

LIDERANÇAS EDUCACIONAIS/ ESCOLARES: UM ESTUDO CONCEITUAL

Renata Maria Moschen Nascente

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar

renatanascente@ufscar.br

Esta comunicação refere-se à parte de uma pesquisa em andamento, desenvolvida no escopo do Grupos de Estudos e Pesquisas em Organização Escolar: Democracia, Direitos Humanos e Formação de Gestores – DEFORGES, que tem como objetivo geral identificar lideranças distribuídas nos diferentes segmentos escolares e analisar o clima em quatro escolas do Programa de Ensino Integral do estado de São Paulo. O problema a ser abordado nesta apresentação diz respeito à diversidade conceitual no que concerne às lideranças educacionais/escolares, tanto na literatura internacional como na brasileira. Nesse sentido, dentre outras iniciativas, realizamos dois levantamentos bibliográficos, um deles em uma base de dados brasileira – Portal de Periódicos da CAPES e outro na base estrangeira *ERIC – Educational Resources Information Center*. Após levantamento, leitura e síntese dos artigos encontrados, foi elaborado o seguinte quadro conceitual:

Quadro: Conceitos de liderança educacional/escolar

Conceito de Liderança	Referências	Comentários/definições
Pedagógica	Hallinger (2011)	Inclusiva, abrangendo professores e equipe gestora.
	Costa e Castanheira (2015)	Sobrepõe-se às orientações administrativas, eficientistas e hierárquicas.
Compartilhada	Hallinger (2011)	Formal, por meio de colegiados, reuniões, representações e deliberações; e informal, em interações diárias no cotidiano escolar
	Carvalho, Sobral, Mansur (2020)	Informal; responsabilidades divididas segundo competências.
Distribuída	Carvalho, Sobral, Mansur (2020)	Mesmo que a compartilhada, com a diferença que as lideranças emergem dos segmentos, não sendo indicadas pela equipe gestora e/ou direção.
Mecanicista	Costa e Castanheira (2015)	Predominante no período de 1940 a 1980; hierárquica e prescritiva; centrada em objetivos pré-definidos.
Poliédrica	Costa e Castanheira (2015)	Vigente nos anos de 1980, essas lideranças eram entendidas como adaptáveis a realidades organizacionais em mudança.

Curricular	Ylimaki (2012)	Complexa e política, baseia-se nas concepções de política cultural e de teoria do currículo. Profissional e crítica, é intrinsecamente complexa e eminentemente política.
	Ediger (2014)	Em desenvolvimento. Compartilhada entre direção e professores.
Transacional	Vizeu (2011)	Alicerçada na ação sistêmica; baseada na capacidade do líder em atender aos interesses particulares dos seguidores, em relações de troca.
Transformacional	Vizeu (2011)	Oposta à transacional; alicerçada na ação comunicativa (Habermas); centrada no desenvolvimento dos seguidores e em seu comprometimento com valores coletivos substantivos, principalmente com a emancipação dos agentes.

Fonte: a autora.

Atinente ao conceito de liderança pedagógica, destacamos que esta foi a tradução que atribuímos ao termo *instructional leadership*, encontrado nos artigos internacionais analisados. Corrobora essa tradução a definição de Brazer e Bauer (2013), segundo a qual a *instructional leadership* pode ser definida como o esforço para melhorar o ensino e aprendizagem de estudantes da educação infantil ao ensino médio, administrando-os de forma eficaz, enfrentando os desafios da diversidade. Para os autores, assim como para Costa e Figueiredo (2013) e Bush (2021), essa liderança abrange conhecimentos educacionais e pedagógicos dos currículos, além da compreensão crítica de contextos escolares. Ademais, há ainda algumas ambiguidades referentes à definição de liderança pedagógica. Há autores que a consideram uma forma específica de liderança escolar (Hallinger; Walker, 2017); há também aqueles que a apresentam articulada a outras formas de liderança, como Marks e Printy (2003), para quem a liderança transformacional é parte integrante da liderança pedagógica. Segundo eles, quando essas duas formas de liderança se integram, podem influenciar positivamente o rendimento escolar, mormente pela elevação da qualidade de ensino.

Pode-se acrescentar ao quadro acima as conceituações de Bush (2021), que, baseado em mais de 30 anos de pesquisas nesse campo, identificou dois tipos fundamentais de lideranças escolares: as individuais, – exercidas por diretores, pautadas em modelos de gestão gerencialistas e que operam por relações de poder hierarquizadas; e as compartilhadas, exercidas por diversos agentes escolares, sendo predominantemente voltadas às aprendizagens dos estudantes e de todos nas escolas. Entre as lideranças individuais encontram-se a transacional (baseada em relações de trocas pontuais e

ocasionais, de acordo com as necessidades e demandas dos sistemas de ensino, da direção e dos demais agentes escolares) e a transformacional (que objetiva mudanças pragmáticas, normalmente de acordo com orientações e determinações superiores). Já as lideranças compartilhadas têm sido consideradas nos últimos 20 anos como distribuídas, não sendo delegadas, mas emergentes dos diversos segmentos escolares.

Woods (2005) contribui com esse debate tratando das lideranças democráticas no campo da educação. Afirmar que tanto a liderança transformacional – que ele denomina como eticamente transformadora –, como a da liderança distribuída, não são suficientes em si mesmas para democratizar as relações nas escolas. Isso porque a liderança democrática tem como objetivos fundamentais: a) compartilhar poder, pelo enfraquecimento da hierarquia e pela dispersão das lideranças; b) compartilhar esperança, pela expansão das oportunidades para a realização das potencialidades humanas; e, c) compartilhar os bens materiais e imateriais produzidos em nossas sociedades, por meio da distribuição justa de recursos e de respeito às diferentes culturas. Em resumo, nas escolas, as lideranças democráticas mobilizam-se para a criação e manutenção de ambientes nos quais as pessoas são agentes livres e ativos na construção de conhecimentos e das próprias culturas escolares, resolvendo diferenças e conflitos por meio do diálogo, o que ao mesmo tempo facilita e exercita arranjos de gestão de natureza deliberativa.

Conclui-se, desse modo, que as lideranças educacionais/escolares, antes vistas como centradas em poucas ou em uma única pessoa, em especial a figura do diretor, têm passado a serem concebidas como distribuídas e/ou compartilhadas, abrindo espaço para lideranças advindas de outros segmentos escolares. Essa tendência, a nosso ver, constitui avanço por ser congruente à gestão democrática das escolas públicas. Assim, parece-nos que a conceituação proposta por Vizeu (2011) é bastante pertinente, pois atribui relevância às lideranças transformacionais, eminentemente participativas e emancipatórias.

REFERÊNCIAS

- BRAZER, S. David ; BAUER, Scott C. Preparing Instructional Leaders: A Model. **Educational administration quarterly**, v. 49, n. 04; p.645-684, out. 2013.
- BUSH, Tony. **Gestão escolar e liderança dos diretores**: contextos internacionais e perspectivas de pesquisa. Youtube, 04, nov. 2021. Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=BFyFDaxUHL4&t=1705s>. Acesso em 03, dez. 2021.

CARVALHO, Julian; SOBRAL, Filipe; MANSUR, Juliana. Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional. **Rev. Adm. Pública**, Junho 2020, vol.54, no.3, p.524-544. ISSN 0034-7612.

COSTA, Jorge Adelino; CASTANHEIRO, Patrícia. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise. **RBPAE** - v. 31, n. 1, p.13-44, jan./abr. 2015.

COSTA, Jorge Adelino; FIGUEIREDO, Sandra; CASTANHEIRO, Patrícia. **Liderança educacional em Portugal: meta-análise sobre produção científica**. Revista Portuguesa de Investigação Educacional, vol. 13, 2013, p. 83-105.

EDIGER, Marlow. The Changing Role of the School Principal. **College Student Journal**, v. 48, n. 2, p. 265-267, 2014.

HALLINGER, Philip. Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. **Journal of Educational Administration**, Vol. 49 No. 2, 2011, p. 125-142.

HALLINGER, Philip; WALKER, Allan. Leading learning in Asia – emerging empirical insights from five societies. **Journal of Educational Administration**, vol. 55, nº 2, p. 130-146, 2017.

MARKS, Helen M.; PRINTY, Suzan M. Principal leadership and school performance: An integration of transformation and instructional leadership. **Educational Administration Quarterly**, v. 04, n. 04, p. 293-331, 2003.

VIZEU, Fabio. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **RAM: REV. ADM. MACKENZIE**, v. 12, n. 1, p. 53-81, jan./fev. 2011.

WOODS, PHILIP A. **Democratic leadership education**. SAGE: London, 2005

YLIMAKI, Rose M. Curriculum Leadership in a Conservative Era. **Educational Administration Quarterly**, v. 48, n. 02, p. 304-346, Abr., 2012.