

GESTÃO

LIDERANÇA PEDAGÓGICA MELHORA A APRENDIZAGEM

1

» Relatório internacional mostra o impacto positivo desta dimensão nas escolas

2

» Resultados são ainda mais relevantes em contextos de maior vulnerabilidade

3

» Ações não devem ficar restritas aos diretores ou coordenadores pedagógicos

A rotina de um gestor no Brasil exige atenção a múltiplas dimensões da escola. São tantas, por exemplo, as tarefas burocráticas (como prestação de contas, assinar documentos, fornecer informações a órgãos superiores), de organização do espaço escolar (manutenção da infraestrutura, alimentação, transporte) e de relacionamento com variados atores (alunos, pais, professores) que há o risco de relegar a segundo plano um aspecto essencial de seu trabalho: a liderança pedagógica.

Um relatório feito pela Universidade Diego Portales, do Chile, em parceria com o Instituto Unibanco, traz evidências internacionais sobre a importância desta dimensão da gestão para a melhoria da escola e analisa, a luz de exemplos do Brasil e de outros países, desafios para materialização de políticas públicas voltadas a fortalecer esse aspecto.

PRÁTICAS DE LIDERANÇA PARA A APRENDIZAGEM

(LEITHWOOD et al., 2006)

- ✓ Estabelecer uma direção (visão, expectativas e objetivos do grupo)
- ✓ Desenvolver as pessoas
- ✓ Redesenhar a organização
- ✓ Gerenciar os programas de ensino e aprendizagem



DIMENSÕES DE UMA LIDERANÇA EFICAZ

(ROBINSON, 2011)

- ✓ Estabelecimento de metas e expectativas
- ✓ Obtenção e designação de recursos de maneira estratégica
- ✓ Planejamento, coordenação e avaliação do ensino e do currículo
- ✓ Promoção e participação no aprendizado e no desenvolvimento profissional
- ✓ Garantia de um ambiente organizado e de apoio

Fonte: Extraído do informe "Liderança pedagógica - O que mostra a literatura internacional e reflexões para o Brasil" - Coleção Políticas Públicas em Educação - n°3 (Instituto Unibanco/ Universidad Diego Portales) (2022)

O conceito de gestão pedagógica (ou liderança pedagógica) pode dar margem a múltiplos entendimentos. Na definição utilizada pelo relatório, trata-se da influência exercida pelos gestores escolares, por meio dos professores, no aprendizado dos alunos e nos processos de melhoria das comunidades educacionais, garantindo a qualidade da prática docente, impactando na implantação do currículo e no desenvolvimento profissional, proporcionando assim as condições que permitem melhorar o ensino e o aprendizado.

Como mostra o relatório, há muitos estudos internacionais indicando que, dentre as atribuições esperadas dos gestores escolares, esta seria a de maior potencial de impacto positivo no desempenho dos alunos. Um dos mais citados deles, de autoria da pesquisadora neozelandesa Viviane Robinson, foi tema da [primeira edição deste Boletim Aprendizagem em Foco](#).

O texto também destaca que a "liderança pedagógica mostrou resultados relevantes, especialmente em contextos educacionais de alta complexidade, principalmente porque considera a implementação de ações que visam definir expectativas claras relacionadas à melhoria do desempenho dos estudantes e à criação de um ambiente escolar favorável ao aprendizado."

A constatação inequívoca da relevância da liderança pedagógica, no entanto, não deve ser interpretada como um sinal de que outras dimensões que compõem o campo de atuação dos gestores devam ser negligenciadas. Como já abordado em outras edições do Boletim Aprendizagem em Foco, a preocupação com o bem-estar dos alunos, com a criação de um clima escolar positivo, e a comunicação com as famílias são, entre outras, ações que se retroalimentam, também contribuindo para a melhoria da aprendizagem.

Este olhar mais amplo para as diferentes dimensões da gestão escolar foi também destacado em dois relatórios anteriores de parceria da Universidade Diego Portales com o Instituto Unibanco, divulgados no ano passado. E esta atenção aos múltiplos aspectos da gestão é um componente que inclusive

aparece na Matriz Nacional Comum de Competências do Gestor Escolar, aprovada no ano passado pelo Conselho Nacional de Educação.

LIDERANÇA DISTRIBUÍDA

Outro cuidado na interpretação sobre o impacto da liderança pedagógica é evitar a conclusão de que esta é uma tarefa que dependa apenas do diretor. No contexto brasileiro, em que há também a figura do coordenador pedagógico, é importante que as ações sejam planejadas e pactuadas com mais atores da escola, de modo que elas façam parte de uma cultura organizacional que não dependa unicamente de um ou dois profissionais da gestão. Conforme destaca o relatório:

“O mero exercício da liderança pedagógica não basta para alcançar os resultados desejados em uma escola e é necessário sinergia entre os diferentes atores da comunidade, principalmente entre a equipe gestora e os professores, o que contribui para os processos de ensino e aprendizagem. Nesse sentido, para que a liderança pedagógica seja eficaz, é necessário que esta adote uma abordagem colaborativa e de intercâmbio, fatores-chave que induzem o surgimento de novos tipos de liderança, por exemplo, a liderança pedagógica e a liderança compartilhada ou distribuída.”

A importância de distribuir a liderança dentro da escola é um princípio bastante aderente ao conceito de gestão democrática, e já foi tema da [edição 53](#) deste Boletim Aprendizagem em Foco. A prática não deve ser confundida com a mera delegação de responsabilidades a terceiros. Quando a equipe gestora consegue criar um clima em que todos se sintam estimulados a contribuir, participando das discussões sobre os objetivos comuns e tendo condições para executar as ações planejadas, a liderança pedagógica deixa de ser entendida como uma tarefa apenas do diretor ou coordenador pedagógico. Contribui assim para a criação de um senso de pertencimento e de uma cultura de colaboração entre todos que torna a escola menos dependente de esforços individuais isolados.

Como orientação às políticas públicas, o relatório da Universidade Diego Portales e do Instituto Unibanco sugere que é necessário definir nitidamente os papéis e funções dos gestores escolares, desenvolver programas de formação inicial e continuada que incluam a liderança pedagógica, além de avançar em melhores formas de seleção dessas lideranças, de modo que a capacidade de promover mudanças no trabalho pedagógico seja um elemento fundamental na escolha dos futuros diretores.

GESTÃO ESCOLAR

Há muito a fazer do ponto de vista das políticas públicas, mas não faltam exemplos de gestores que, em seu cotidiano, já dedicam especial atenção à liderança pedagógica, buscando estratégias variadas para melhorar os resultados de aprendizagem. Veja abaixo três exemplos que constam do [Banco de Soluções](#), uma plataforma do Observatório de Educação do Instituto Unibanco, que reúne depoimentos de gestores e outros atores da escola sobre ações bem-sucedidas de gestão escolar.

Na escola estadual Pedro Vicente de Freitas, em Muriaé (MG), o diretor José Antônio Carneiro e a professora Cintia de Barros Maia contam como a partir de uma prova diagnóstica de cada aluno foram elaborados planos de aulas individualizados, que focavam justamente nas dimensões do currículo que cada estudante apresentava mais dificuldade. A ação reduziu a evasão escolar e melhorou os indicadores de aprendizagem da escola. Ela foi focada nas turmas de 1º ano do Ensino Médio, série em que as taxas de reprovação e evasão costumam ser maiores no país. Ao diagnosticar e agir desde cedo para evitar que problemas de aprendizagem se acumulassem, a escola conseguiu zerar a reprovação nessas turmas.

Já na escola estadual de ensino fundamental e médio Arariboia, em Pancas (ES), o destaque das ações pedagógicas foi a escuta coletiva antes do planejamento das ações. A partir da análise detalhada dos descritores com menor índice de acertos pelos alunos nas avaliações do Estado, a equipe pedagógica, o corpo docente e a superintendência elaboraram um projeto para conectar melhor as disciplinas e melhorar a qualidade das aulas. Um ponto importante da ação foi que os alunos também foram chamados a opinar e propor soluções, e famílias foram orientadas sobre como poderiam contribuir para esse esforço coletivo de melhoria da aprendizagem.

Outra ação que teve início a partir dos resultados em avaliações diagnósticas e da escuta ativa aos estudantes aconteceu na escola estadual Água Branca, no município de mesmo nome no Espírito Santo. Os alunos se queixavam que trabalhos coletivos eram feitos sempre pelos mesmos grupos. A equipe gestora e os professores então agiram para modificar esse quadro, estabelecendo grupos heterogêneos de aprendizagem, que mesclavam alunos com variados níveis de desempenho. A ação começou em apenas uma disciplina, mas depois foi disseminada para toda a escola, pois resultou na diminuição da desigualdade e na melhoria do clima escolar entre alunos.



PARA SABER MAIS

- **“Liderança escolar para a melhoria da educação: Contribuições para o debate público no Brasil”** - Coleção Políticas Públicas em Educação - nº 1 (Instituto Unibanco/Universidad Diego Portales) (2021): bit.ly/3uCR46Y
- **“Seleção de diretores escolares: desafios e possibilidades”** - Coleção Políticas Públicas em Educação - nº 2 (Instituto Unibanco/Universidad Diego Portales) (2021): bit.ly/3lps3td
- **“Liderança pedagógica - O que mostra a literatura internacional e reflexões para o Brasil”** - Coleção Políticas Públicas em Educação - nº3 (Instituto Unibanco/ Universidad Diego Portales) (2022): bit.ly/informe3-UDP_IU

Aprendizagem em Foco é uma publicação quinzenal produzida pelo Instituto Unibanco. Tem como objetivo adensar as discussões sobre o contexto educacional brasileiro, a partir de pesquisas, estudos e experiências nacionais e internacionais.

Para fazer algum comentário, envie um e-mail para: instituto.unibanco@institutounibanco.org.br

Para ler as edições anteriores, acesse: bit.ly/aprendizagem-foco

Produção editorial: Redação Antônio Gois; Edição Fabiana Hiromi;

Projeto gráfico e diagramação Estúdio Kanno; Edição de arte Fernanda Aoki

