos focando alunos e objectivos. Além disso, a direcção da escola deve ter conhecimento e capacidade para acompanhar as reformas curriculares em Matemática, proporcionando no horário dos professores espaços para que estes se reúnam, partilhem e reflectam sobre as suas práticas.

Hoje e de forma inadiável é fundamental assumir a necessidade de lideranças fortes, que sejam capazes de conduzir práticas inovadoras, como também de criar uma nova dinâmica de funcionamento das escolas, a começar pelos grupos disciplinares.

### Nota

- 1 Este tema foi alvo de reflexão do terceiro ciclo de estudos do GTI — Grupo de Trabalho de Investigação da APM do qual resultou a publicação em 2008 do livro *O professor de Matemática e os projectos de escola*.

Cláudia Canha Nunes  
Escola EB 2/3 Fernando Pessoa, Lisboa