

## Apresentação

### Dossiê “Liderança Educacional”

José Weinstein, Gonzalo Muñoz, Paula Louzano<sup>1</sup>

Os últimos anos têm sido marcados por uma crescente demanda sobre as comunidades escolares de melhorar a qualidade e igualdade da aprendizagem de seus estudantes. Nesse contexto, os gestores escolares deixam de ser vistos como meros administradores de políticas, normas e programas que deveriam implementar em seus estabelecimentos, e passam a ser considerados como atores proativos e propositivos, que devem liderar projetos educacionais e colocar em marcha complexos processos de mudança pedagógica e institucional.

A pesquisa, cada vez mais abundante e precisa, realizada em diferentes partes do mundo tem sido determinante para estabelecer e valorizar devidamente os processos de influência gerados pelos líderes no interior dos centros educacionais, muitos dos quais já eram provavelmente conhecidos de maneira intuitiva pela experiência cotidiana de diretores, docentes e alunos. Agora, é possível afirmar a partir dos números, teoria e centenas de estudos empíricos: a liderança é fundamental para a melhora e para a construção de uma boa escola. De fato, a investigação tem mostrado que a liderança é o segundo fator intra-escola mais importante, depois da qualidade dos professores, que impacta nos resultados de aprendizagem dos estudantes.

O objetivo deste dossiê é aproximar o Brasil das descobertas desta abundante pesquisa internacional, uma vez que a liderança educacional como campo de investigação ainda é incipiente no país. De fato, uma análise comparativa entre diferentes países da América Latina, entre eles o Brasil, mostrou que a temática aparece somente como um tema secundário em estudos acerca das reformas na educação ocorridas desde a década de 1990. Nesses estudos a descentralização educacional e a democratização da gestão escolar são os temas de maior relevância. Também é possível encontrar um conjunto de investigação mais atual centrado principalmente na formação, recrutamento e práticas de diretores escolares em âmbito nacional, mas que não consideram os elementos do campo teórico e prático da liderança escolar ou mesmo da melhoria educacional<sup>2</sup>.

Buscamos, com esta compilação de artigos, refletir sobre o debate acadêmico internacional acerca da liderança educacional, trazendo distintos olhares, às vezes divergentes e controversos, sobre a temática. Trazemos também reflexões e pontos de vista sobre a forte intersecção entre melhoria e liderança que podem contribuir para jogar luzes sobre um debate tão importante para a qualidade e equidade da educação no Brasil.

Não se trata, no entanto, de negar a importância de tantos outros fatores que, dentro e fora da escola, incidem na qualidade do ensino, nem de postular ingenuamente uma espécie de nova panaceia. Porém, sem liderança é difícil, senão impossível, que a principal unidade dos sistemas escolares, as escolas, possa transformar seu atual estado e oferecer melhores oportunidades formativas aos estudantes. Nesse

---

1 Os autores são professores da Faculdade de Educação da Universidade Diego Portales no Chile.

2 FLESSA, J., BRAMWELL, D., FERNANDEZ, M., & WEINSTEIN, J. (2018). School leadership in Latin America 2000–2016. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 182-206.

sentido, o conceito de liderança está fortemente conectado com a ideia de melhoria. Se a melhoria requer liderança para ser impulsionado nos diferentes níveis do sistema escolar, a liderança educacional necessita por sua vez da perspectiva de melhoria, para ter um norte ao qual dirigir-se, assim como valores e prioridades para guiar-se. Por isso, melhoria sem liderança não pode materializar-se, e uma liderança que não esteja orientada para a melhoria seria como navegar à cegas. Isso explica porque os diferentes modelos de melhoria têm incluído uma dimensão referente à liderança, particularmente dos diretores. Além disso, distintas concepções sobre liderança educacional, em especial aquelas vinculadas à gestão pedagógica e à liderança para a aprendizagem, têm aparecido conectadas com o movimento mais geral da escola em favor de sua maior qualidade e igualdade. Uma vez que a bibliografia de referência existente no Brasil sobre este campo de conhecimento é exígua e muitas vezes pouco atualizada, acreditamos que os artigos incluídos nesta compilação poderão aportar novidade e evidência para a reflexão acadêmica e a prática educativa no país.

Esses artigos, com exceção do artigo brasileiro, foram selecionados de duas obras publicadas, originalmente, pelo Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo (CEDLE), vinculado à Faculdade de Educação da Universidade Diego Portales em Santiago, Chile: A colaboração do CEDLE com a Revista Eletrônica de Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos permitiu que estes artigos fossem publicados no Brasil.

O primeiro artigo desta seleção é das pesquisadoras brasileiras Sofia Lerche Vieira e Eloísa Maia Vidal que contextualizam o debate sobre liderança educacional no Brasil. As autoras mostram que há uma especificidade do contexto brasileiro em relação a esta temática, que é seu foco no princípio da gestão democrática. Elas detalham a trajetória histórica do debate sobre este princípio desde meados dos anos 1980 até chegar ao contexto mais recente. Em seguida, apresentam dois programas nacionais de formação: o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (Progestão) e o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública (PNEGEB), também conhecido como Escola de Gestores. O estudo mostra que o princípio da gestão democrática, associado a uma liderança de natureza política, prepondera na literatura e nas iniciativas de formação de diretores escolares no Brasil. Nesse sentido, concluem que a temática da liderança, tal como se configura no contexto internacional, não está presente no debate acadêmico brasileiro ou mesmo na sua política educacional.

O segundo artigo é de David Hopkins, pesquisador inglês que tem sido um protagonista destacado do movimento a favor da melhoria escolar dentro e fora de seu país. Ele realiza uma resenha dos mais de cinquenta anos de história desta temática. Distingue cinco fases: a primeira marcada pelo intento de compreender a cultura organizacional própria da escola; a segunda centrada na investigação-ação, a autoavaliação e a melhoria na escola; a terceira com foco na gestão da mudança e a autogestão das escolas, porém ambas consideradas como uma via para impactar reformas em grande escala; a quarta apontando para comunidades de aprendizagem e o reconhecimento do significativo papel da liderança dentro das escolas, assim como em nível local (distritos escolares); e a última fase, a que hoje estaríamos inseridos, guiada pelo intento de realizar uma melhora sistêmica e que a dimensão global, com seus *casos de êxito* internacionalmente reconhecidos, seria

decisiva. Hopkins conclui seu artigo com oito propostas para a reforma escolar, que vão desde a importância de contar com uma narrativa de mudança até a necessidade que o sistema e seus diversos atores se mobilizem para o seu propósito moral: a aprendizagem de todos os estudantes.

O canadense Michael Fullan, provavelmente o pesquisador mais influente na reflexão sobre a mudança educacional em nível mundial, centra seu artigo nas tarefas essenciais que os líderes e gestores devem desenvolver. Considera que a sobrecarga de responsabilidades, a escassa preparação, a rotatividade das políticas públicas e as altas expectativas postas sobre seus ombros, dificultam aos gestores escolares focarem em seu trabalho. Seu primeiro foco deveria ser liderar as aprendizagens, desempenhando um papel ativo e eficaz no desenvolvimento de melhores práticas de ensino-aprendizagem dos docentes de sua escola e também na promoção de novas lideranças. Este papel deveria dar-se desde a orquestração de diferentes processos de melhora pedagógica para o conjunto dos docentes e não deve confundir-se com um ativismo inútil de checar o trabalho de cada docente (o que o autor denomina eufemisticamente de “demência da microgestão”). Uma segunda ênfase deve se dirigir a *criar coerência* em um contexto no qual esta é escassa, devido à multiplicidade de iniciativas que coexistem no interior das escolas e a amplitude de resultados que são demandados. Portanto, os gestores deveriam focar nas metas principais: criar culturas de colaboração, aprofundar a aprendizagem e garantir uma adequada prestação de contas tanto dentro como fora das unidades escolares.

Por último, os gestores deveriam ser facilitadores da profissão docente. Em particular, deveriam fomentar a colaboração efetiva entre os docentes, buscando, por essa via, aumentar o capital social e a eficácia pedagógica coletiva no interior da escola.

As pesquisadoras Amanda Datnow, norte-americana, e Kim Schildkam, holandesa, nos apresentam um texto centrado na promoção, por parte dos gestores escolares, do uso de dados na escola, em especial entre seus docentes, para favorecer a melhora. Para tanto, comparam os resultados de estudos empíricos que ambas têm desenvolvido recentemente em seus respectivos países. Seus resultados indicam que, para além das marcadas diferenças entre ambos os sistemas educacionais, existe um conjunto de práticas diretivas que favorecem um uso de dados que por sua vez venham a contribuir para a melhora escolar. Uma delas é que os gestores devem mostrar o sentido e a projeção que possui o uso de dados por parte dos docentes, socializando uma compreensão ampla do que são os dados que resultam pertinentes, que não se restringem aos resultados de provas escolares por parte dos estudantes, e mostrar a conexão entre estas evidências disponíveis e o impulsionamento da melhora.

Em segundo lugar, os gestores podem criar as condições organizacionais para que o uso de dados possa realizar-se de maneira sistemática e profícua. Por último, insiste que os gestores possam promover ativamente a difusão dos dados-chaves no conjunto da organização escolar, incentivando permanentemente a criação de redes de intercâmbio e conhecimento compartilhado.

Isso deveria ocorrer, segundo Datnow e Schildkam, com um sentido que favoreça a coesão entre o corpo docente, a motivação para o melhor desempenho individual e coletivo, e a primazia de um espírito de indagação dentro da escola.

Denise Vaillant, pesquisadora uruguaia, focaliza sua contribuição nas comunidades de aprendizagem profissional (CAP), pedra angular do desenvolvimento profissional dos professores e, por adição, das possibilidades de melhoramento de

uma escola. As CAP buscam gerar experiências eficazes para o desenvolvimento profissional, mirando nas atividades cotidianas dos docentes, promovem seu trabalho colaborativo, tendo como foco prioritário a aprendizagem dos alunos. Estas comunidades de aprendizagem profissional não nascem nem se desenvolvem de modo espontâneo. Pelo contrário, devem superar múltiplos obstáculos, entre os quais sobressaem a disponibilidade de tempo, a inexistência de condições organizacionais para resguardar seu funcionamento ou a prevalência de uma cultura pouco profícua à reflexão coletiva sobre as práticas de ensino. Os gestores escolares podem cumprir um papel primordial para superar, mediante sua liderança, estes obstáculos. A partir de resultados da prova PISA, Vaillant identifica algumas das limitações que possuem os gestores escolares da América Latina para fomentar este trabalho colaborativo entre os docentes, ao mesmo tempo em que reconhece a peremptória necessidade de contar com maior investigação nessa área.

O reconhecido pesquisador inglês Tony Bush busca mostrar a diversidade de modelos de liderança educativa que se têm estabelecido na vasta produção acadêmica sobre este tema. Esta visão panorâmica serve para organizar conceitualmente muitas das visões de liderança dentro das escolas, mostrando seus distintos focos de interesse, assim como os diversos atores que o encarnam. Antes de apresentar uma tipologia dos diferentes enfoques sobre a liderança educacional, Bush se detém nos elementos centrais de sua definição, entre os quais se destacam o de ser um processo intencionado de influência social de uma pessoa (ou grupo) sobre outras pessoas (ou grupos), que vem guiado por certos valores que apontam para a construção de certa visão da escola.

É relevante destacar que o professor Bush mostra criticamente os diferentes enfoques de liderança, em seus acertos e desafios, ao mesmo tempo em que argumenta que esses modelos conceituais, que parecem tão diferenciados na teoria, tendem a ocorrer de forma combinada na realidade da liderança que é construída nas escolas.

O artigo da professora da Universidade de Auckland (Nova Zelândia), Viviane Robinson, aponta que a liderança dos adultos dentro da escola deve ter como norte os estudantes: o que finalmente importa são as consequências das decisões e ações dos líderes para os estudantes, mais que a satisfação ou conforto dos adultos. As áreas dessas “consequências” podem ser amplas, indo desde as aprendizagens acadêmicas até a participação estudantil, passando pela criação do bem-estar psicossocial geral do alunado.

Para desenvolver esta liderança centrada nos alunos, são propostas seis dimensões que os líderes devem desenvolver e se definem as capacidades chaves com que, segundo Viviane Robinson, devem contar os gestores para poder impulsionar as dimensões mencionadas: utilizar os conhecimentos relevantes para tomar decisões de liderança, resolver problemas complexos e criar laços de confiança.

Em continuação se mostram as complexidades que enfrentam as políticas de reforma, quando tratam de mudar “por decreto” as práticas de liderança realizadas pelos gestores e os docentes, e se expõem as virtudes de um método inovador em particular, chamado de *indagação na teoria* que a professora Robinson vem desenvolvendo na Nova Zelândia e Austrália.

A pesquisadora Jingping Sun, da Universidade de Alabama (USA), realiza uma exhaustiva revisão do conhecimento acumulado em torno da liderança transformacional – que seria o enfoque que conta com o maior número de estudos empíricos

realizados e que tem tido uma forte incidência nas políticas de fomento da liderança escolar (fundamentando, por exemplo, a definição de parâmetros de desempenho por parte de muitas autoridades da educação). O artigo da professora Sun se detém na análise da evidência encontrada em investigações (publicadas e inéditas) a respeito da liderança transformacional, tanto a respeito de suas características como de seus antecedentes e impactos, tendo sido a maioria dos estudos desenvolvidos nos Estados Unidos. A nova evidência, compilada especialmente nesta meta-análise, permite enriquecer as dimensões gerais e as práticas específicas dos gestores escolares. Em particular, se analisa o efeito que os distintos estudos constatarem em dimensões chaves do fazer escolar, vendo-se seu impacto em estabelecer metas compartilhadas e em propiciar estruturas de colaboração. Adicionalmente, a meta-análise confirma a alta incidência da liderança transformacional dos gestores no estado emocional dos docentes, sua satisfação laboral e seu compromisso com a escola, assim como os resultados acadêmicos dos alunos, nos quais também incidiria, mas de maneira mais leve e mediada pelos docentes.

A aproximação da liderança de uma perspectiva distribuída é desenvolvida pelos pesquisadores James Spillane e Melissa Ortiz – sendo necessário lembrar que o professor Spillane tem sido um dos *pais fundadores* desta emergente corrente. De início se adverte que se bem o foco da análise está posto na liderança, que busca introduzir a mudança nas escolas, é indispensável visualizá-lo associado à gestão, que permite manter essa mudança no tempo, que operam conjuntamente na prática cotidiana das escolas. Este enfoque surge da constatação crítica de que o estudo de condutas individuais dos líderes escolares, em particular dos diretores, tem deixado de lado o caráter social das práticas sociais: quando uma pessoa atua, outra(s) reage(m), gerando interações. Estas interações na escola não se dão no vazio, e sim transcorrem em situações que têm normas, rotinas organizacionais e ferramentas que as definem, influenciando suas possibilidades de desenvolvimento. O foco da liderança distribuída, segundo Spillane e Ortiz, deve centrar-se em sua incidência na docência, que seria o trabalho central da organização escolar. Mas, não só há que mostrar a docência como o objeto de liderança, mas também como sujeito das práticas de liderança e gestão – constituindo uma variável explicativa. Finalmente, os autores descrevem alguns desafios atuais deste enfoque, que vão desde a construção de metodologias que permitam sua descrição e estudo mais fidedigno nas escolas, até o desenho de modelos de formação e desenvolvimento profissional que se encarregam deste olhar compartilhado das práticas de liderança escolar.

Por sua parte, o especialista canadense Dean Fink aborda outro tema crítico da liderança (e da melhora escolar): sua sustentabilidade no tempo. Fink recorda sete princípios básicos da liderança sustentável: profundidade, duração, amplitude, justiça, diversidade, criatividade e conservação. Fink amplia em seu artigo o significado dos três primeiros princípios. O primeiro se refere a tratar de cumprir com o propósito moral da educação e alcançar uma aprendizagem profunda. Em segundo, é decisivo que a liderança educacional no interior da escola perdure no tempo, e vá mais além dos limites próprios do período de um indivíduo na cabeça da organização – por mais exitoso que este tenha sido. Os estudos mostram que conseguir administrar os frequentes riscos da rotatividade dos diretores é de suma importância para a sustentabilidade da melhora.



Daí a importância do planejamento de transição das funções de um diretor ao que o segue, o mesmo que o desenvolvimento de um conjunto de novos líderes bem preparados e que possam assumir as diferentes responsabilidades. Por último, a liderança sustentável requer a sua expansão entre os membros da escola, não podendo estar centrada em uma pessoa ou em um pequeno grupo. Neste plano haveria uma confluência deste enfoque com a liderança distribuída, ainda que Fink mostre as ambiguidades que apresenta dito conceito, assim como as diversas formas como foi concebido.

Mais que somar um novo enfoque a respeito da liderança escolar, o esforço do pesquisador da Universidade de Tel Aviv (Israel), Izhar Oplatka, se centra em calibrar o aporte das conceitualizações desenvolvidas nos países desenvolvidos para os chamados países “em desenvolvimento” e, em particular, para a América Latina. Sua postura advoga pela criação de um campo de estudo da gestão educacional especificamente orientado aos contextos educacionais latino-americanos e a criticar a adoção cega de conceitos importados e teorias estrangeiras. Apoiando-se na literatura da sociologia do conhecimento, da investigação em educação e da epistemologia das ciências, Oplatka analisa sucintamente o desenvolvimento da gestão educacional como campo de estudo anglo-americano, mostrando a estreita conexão entre os contextos cultural e social com as teorias da gestão escolar desenvolvidas. De fato, põe em dúvida o caráter universal dos conceitos e teorias em voga nesta subdisciplina. Ao buscar caracterizar o específico do contexto latino-americano, insiste em que não se pode ignorar o pesado ônus da carga colonial, a extensão da pobreza e a desigualdade, a existência de povos indígenas (e sua presença majoritária em muitos países), a fragilidade do sistema político democrático, ou a tensão entre tradição e modernidade. Igualmente, existiriam certos recursos que, apesar da exígua investigação existente, podem ser relevantes para a liderança educacional na região. Em sua conclusão, o autor sugere quatro desafios para os acadêmicos e investigadores latino-americanos centrados na gestão educacional e liderança, entre eles se destaca a geração de conhecimentos aplicados desde e para o sistema educacional latino-americano e a exploração de novas áreas de estudo específicas ao contexto da região.

Acreditamos que o valor desta publicação está em sua riqueza, atualidade e amplitude de olhares, que permitem entender a complexidade e ao mesmo tempo a importância que tem hoje o fenômeno da liderança educacional e sua relação com os processos de melhoria escolar.

Hoje mais do que nunca dispomos, em nível internacional, de conhecimentos e aprendizagens de como desenvolver integralmente a liderança e a gestão escolar com vistas a que se possa contribuir para a qualidade e equidade da educação. Aqui se sintetizam alguns desses conhecimentos e aprendizagens graças à contribuição de reconhecidos autores de diferentes rincões do planeta. Esperamos que sejam de grande valor para o debate educacional brasileiro. Agradecemos aos autores que generosamente permitiram que seus artigos fossem publicados novamente, dessa vez no Brasil.

*Janeiro/2019*