

DISPARIDADES EDUCACIONAIS E INICIATIVAS DE MELHORIA ESCOLAR: A IMPLEMENTAÇÃO DA LIDERANÇA PEDAGÓGICA EM DIFERENTES SISTEMAS EDUCACIONAIS

ADRIANA NORBERT GOMES DE ARAUJO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ

E-mail: adriananorbertmb@gmail.com

HIAGO CÉSAR FRANKLIN

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ

E-mail: hiagocesarfranklin@gmail.com

DEISILUCY DE ARAGÃO FERNANDES SEQUEIRA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO - PUC-RIO

E-mail: deise.sequeira@gmail.com

ANA CRISTINA PRADO DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ

E-mail: ana.oliveira@unirio.br

INTRODUÇÃO DO PROBLEMA

Este trabalho trata-se de uma revisão de literatura que analisa iniciativas de reformas educacionais em diferentes países que destacam a liderança pedagógica como estratégia para a melhoria escolar e a mitigação das desigualdades educacionais. Nessas reformas, a liderança pedagógica, exercida, principalmente, por diretores tem sido amplamente reconhecida como um dos principais fatores associados à melhoria escolar, sobretudo em sistemas marcados por grandes desigualdades educacionais. Parte-se da premissa de que a atuação dos diretores escolares, orientada para os processos de ensino e de aprendizagem, pode desempenhar um papel central na promoção da justiça social, ao favorecer condições mais equitativas de aprendizagem (De Matthews, 2018; Wang, 2015). A análise fundamentou-se na literatura especializada sobre liderança instrucional (ou pedagógica), a partir de artigos científicos encontrados na plataforma de busca do *SAGE Journals*, procurou-se compreender como que diferentes modelos de liderança



pedagógica têm sido implementados e quais evidências empíricas sustentam sua relação com a melhoria dos resultados educacionais.

DESENVOLVIMENTO

A partir dos estudos das décadas de 1960 e 1970 sobre escolas eficazes, os modelos teóricos acerca da liderança pedagógica ganharam crescente atenção de pesquisadores e formuladores de políticas ao redor do mundo (Gümüş *et al.*, 2018). Entende-se que, por meio da liderança pedagógica, os diretores escolares influenciam os resultados acadêmicos através da comunicação clara da missão da escola, do propósito compartilhado, da cultura de altas expectativas, do planejamento e coordenação do currículo, da promoção da aprendizagem dos professores e da melhoria das práticas pedagógicas no nível da escola (Bellibas, Kılınç e Polatcan, 2021). Destaca-se que a literatura tem avançado de modelos centrados no diretor (Hallinger, 2007; Day, Gu e Sammons, 2016) para abordagens distribuídas e integrativas, que articulam diferentes tipos de liderança (Marks; Printy, 2003; Hallinger, 2011; Urick; Bowers, 2014).

Nesta revisão de literatura, através da SAGE Journals, foram selecionados 14 artigos científicos publicados no recorte temporal de 2021 a 2025, majoritariamente empíricos, com diferentes abordagens metodológicas e amostras compostas tanto por diretores de escolas quanto por professores. Observou-se a predominância de estudos nos Estados Unidos da América (EUA), além de pesquisas realizadas na Austrália, Emirados Árabes Unidos (EAU), Israel, Turquia, Catar, Omã e Egito. Apresentaremos abaixo alguns dos estudos que tratam da liderança pedagógica como estratégia para a melhoria escolar.

Bellibaş; Kılınç; Polatcan (2021) conduziram um estudo empírico sobre as relações entre liderança pedagógica (preditor), liderança transformacional (moderador), aprendizagem profissional (mediador) e práticas pedagógicas dos professores (dependente) após diversas iniciativas de reforma escolar na Turquia. Os resultados indicaram que a liderança transformacional modera o efeito indireto da liderança pedagógica nas práticas pedagógicas por meio da aprendizagem profissional. Quando percebida em níveis elevados, potencializa esse efeito; em níveis baixos, a liderança pedagógica não apresenta influência significativa. Além disso, o envolvimento dos



professores em atividades de aprendizagem profissional na escola aumenta a probabilidade de melhoria de suas práticas pedagógicas.

Qadach, Schechter e Da'as (2020) analisaram, em Israel, de que maneira a liderança dos diretores se relaciona, direta ou indiretamente, com a eficácia escolar, medida pelo desempenho em testes nacionais de matemática e ciências. Conceberam-se as hipóteses de que a) os mecanismos de processamento de informações dos diretores estariam correlacionados de forma positiva com a liderança pedagógica; b) que a liderança pedagógica se relacionaria com os mecanismos de aprendizagem organizacional e que c) esses mecanismos estariam positivamente correlacionados com as atitudes dos professores (comprometimento afetivo; satisfação profissional; eficácia coletiva).

Por sua vez, outro estudo empírico nesse país, de Shaked, Benoliel e Hallinger (2021), pelo prisma da justiça social, analisou como a liderança pedagógica pode tornar as posições sociais e acadêmicas menos condicionadas à origem familiar e às condições econômicas dos sujeitos, e mais relacionadas ao preparo acadêmico e às aptidões pessoais (DeMatthews, 2018; Wang, 2015). Os pesquisadores destacaram que, no caso de israelense, a priorização da liderança pedagógica foi influenciada por normas socioculturais como i) a baixa distância do poder, ii) a cultura de clã e iii) a identificação incompleta com a missão acadêmica das escolas.

CONCLUSÕES

A análise da literatura evidencia que a liderança pedagógica constitui um elemento importante nos processos de melhoria escolar, o que pode colaborar para a redução das desigualdades educacionais. Por exemplo, quando os diretores são capazes de avaliar, armazenar e compartilhar as informações recebidas, assim como, divulgá-las adequadamente à comunidade escolar, maiores chances de os professores perceberem altos níveis de liderança pedagógica. Por sua vez, a medida que os professores percebem a liderança pedagógica dos diretores, e o uso e o compartilhamento das informações no cotidiano, eles passam a utilizar os mecanismos de aprendizagem organizacional no contexto escolar, o que indica que a liderança pedagógica pode contribuir para a melhoria do ensino, que por sua vez pode diminuir a desigualdade educacional. Por fim, consideramos essencial, a realização de futuras pesquisas que



aprofundem a relação, sempre contextual, entre as práticas de liderança pedagógica e as disparidades de resultados acadêmicos;

REFERÊNCIAS

Bellibaş, M. Ş., Kılınç, A. Ç., & Polatcan, M. (2021). O papel de moderação da liderança transformacional no efeito da liderança instrucional na aprendizagem profissional do professor e na prática instrucional: uma perspectiva de liderança integrada. *Educational Administration Quarterly*, 57 (5), 776-814. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0013161X211035079>. Acesso em 8 de janeiro de 2025.

Day C., Gu Q., Sammons P. (2016). O impacto da liderança nos resultados dos alunos: como líderes escolares bem-sucedidos usam estratégias transformacionais e instrucionais para fazer a diferença. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 1-38. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>. Acesso em 8 de janeiro de 2025.

De Matthews, D. E. (2018) *Liderança Comunitária Engajada para a Justiça Social: Uma abordagem crítica nas escolas urbanas*. Routledge.

Gümüş S., Bellibaş M. S., Esen M., Gümüş E. (2018). Uma revisão sistemática de estudos sobre modelos de liderança em pesquisa educacional de 1980 a 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25–48. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1741143216659296>. Acesso em 8 de janeiro de 2025.

Hallinger P. (2007). Pesquisa sobre a prática de liderança instrucional e transformacional: Retrospecto e perspectiva. Disponível em: https://research.acer.edu.au/research_conference_2007/7. Acesso em 8 de janeiro de 2025.

Hallinger P. (2011). Liderança para a aprendizagem: Lições de 40 anos de pesquisa empírica. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>. Acesso em 14 de janeiro de 2025.

Marks H. M., Printy S. M. (2003). Liderança do diretor e desempenho escolar: Uma integração de liderança transformacional e instrucional. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370–397. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0013161X03253412>. Acesso em 8 de janeiro de 2025.

Qadach, M., Schechter, C., & Da'as, R. (2020). De diretores a professores e alunos: explorando um modelo integrativo para prever as realizações dos alunos. *Educational Administration Quarterly*, 56 (5), 736-778. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0013161X20907133>. Acesso em 2 de fevereiro de 2025.

Shaked, H., Benoliel, P., Hallinger, P. (2021). Como o contexto nacional influencia indiretamente a implementação da liderança instrucional: o caso de Israel. *Educational Administration Quarterly*, 57 (3), 437-469. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0013161X20944217>. Acesso em 10 de janeiro de 2025.



Urick A., Bowers A. (2014). Quais são os diferentes tipos de diretores nos Estados Unidos? Uma análise de classe latente da percepção do diretor sobre liderança. *Educational Administration Quarterly*, 50(1), 96–134. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0013161X13489019>. Acesso em 8 de janeiro de 2025.

Wang F. (2015). Conceituando justiça social: Entrevistas com diretores. *Journal of Educational Administration*, 53(5), 667-681. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2014-0080>. Acesso em 10 de janeiro de 2025.

