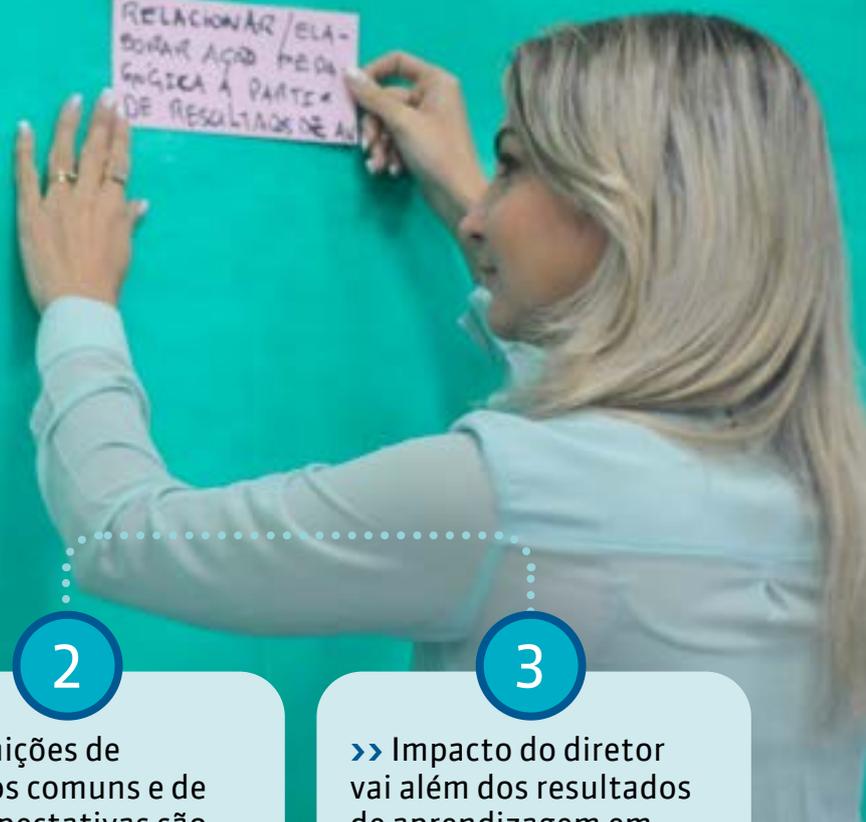


GESTÃO

NOVOS ESTUDOS REFORÇAM IMPORTÂNCIA DO GESTOR ESCOLAR



1

» Atuação no clima escolar e no desenvolvimento de professores são destaque

2

» Definições de objetivos comuns e de altas expectativas são também importantes

3

» Impacto do diretor vai além dos resultados de aprendizagem em testes

Não há dúvida de que um bom gestor escolar seja capaz de contribuir para a melhoria dos resultados dos estudantes. A forma como isso acontece, porém, ainda é um tema que necessita de mais aprofundamento nas pesquisas sobre o tema. Novos estudos divulgados neste ano tentam justamente preencher essa lacuna, trazendo evidências mais recentes sobre a atuação desse profissional.

Um deles foi divulgado pelo Instituto Unibanco, em parceria com a Universidad Diego Portales, do Chile. A [publicação](#) reúne evidências a partir de uma série de estudos sobre a capacidade dos líderes escolares afetarem os processos de ensino-aprendizagem, bem como outras variáveis ligadas à organização, à cultura e às condições de trabalho da escola. A promoção e participação na aprendizagem e no desenvolvimento profissional dos professores, por exemplo, é destacada como uma prática comum entre as lideranças educacionais mais efetivas.

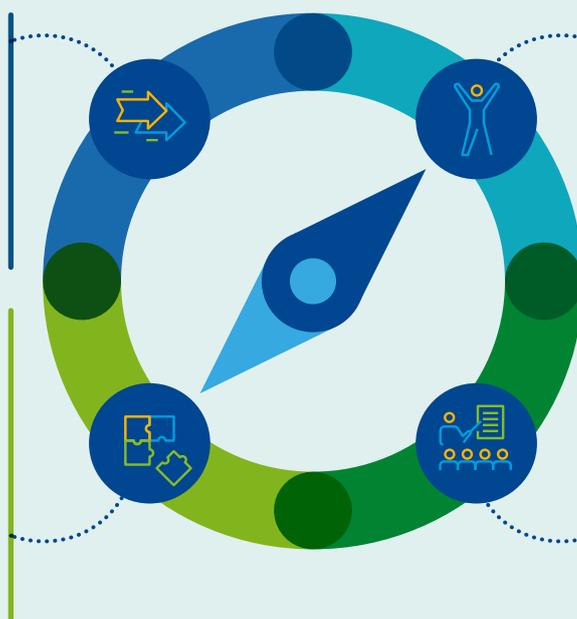
DIMENSÕES DAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA

Apontar direção de futuro

- Construir uma visão compartilhada
- Incentivar a consonância dos objetivos
- Estabelecer altas expectativas

Reestruturar a organização

- Construir cultura colaborativa
- Estruturar organização que facilite o trabalho
- Criar relação produtiva com a família e a comunidade
- Conectar a escola a seu contexto e às oportunidades



Desenvolver pessoas

- Garantir atenção e apoio individual
- Fornecer cuidado e apoio intelectual
- Modelar relações (interação permanente e visibilidade com estudantes)

Gerir a instrução (ensino e aprendizagem) na escola

- Alocar pessoal
- Fornecer apoio técnico aos professores (supervisão, avaliação, coordenação)
- Monitorar práticas de ensino-aprendizagem
- Evitar distrair a equipe com o que não seja o foco de seu trabalho

Fonte: Leithwood e Riehl, 2005 (Extraído do informe Liderança escolar para a melhoria da educação, Instituto Unibanco/UDP)

De acordo com o informe, as pesquisas mais recentes apontam que as escolas com bons resultados de aprendizagem contam com gestores que desenvolvem práticas direcionadas tanto à melhoria dos processos de ensino-aprendizagem como a reestruturação interna e mobilização dos atores envolvidos. Elas podem ser agrupadas em quatro dimensões (confira o quadro “Dimensões das Práticas de Liderança”).

Também são destacadas políticas de promoção da liderança educacional de outros países que podem servir de referência para o Brasil nessa área. A definição precisa do que se espera dos gestores é condição primeira para que esses profissionais não só contribuam para a melhoria dos processos e dos resultados educacionais, mas também para criar políticas consistentes e coerentes, capazes de induzir e dar suporte ao trabalho dos diretores. Nessa linha, são apresentados, por exemplo, o Ontario Leadership Framework, da província canadense, e o Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE), do Chile, ambos documentos que traçam diretrizes para um processo de liderança eficaz.

A seleção dos diretores e os requisitos para acesso ao cargo, a formação e desenvolvimento profissional e as condições de trabalho e de carreira são os outros três elementos que compõem o que José Weinstein, da (Universidad Diego Portales), chamou de “**engrenagem das políticas de liderança bem sucedidas**” durante [webinário](#) sobre o tema realizado no último dia 12 pelo Instituto Unibanco. No encontro, ele ressaltou a importância de haver uma coerência interna entre esses elementos: “Quando coloco uma peça – como a que vocês acabam de colocar [em referência à aprovação pelo CNE da matriz de competências do diretor] e que é a mais importante –, é preciso verificar se as demais peças estão alinhadas”.

Weinstein chamou a atenção também para a necessidade de haver uma coerência das políticas de fomento à liderança com as outras políticas



Fonte: Weinstein et al, 2014 (Extraído do informe Liderança escolar para a melhoria da educação, Instituto Unibanco/UDP)

educacionais para que não entrem em choque. “Por exemplo, se digo aos diretores que quero que sejam os líderes de suas escolas, que tenham projetos próprios de melhoria da aprendizagem, que interpretem sua comunidade escolar, mas ao mesmo tempo tenho um programa de formação continuada que vem empacotado de cima para baixo, dizendo tudo o que precisa ser feito com detalhes e que não deixa nenhum espaço de criatividade para o diretor escolar, não estou permitindo que haja uma coerência externa das políticas de liderança com as outras políticas”, observou.

IMPACTO ALÉM DOS TESTES

Outro estudo recente que investigou a contribuição dos diretores para o sucesso dos alunos foi divulgado em fevereiro deste ano pela organização norte-americana Wallace Foundation, que encomendou uma revisão da literatura acadêmica dos últimos 20 anos sobre o tópico. Uma das principais conclusões do trabalho - feito pelos pesquisadores Jason Grissom, Anna Egalite e Constance Lindsay - é que o impacto do gestor escolar é mais amplo do que o verificado até então, pois incide não apenas nos resultados de aprendizagem medidos em testes. As pesquisas mais recentes analisadas no documento mostram que a ação de diretores mais efetivos é capaz de reduzir o absenteísmo e a indisciplina dos alunos e diminuir a rotatividade dos docentes numa escola.

Estudos anteriores já haviam mostrado que, entre os fatores internos à escola, somente o professor tem influência positiva maior do que os diretores no desempenho escolar dos estudantes. Os autores da pesquisa mais recente lembram, porém, que o impacto do gestor tem mais amplitude, pelo fato de incidir sobre todos os alunos de uma escola, ao passo que a ação do professor tende a ser restrita às turmas nas quais ele dá aula.

Porém, é preciso cuidado na interpretação dessas evidências, que não devem ser tratadas como uma competição entre diretores e professores para saber quem é mais importante. Como lembram os autores no estudo, uma das principais contribuições dos diretores é justamente no apoio aos professores, para que possam exercer seu trabalho com mais qualidade. Portanto, quando ambos constroem relações de confiança e trabalham coletivamente em busca de objetivos comuns em favor dos estudantes, todos ganham.

Ao identificar, a partir dos estudos mais recentes, o que fazem diretores bem-sucedidos, o relatório divulgado pela Wallace Foundation destaca quatro dimensões principais.

QUATRO PRINCIPAIS DIMENSÕES QUE FAZEM DIRETORES BEM-SUCEDIDOS

Identificadas no relatório da Wallace Foundation

1



Interação com professores em ações para a melhoria da aprendizagem

2



Construção de um clima escolar positivo

3



Estímulo à colaboração e à criação de comunidades profissionais de aprendizagem

4



Administração de recursos humanos e financeiros de forma estratégica

Várias dessas dimensões já foram tema de edições passadas do Boletim Aprendizagem em Foco. O [número 57](#), por exemplo, falou sobre como gestores podem melhor apoiar os professores e, no [número 8](#), o assunto era o uso de avaliações para melhorar a aprendizagem. A construção do clima escolar positivo foi abordada em diferentes edições, em textos sobre como isso contribui para a redução das desigualdades (ed. [23](#)), sobre a necessidade de estar atento ao bem-estar dos estudantes (ed. [29](#)), na relação família e escola (ed. [9](#)) ou ações para diminuir a indisciplina (ed. [4](#)). A colaboração entre professores e gestores foi o destaque da edição [34](#) e a gestão de recursos humanos – com foco na necessidade de alocação mais equitativa dos melhores professores para os alunos que mais precisam – foi assunto da edição [31](#).

EVIDÊNCIAS NO BRASIL

A associação dos resultados dos alunos com aspectos positivos da liderança na escola também foi tema investigado no Brasil recentemente por Filomena Siqueira e Silva, em tese de doutorado concluída em 2020 na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. A autora relacionou perguntas respondidas por estudantes, professores e diretores no questionário socioeconômico do Saeb (Sistema de Avaliação da Educação Básica) que tratavam de características da gestão escolar e analisou se essas variáveis estavam associadas a melhoria nas médias dos alunos nos testes de Língua Portuguesa e Matemática. A conclusão foi de que uma liderança eficaz pode exercer influência equivalente a 12 pontos na nota do Saeb, “o que equivale a aproximadamente meio ano de aprendizagem por ano letivo nos anos finais do Ensino Fundamental”.

Também em sua tese, Filomena Siqueira fez uma análise de documentos legais de 20 estados brasileiros que indicam o que se espera do diretor no exercício de sua função. Sua conclusão foi de que as atribuições “são, majoritariamente, caracterizadas por uma lista de tarefas que não fomentam o desenvolvimento de um perfil de liderança eficaz”.

A necessidade de ter clareza sobre o que se espera do diretor de escolas e de apontar as competências mais essenciais para o sucesso dos alunos foi uma das razões que levou o Conselho Nacional de Educação a aprovar um parecer que estabelece uma Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, tema da [última edição](#) do Boletim Aprendizagem em Foco.



PARA SABER MAIS

- **Como diretores impactam alunos e escolas: uma revisão sistemática de duas décadas de pesquisa** (em inglês) – Wallace Foundation, fevereiro/2021: bit.ly/2ReZp20
- **Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: uma análise multivariada em painel** – Filomena Siqueira e Silva, junho/2020: bit.ly/2RaiLo
- **Liderança escolar para a melhoria da educação - Contribuições para o debate público no Brasil**, Coleção Políticas Públicas em Educação- Informe n.1, Instituto Unibanco/ Universidad Diego Portales, maio/2021: bit.ly/3o7KaEe
- **Webinário Políticas de Fortalecimento da Gestão Escolar**, Instituto Unibanco, 12/05/2021: bit.ly/webinInformeLideranca

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 e edição Fabiana Hiromi e Antônio Gois;

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

