

S E M I N Á R I O

EDUCAÇÃO BÁSICA

NO CEARÁ

POR UMA ESCOLA PLURAL E ACOLHEDORA





EDUCAÇÃO BÁSICA

NO CEARÁ

POR UMA ESCOLA PLURAL E ACOLHEDORA

Liderança educacional para uma escola transformadora

Ricardo Henriques

Superintendente do Instituto Unibanco



Por que investir na qualidade dos gestores e da gestão?

- Parte significativa da literatura indica que a **preparação de diretores de alta qualidade e os programas de desenvolvimento profissional** estão associados a resultados positivos de diretores, professores e alunos, variando de sentimentos de preparação dos diretores e seu envolvimento em práticas mais eficazes a uma retenção mais forte de professores e melhoria do desempenho do estudante (Darling-Hammond et al., 2022).



- A literatura é consistente em apontar que os diretores que têm um **foco pedagógico** claro melhoram os **resultados** de aprendizagem dos estudantes, especialmente em escolas em ambientes e circunstâncias mais **desafiadoras** (Brock e Grady, 2012; Day et al., 2009; Marzano et al., 2005).
- Os gestores eficazes comumente adotam um **conjunto semelhante de práticas de liderança**, cuja **implementação** se distinguiria dependendo do **contexto** da escola (Waters et al., 2005; Robinson et al., 2007; Day et al., 2007; Leithwood et al., 2008).
- Os “**líderes efetivos**” – aqueles que conseguem mobilizar as condições dos professores e impactar na aprendizagem – mostram um mesmo **repertório de práticas** (Leithwood et al, 2007).



Por que investir na qualidade dos gestores e da gestão?

1

Há boas ideias na educação pública brasileira, mas a baixa atenção com a implementação nos impede de avançar.

4

O *modelo de gestão* precisa entrar na cultura das escolas e das secretarias de educação, tornando a transformação duradoura e persistente (sustentável).

2

Se aprende muito pouco com os erros e acertos durante a implementação.

5

A conquista desse patamar de gestão é condição para mudar, de modo sustentável, o padrão de funcionamento nas escolas e alcançar maior qualidade na educação.

3

É preciso aprimorar o *modelo mental* dos gestores para que persigam um avanço permanente nos resultados educacionais.

6

Uma transformação disruptiva da educação pública a serviço do desenvolvimento pleno dos estudantes solicita essa mudança no modelo mental de gestão associada à construção de uma cultura do avanço contínuo.



Modelo Mental e Cultura Institucional para o Avanço Contínuo

A mudança de patamar a partir da gestão exige:

Transformação do modelo mental dos gestores em direção à melhoria contínua da educação

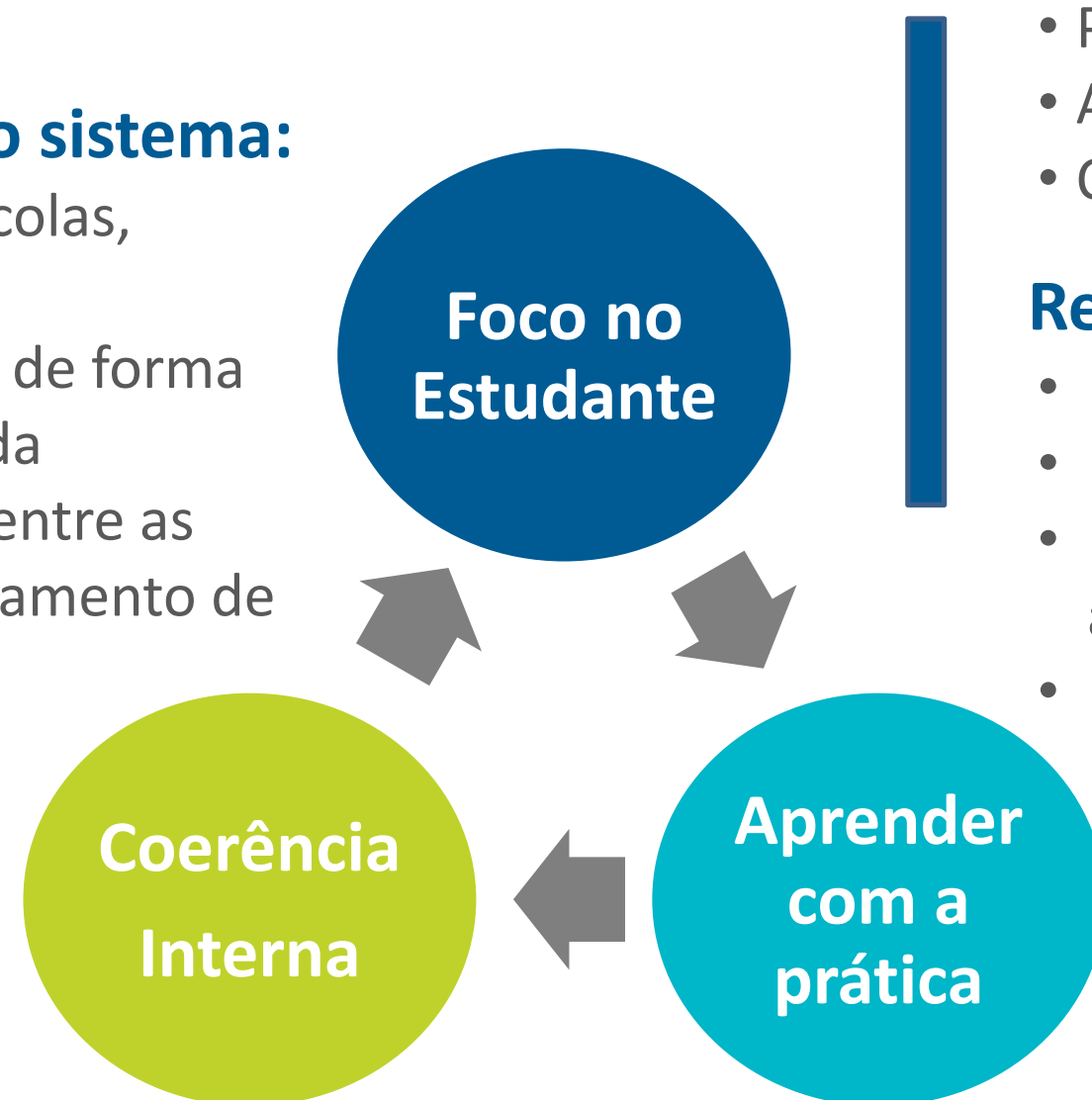
Cultura institucional voltada ao desenvolvimento pleno dos estudantes e à equidade
(escolas, regionais e secretaria)



Gestão orientada para o Avanço Contínuo da educação

Coerência interna do sistema:

- Alinhamento entre escolas, regionais e secretaria
- Ações implementadas de forma integrada e coordenada
- Co-responsabilização entre as instâncias (compartilhamento de responsabilidades)



Desenvolvimento pleno de todos estudantes:

- Permanência
- Aprendizagem significativa
- Conclusão na idade esperada

Redução das desigualdades:

- Redução da evasão e do abandono
- Redução da defasagem ano-idade
- Foco nos níveis muito crítico e crítico de aprendizagem
- Nenhum grupo identitário para trás

Aprender fazendo:

- Ciclos de gestão implementados em cada instância e por toda rede
- Abertura à experimentação contínua, coletiva e colaborativa
- Campo permanente de reformulação e correção de rotas



Dimensões regulares da gestão escolar

A. Político-Institucional	B. Pedagógica	C. Administrativo-Financeira	D. Pessoal e Relacional
<p>Considera a instituição escolar em seu papel social, dando relevância às competências do Diretor Escolar na liderança da escola, na direção da garantia do direito fundamental à educação</p>	<p>Destaca a função primeira e específica da escola e considerando o papel do Diretor Escolar na efetivação de aprendizagens de qualidade;</p>	<p>Aborda os requisitos técnicos e operacionais que viabilizam a realização do trabalho escolar;</p>	<p>Define, mais do que um perfil esperado, uma referência de atitudes e posicionamentos que favoreçam o trabalho do Diretor Escolar.</p>



Novo Marco Institucional para a Qualidade dos Gestores e da Gestão

BNC do Diretor



1



Coordenar a organização escolar nas dimensões **político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional**, construindo coletivamente o projeto pedagógico da escola e exercendo liderança transformacional e focada em objetivos bem definidos.

2



Configurar a cultura organizacional com a **equipe**, na perspectiva de um ambiente escolar produtivo, organizado e acolhedor, centrado na excelência do ensino e da aprendizagem.

3



Assegurar o cumprimento da **Base Nacional Comum Curricular (BNCC)** e o conjunto de **aprendizagens essenciais e indispensáveis** a que todos os estudantes, crianças, jovens e adultos têm direito, bem como o cumprimento da legislação e das normas educacionais.

4



Valorizar o **desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar**, promovendo formação e apoio com foco nas Competências Gerais dos Docentes, assim como nas competências específicas vinculadas às dimensões do conhecimento, da prática e do engajamento profissional, conforme a BNC-Formação Continuada, proporcionando condições de atuação com excelência.



BNC do diretor

5



Coordenar a construção e implementação da proposta pedagógica da escola, engajando e corresponsabilizando todos os profissionais da instituição por seu sucesso, aplicando conhecimentos teórico-práticos que impulsionem a qualidade da educação e o aprendizado dos estudantes e (re)orientando o trabalho educativo por evidências, obtidas através de processos contínuos de monitoramento e de avaliação.

6



Realizar a gestão de pessoas e dos recursos materiais e financeiros, garantindo o funcionamento eficiente e eficaz da organização escolar, identificando e compreendendo problemas, com postura profissional para solucioná-los.

7



Buscar soluções inovadoras e criativas para aprimorar o funcionamento da escola, criando estratégias e apoios integrados para o trabalho coletivo, compreendendo sua responsabilidade perante os resultados esperados e desenvolvendo o mesmo senso de responsabilidade na equipe escolar.

8



Integrar a escola com outros contextos, incentivando a parceria com as famílias e a comunidade, incluindo equipamentos sociais e outras instituições, mediante comunicação e interação positivas, para o fortalecimento do seu Projeto Pedagógico.

9



Exercitar a empatia, o diálogo e a mediação de conflitos e a cooperação, além de desenvolver na escola ações orientadas para a promoção de um clima de respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, seus saberes, identidades, culturas e potencialidades, sem preconceitos de qualquer natureza, para promover ambiente colaborativo nos locais de aprendizagem.

10



Agir e incentivar pessoal e coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas, tomando decisões com base em princípios éticos, democráticos, inclusivos, sustentáveis e solidários, refletidos no ambiente de aprendizagem.



O investimento na qualidade dos gestores e da gestão

Transformações relevantes na experiência internacional da educação acontecem desde os anos 2000

Práticas dos gestores escolares com maior impacto

CATEGORIA	PRÁTICAS
Mostrar direção de futuro <i>Realizar o esforço de motivar os outros em relação ao seu próprio trabalho, estabelecendo um "propósito moral".</i>	Visão (construção de uma visão compartilhada)
	Objetivos (incentivar a aceitação de objetivos grupais)
	Altas expectativas



O investimento na qualidade dos gestores e da gestão

Transformações relevantes na experiência internacional da educação acontecem desde os anos 2000

Práticas dos gestores escolares com maior impacto

CATEGORIA	PRÁTICAS
Desenvolver pessoas <i>Construir o conhecimento e as habilidades necessárias aos profissionais para realizar as metas da organização, assim como, o compromisso e resiliência, que são as disposições que os profissionais necessitam para continuar realizando as metas.</i>	Atenção e apoio individual aos professores
	Atenção e apoio intelectual
	Modelagem (interação permanente e visibilidade dos estudantes)



O investimento na qualidade dos gestores e da gestão

Transformações relevantes na experiência internacional da educação acontecem desde os anos 2000

Práticas dos gestores escolares com maior impacto

CATEGORIA	PRÁTICAS
Redesenhar a organização <i>Estabelecer condições de trabalho que permitam aos profissionais maior desenvolvimento de suas motivações e capacidades.</i>	Construir uma cultura colaborativa
	Estruturar uma organização que facilite o trabalho
	Criar uma relação produtiva com a família e a comunidade
	Conectar a escola com seu entorno (e suas oportunidades)



O investimento na qualidade dos gestores e da gestão

Transformações relevantes na experiência internacional da educação acontecem desde os anos 2000

Práticas dos gestores escolares com maior impacto

CATEGORIA	PRÁTICAS
Liderança instrucional (ensino e aprendizagem) na escola <i>Gestão das práticas de sala de aula e supervisão do que acontece na sala de aula</i>	Dotação do quadro de pessoal
	Oferecer apoio técnico aos professores (supervisão, avaliação, coordenação)
	Monitoramento (das práticas dos professores e das aprendizagens)
	Evitar a distração dos profissionais com o que não é o seu trabalho



Práticas dos gestores escolares com maior impacto

CATEGORIA	PRÁTICAS
<p>Mostrar direção de futuro <i>Realizar o esforço de motivar os outros em relação ao seu próprio trabalho, estabelecendo um "propósito moral".</i></p>	<p>Visão (construção de uma visão compartilhada)</p> <p>Objetivos (incentivar a aceitação de objetivos grupais)</p> <p>Altas expectativas</p>
<p>Desenvolver pessoas <i>Construir o conhecimento e as habilidades necessárias aos profissionais para realizar as metas da organização, assim como, o compromisso e resiliência, que são as disposições que os profissionais necessitam para continuar realizando as metas.</i></p>	<p>Atenção e apoio individual aos professores</p> <p>Atenção e apoio intelectual</p> <p>Modelagem (interação permanente e visibilidade com os estudantes)</p>
<p>Redesenhar a organização <i>Estabelecer condições de trabalho que permitam aos profissionais maior desenvolvimento de suas motivações e capacidades.</i></p>	<p>Construir uma cultura colaborativa</p> <p>Estruturar uma organização que facilite o trabalho</p> <p>Criar uma relação produtiva com a família e a comunidade</p> <p>Conectar a escola com seu entorno (e suas oportunidades)</p>
<p>Liderança instrucional (ensino e aprendizagem) na escola <i>Gestão das práticas de sala de aula e supervisão do que acontece na sala de aula</i></p>	<p>Dotação do quadro de pessoal</p> <p>Oferecer apoio técnico aos professores (supervisão, avaliação, coordenação)</p> <p>Monitoramento (das práticas dos professores e das aprendizagens)</p> <p>Evitar a distração dos profissionais com o que não é o seu trabalho</p>



Liderança distribuída na escola

- Os Diretores podem atuar como **catalizadores das mudanças**, ao aproveitarem com maior eficiência os recursos financeiros e humanos de que dispõem (Gois, 2020).
- As lideranças que obtiveram os melhores resultados em termos de desempenho dos seus alunos foram aquelas que **compartilharam as responsabilidades**, numa espécie de liderança distribuída a partir de um **objetivo comum** (Gois, 2020).



COMPETÊNCIAS CENTRAIS PARA A GESTÃO DO AVANÇO CONTÍNUO

- 1 Flexibilidade cognitiva dos gestores
- 2 Competência coletiva
- 3 Liderança instrucional
- 4 Compromisso ético e altas expectativas



COMPETÊNCIAS PARA A GESTÃO DO AVANÇO CONTÍNUO

18

1 Flexibilidade cognitiva dos gestores

Para aplicar conhecimentos na prática, o gestor precisa de:

- Capacidade analítica e dedutiva estruturada
- Capacidade de rearrumar o problema para que seja passível de solução
- Transpor conhecimentos que foram construídos para outros contextos

EPISTEMOLOGIA DA PRÁTICA: CRIA-SE CONHECIMENTO



COMPETÊNCIAS PARA A GESTÃO DO AVANÇO CONTÍNUO

2 Competência coletiva

Quando o grupo é competente, para além dos indivíduos

- Aprendizagem colaborativa
- Compartilhamento de informações e conhecimentos
- Agenda de educação antirracista
- Comunicação profunda e não violenta

CO-CRIAÇÃO DE SOLUÇÕES



COMPETÊNCIAS PARA A GESTÃO DO AVANÇO CONTÍNUO

3 Liderança instrucional

Quando o gestor se ocupa de:

- (1) foco na aprendizagem dos estudantes,
- (2) mobilização de todos os estudantes,
- (3) trabalho próximo aos professores para coordenar e monitorar, mas também
- (4) Se envolve com as práticas de ensino,
- (5) Promove o desenvolvimento profissional dos professores

FOCO NO PEDAGÓGICO



COMPETÊNCIAS PARA A GESTÃO DO AVANÇO CONTÍNUO

4 Compromisso ético e altas expectativas

O sucesso do modelo de gestão para avanço contínuo pressupõe:

- valorização da gestão pública
- relações estruturadas de confiança e valorização dos atores educacionais (altas expectativas para todos – estudantes e profissionais da educação),
- compromisso ético com a aprendizagem de todos os estudantes (accountability e equidade)

PÚBLICO É A ESFERA DO “BEM-COMUM”



Escola transformadora – plural e acolhedora

- Possui compromisso categórico com a **qualidade da educação** e o **desenvolvimento pleno de todos os estudantes**. Só há qualidade se todas e todos estudantes que lá estão vivenciam condições objetivas e efetivas para seu desenvolvimento.
- Investe na melhoria da qualidade das condições de trabalho e no **desenvolvimento profissional dos professores e dos profissionais da educação**.
- Estabelece uma **liderança compartilhada** a serviço de promover um ambiente de **convivência** escolar **plural e acolhedor**. Estimula um modelo de gestão **participativo e democrático** para aprimorar a qualidade do clima escolar e da convivência da comunidade escolar.



Escola transformadora – plural e acolhedora

- **Reconhece e valoriza a diversidade de identidades individuais, trajetórias de vida, saberes e visões de mundo**, dentro dos parâmetros de uma sociedade democrática.
- Promove o desenvolvimento das **competências de argumentação** dos estudantes e fomenta o **diálogo** e a troca de ideias em um **ambiente saudável e seguro**, mediado pelos educadores. Cria condições para os alunos apresentarem suas ideias, opiniões e visões de mundo **sem medo** de serem ridicularizados ou cancelados.
- Promove o desenvolvimento de **valores** necessários ao exercício de uma **cidadania ativa** e da **convivência democrática**.



Escola transformadora – plural e acolhedora

- Fomenta o **pluralismo de ideias**, o **senso crítico**, a **tolerância mútua**, o **respeito à diferença** e a **capacidade de análise e reflexão**. Além disso, incentiva o **protagonismo juvenil**.
- Estabelece práticas pedagógicas e relacionais vinculadas à **heterogeneidade** do perfil social, étnico-racial e cultural dos estudantes e à complexidade do **território** em que está inserida.
- Fomenta currículo e práticas de uma educação **cidadã e antirracista**.
- Promove **ações afirmativas** focadas na mobilidade educacional dos estudantes.
- Dedicar-se à busca contínua de **produção de sentido e significado** para os atos de estudar e de aprender e para a convivência respeitosa e plural.





EDUCAÇÃO BÁSICA

NO CEARÁ

POR UMA ESCOLA PLURAL E ACOLHEDORA

Muito obrigado!

Ricardo Henriques

LinkedIn: [ricardohenriquesiu](#)



