

Gestão e liderança pedagógica: questões a considerar

Mônica Appezzato Pinazza¹

José Carlos de Melo²

A proposta deste dossiê é explorar a conceituação de liderança na área de educação, procurando demarcar as especificidades dessa prática social e, portanto, da natureza do papel exercido por profissionais que ocupam o lugar de gestores(as), podendo ser designados estatutariamente como líderes de equipes em instituições educacionais. Para início de conversa, cabem alguns importantes esclarecimentos sobre questões de ordem terminológica, funcional e, principalmente, conceitual, do modo como procuramos conceber neste volume da Revista.

De que atores estão tratando os artigos que compõem este dossiê? Essa deve ser a primeira pergunta a ser respondida. Podem estar em foco profissionais que, dentro das unidades educacionais, atuam na **direção** ou na **coordenação pedagógica** e, também, profissionais que efetuam um trabalho de orientação junto a esses contextos de educação sem, contudo, estarem em seu interior. Idealmente, dentre as atribuições desse último segmento profissional estão: participação na elaboração de políticas públicas, a implementação de normativas locais, municipais ou estaduais, e o acompanhamento das realizações das equipes escolares. Trata-se do segmento da **supervisão escolar**.

No entanto, não basta essa primeira elucidação, posto que, ao percorrer as pesquisas que tematizam o que, mais correntemente, se designam **gestores(as) da educação**, uma segunda ordem de embaraço se impõe. Trata-se do fato de que à exceção do termo **direção**, as expressões: **coordenação pedagógica** e **supervisão escolar** não são nomenclaturas empregadas igualmente nas diferentes localidades do Brasil, com variações entre os municípios de um mesmo Estado. Portanto, para que não haja margem a desencontros interpretativos, adotaremos justamente essas nomenclaturas, ora indicadas.

Ainda a propósito dessas três figuras da gestão em educação, cabe ressaltar que no vasto território brasileiro, o que iremos encontrar são diferentes formas de acessar as posições de direção, coordenação pedagógica ou supervisão escolar. Assim, registram-se formas como: por concurso de acesso na carreira ou por concursos abertos; por eleição; por indicação ou por designação. Ademais, há diferenciações no que concerne às trajetórias de formação e ao tipo de certificação entre as pessoas que ocupam os cargos ou as funções de gestão.

Uma outra ordem de explicitação é quanto aos termos **gestão** e **liderança**, que este dossiê traz em seu título. Na literatura anglo-saxônica sobre educação, é corrente uma distinção relativa aos termos *management* e *leadership*. Ao primeiro, reserva-se a ideia de gestão no plano técnico-administrativo, enquanto que o segundo é empregado para referir-se a processos no âmbito pedagógico e das relações humanas no contexto de trabalho (Pinazza, 2014). Por sua vez, no Brasil, é corrente o uso da palavra gestão para aludir às esferas da administração e/ou da ação pedagógica nas instituições educacionais, indistintamente. Assim, até mesmo os textos legais empregam expressões como: gestão escolar; equipe gestora ou similares.

Por fim, aqui, nos interessa explorar os conceitos de **liderança formal** (ou estatutária) e **liderança pedagógica**. Neste dossiê privilegiamos a terminologia “liderança”, a partir do próprio título, porque desejamos dar relevo ao papel desenvolvido por aqueles/as profissionais que, por estatuto legal, estão responsáveis pela direção ou coordenação pedagógica no interior das unidades, e pela supervisão escolar, tendo entre suas atribuições principais o desenvolvimento profissional dos membros da equipe, compreendido em sua estreita relação com o desenvolvimento institucional.

1 Professora Titular da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo-USP – mapin@usp.br

2 Professor Associado IV da Universidade Federal do Maranhão -UFMA - melo.jose@ufma.br

O crescente interesse pela discussão da temática da liderança em educação, a partir da última década do século XX, corresponde, em grande medida, à insatisfação diante da inocuidade das reformas educativas propostas pelas esferas governamentais e que preterem dos saberes gerados no âmbito das instituições educacionais.

Numa perspectiva de reestruturação educativa e de mudança de cultura dos contextos escolares, reafirma-se a potencialidade transformadora desses contextos, mediante processos de fortalecimento das equipes que neles atuam.

O reconhecimento do potencial para o desenvolvimento das equipes das instituições educacionais, a começar dos professores, traz uma compreensão do importante papel de se aliar o desenvolvimento profissional ao desenvolvimento organizacional. Daí a relevância de se pensar lideranças que acionem e permitam a perseverança de movimentos de melhoria da qualidade da educação a partir das unidades educacionais (Pinazza, 2014, p. 59/60).

Auxiliam nas formulações atuais a propósito da liderança em educação, as importantes contribuições derivadas dos estudos de Kurt Lewin, datados da primeira metade do século XX, nas áreas da psicologia social e dinâmica de grupo. Esse autor, nos faz considerar que os diferentes padrões estruturais de grupos correspondem diretamente a determinados padrões de liderança, que resulta no “moral do grupo” ou como designou “a mentalidade do grupo”. (Lewin, 1973).

A essas proposições de Lewin (1973) reúne-se uma literatura mais recente, constituída a partir dos tempos finais da década de 1990, trazendo obras como: Fullan (1996); Day (2001); Fullan & Hargreaves (2001); Thurler (2001); Hargreaves (2002); Formosinho (2005) e Hargreaves & Fink (2007) dentre outras. No Brasil, os estudos de Vitor Paro sobre a administração escolar; os de Vera Placco & Laurinda Almeida e colaboradores, que focalizam a figura da coordenação pedagógica; os de Heloisa Lück sobre liderança em gestão escolar, podem ser mencionados como destacadas referências atuais, impulsionando pesquisas sobre as temáticas de liderança e gestão na área educacional. No que tange à gestão na educação infantil, o estudo da literatura publicado por Fabiana S. Fernandes e Maria Malta Campos, no ano de 2015, aponta que àquela altura ainda a produção acadêmica sobre gestão na educação infantil era incipiente e orientada pelos trabalhos realizados sobre o ensino fundamental (Fernandes; Campos, 2015).

A temática da liderança em contextos educacionais de educação infantil, na esfera internacional, desponta com pesquisas datadas da primeira década dos anos 2000 (Nivala; Hujala, 2002; Formosinho, 2003; Whalley, 2006; Rodd, 2006; Formosinho; Oliveira-Formosinho, 2007; Whalley et al., 2008) e, os estudos comparativos e com a abordagem de aspectos específicos, como, por exemplo, a relação entre gênero e liderança, além de incipientes, são pouco concludentes (Formosinho, 2003; Rodd, 2006; Nivala, 2002; Scrivens, 2002; Puroila; Sarvela-Pikkarainen; Melnik, 2002; Rosemary; Puroila, 2002; Karila, 2002). Esses estudos ganham relevo em eventos acadêmico-científicos de largo alcance como é o caso das conferências anuais da European Early Childhood Education Research Association (EECERA), que em suas edições dessas últimas décadas têm destinado um eixo temático à liderança em educação infantil.

Essas produções têm sido decisivas para estudos como os de Pinazza (2014), que tratam da liderança pedagógica em uma perspectiva da ecologia do desenvolvimento profissional e outros tantos que despontam com o compromisso de trazer para a área discussões sobre a direção, coordenação pedagógica e a supervisão escolar no segmento da educação infantil.

Justamente com o intuito de visibilizar estudos sobre as temáticas de liderança e gestão na educação, é que a Revista Humanidade & Inovação viabilizou a chamada para este dossiê, reconhecendo a importância do debate a respeito do tema.

Assim, neste volume, reunimos onze artigos que abordam questões concernentes à identidade e ao trabalho de profissionais que atuam como lideranças formais/estatutárias (gestores/as) em redes de ensino de diferentes localidades brasileiras.

Dentre os estudos, constam os que tratam das realizações da direção e/ou da coordenação pedagógica no âmbito das unidades educacionais e da interlocução com as instâncias mais ampliadas dos sistemas públicos de educação (órgãos mais centrais de orientação e controle), em que também figuram aqueles/as que desenvolvem as ações de supervisão escolar.

No artigo “A construção identitária de profissionais da supervisão escolar paulistana”, as autoras Orgides M.S. Neta e Mônica A. Pinazza apresentam dados de uma pesquisa pedagógica

qualitativa, cujo objeto de estudo foi a o processo identitário de profissionais da supervisão escolar atuantes na rede municipal de ensino da cidade de São Paulo. A partir da realização de análise documental e das técnicas de grupo focal e entrevista, o intuito foi trazer elementos sobre as trajetórias de formação, o exercício da profissão e o papel político-pedagógico da supervisão escolar, na perspectiva dos supervisores escolares participantes.

De caráter teórico, o estudo intitulado “Entrelinhas da articulação educacional: a escola em diálogo com os sistemas formais”, assinado por Benedita M.A. Martins e José Carlos de Melo, recorre à análise bibliográfica e documental para constituir uma reflexão a propósito do papel desempenhado pela direção e pela coordenação pedagógica no interior das unidades educacionais públicas, dando foco especial à articulação do trabalho realizado no âmbito dessas unidades com a esfera mais ampla representada pelos órgãos de orientação e controle, de onde emanam os preceitos das políticas públicas educacionais.

As autoras Valdete Côco e Marcela L.L. Reis, no artigo intitulado “Gestão no desenvolvimento da educação infantil: quadros funcionais, lideranças e articulações”, trazem a filiação de um grupo de pesquisa e formação ao referencial interpretativo bakhtiniano, para compreender as possibilidades e os desafios que se fazem presentes na composição de quadros funcionais ligados às equipes das secretarias e das instituições de educação infantil no contexto capixaba.

Proposto por Paulo Fochi e Débora S. B. Fraga, o texto intitulado “Construindo coerência: a inovação e a liderança pedagógica nos modos de fazer de uma coordenadora pedagógica do OBECI”, traz o relato de uma pesquisa pedagógica de natureza qualitativa, envolvendo um estudo de caso sobre as realizações de uma coordenadora pedagógica, integrante do Observatório da Cultura Infantil (OBECI). A pesquisa focaliza o papel de liderança exercido por ela frente à equipe de um contexto de educação infantil, em que se constata práticas colaborativas e inovadoras.

No artigo intitulado “A equipe gestora como potencializadora de práticas pedagógicas significativas na educação infantil”, as autoras Aline A. da Silva e Heloisa T.I. Saito, discutem a dimensão formativa da equipe gestora em contextos de educação infantil, para além das atribuições administrativas, como fator de qualificação das práticas pedagógicas. Para tanto, desenvolvem uma investigação qualitativa orientada em seus argumentos analíticos pela teoria histórico-cultural.

O texto “Formação docente e liderança na infância: escuta, protagonismo e interculturalidade” de autoria de Ângela C. U. Brito apresenta um estudo qualitativo realizado pela autora, pautado na análise crítica de relatórios produzidos por participantes do curso de formação ao longo do Programa Brinquedoteca UEPA: Formação do Educador da Infância com enfoque no protagonismo, a BNCC e o brincar da criança, trazendo uma discussão sobre a contribuição desse processo formativo para o desenvolvimento da gestão e liderança educacional da etapa da educação infantil.

Sob o título “Currículo e educação infantil: análise das atribuições de gestores em dois municípios do interior de São Paulo”, o texto de autoria de Edison T.de Oliveira et.al. apresenta um estudo de caráter documental, em que o propósito é discutir a atuação de gestores(as) da educação infantil na implementação do currículo da educação infantil, segundo os documentos oficiais dos municípios paulistas Votorantim e Sorocaba.

No artigo “A gestão das EFAs a partir da atuação das associações mantenedoras: um estudo nas escolas famílias agrícolas do município de Mazagão, Amapá”, as autoras Lenize S. da Silva e Valéria S. M. Novais trazem um estudo qualitativo em que foram entrevistadas diferentes instâncias de gestão, retratando uma condição particular de atuação pedagógica, administrativa e financeira, exercida por associações mantenedoras em uma natureza de contexto escolar específico.

Os autores Isabela M.A. da Hora, Matheus L.B. dos Santos e Matheus H.S. Oliveira, no texto “Liderança pedagógica, mobilidade urbana e direito à cidade: articulações para a cidadania na educação básica”, utilizam-se de uma revisão sistemática da literatura, considerando o período de 2013 a 2024, para discutir a correlação direta entre uma dada perspectiva de liderança pedagógica e a presença de determinadas temáticas nas práticas curriculares de escolas de educação básica brasileiras. De especial interesse são considerados os temas que de algum modo referem-se à condição de justiça social.

Sob o título “Coordenação pedagógica como liderança educacional na rede estadual de educação do Tocantins: concepções, atribuições legais, desafios da prática e possibilidades”, o artigo

apresentado por Ilda N.S. de Almeida et.al. discute as atribuições e circunstâncias de trabalho de pessoas que atuam na coordenação pedagógica em instituições escolares tocantinenses, a partir de um estudo teórico pautado em análise documental de textos oficiais que regulamentam essa função no Estado de Tocantins.

Retratando a realidade da Secretaria da Educação do Estado do Ceará, os autores Daniel Braga, Elcimar S. Martins e Osmar H.A.Araújo propõem o texto intitulado “Entre potencialidades e fragilidades: percepções de coordenadores escolares sobre suas atribuições na função”, em que discutem aspectos concernentes às atribuições da coordenação pedagógica vistas sob a perspectiva de profissionais que ocupam essa posição em instituições educacionais desse Estado. A pesquisa de caráter qualitativo envolveu análise documental e a aplicação de questionário e de entrevista semiestruturada.

No artigo “Os mecanismos do processo de escolha de gestores/as nas escolas públicas: uma leitura via legislação educacional”, o autor José Francisco R. Simão propõe uma pesquisa de caráter bibliográfico documental, colocando em foco a maneira como se configura a escolha de gestores escolares, particularmente, que atuam na direção no município de Palmas/Tocantins. A discussão baliza-se na necessidade de instalação de mecanismos que assegurem uma gestão democrática, promotora de qualificação das práticas escolares.

Os estudos, ora apresentados, traduzem os posicionamentos próprios de seus respectivos autores, a respeito das temáticas da gestão e da liderança no contexto da educação.

Ao trazê-los, neste dossiê, faculta-se aos leitores a possibilidade de análise e interpretação críticas dos escritos, de modo que possam conceber outras tantas maneiras de compor investigações sobre as referidas temáticas.

Referências

DAY, Christopher. **Desenvolvimento profissional de professores**: os desafios da aprendizagem permanente. Porto: Porto Editora, 2001.

FERNANDES, Fabiana S.; CAMPOS, Maria M. Gestão da Educação Infantil: um balanço de literatura. In: **Educação em Revista**. Belo Horizonte/MG. V.31.no.1. Jan-Mar/2015. p.139-167.

FORMOSINHO, João; OLIVEIRA-FORMOSINHO, Júlia. **Developing learning communities**: the final report on the evolution of the impact of the National Professional Qualification for Integrated Centre Leadership – NPQICL Leadership Programme. Corby: Pen Green Centre, 2007.

FORMOSINHO, João et al. **Administração da educação**: lógicas burocráticas e lógicas de mediação. Porto: Edições ASA, 2005.

FORMOSINHO, João. Transformational leadership in early childhood centres. In: INTERNATIONAL CONFERENCE LEADERSHIP IN THE EARLY YEARS, 2003, Corby. **Anais...** Corby: Pen Green Centre, 15 mar. 2003.

FULLAN, Michael. Leadership for change. In: LEITHWOOD, Kenneth et al. (Ed.) **International handbook of educational leadership and administration**. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1996. v. 2. p. 701-721.

FULLAN, Michael; HARGREAVES, Andy. **Por que é que vale a pena lutar?** O trabalho de equipa na escola. Porto: Porto Editora, 2001.

HARGREAVES, Andy; FINK, Dean. **Liderança sustentável**: desenvolvendo gestores da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2007.

HARGREAVES, Andy et al. **Aprendendo a mudar**: o ensino para além dos conteúdos e da padronização. Porto Alegre: Artmed, 2002.

KARILA, Kirsti. How does society work in early childhood and what in impacts do regulations have on leadership? In: NIVALA, Veijo; HUJALA, Eeva (Ed.). **Leadership in early childhood education: cross-cultural perspectives**. Oulu: University of Oulu, 2002. p. 65-74.

LEWIN, Kurt. **Problemas de dinâmica de grupo** = resolving social conflicts. Tradução Miriam Moreira Leite. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1973.

NIVALA, Veijo. Leadership in general, leadership in theory. In: NIVALA, Veijo; HUJALA, Eeva (Ed.). **Leadership in early childhood education: cross-cultural perspectives**. Oulu: University of Oulu, 2002. p. 13-23.

NIVALA, Veijo; HUJALA, Eeva (Ed.). **Leadership in early childhood education: cross-cultural perspectives**. Oulu: University of Oulu, 2002.

PINAZZA, Mônica A. **Formação de profissionais da educação infantil em contextos integrados: informes de uma investigação-ação**. Tese de livre docência. SP: FEUSP. 2014.

PUROILA, Anna-Maija; SARVELA-PIKKARAINEN, Hannakaarina; MELNIK, Olga. Day Care Centre directors' work in Finland and Russia: a comparative analysis. In: NIVALA, Veijo; HUJALA, Eeva (Ed.). **Leadership in early childhood education: cross-cultural perspectives**. Oulu: University of Oulu, 2002. p. 35-48.

RODD, Jillian. **Leadership in early childhood**. 3. ed. Londres: Open University Press, 2006.

ROSEMARY, Catherine A.; PUROILA, Anna-Maija. Leadership potential in Day Care settings: using dual analytical methods to explore directors' work in Finland and the USA. In: NIVALA, Veijo; HUJALA, Eeva (Ed.). **Leadership in early childhood education: cross-cultural perspectives**. Oulu: University of Oulu, 2002. p. 49-64.

SCRIVENS, Cushla. Constructions of leadership: does gender make a difference? – Perspectives from an english speaking country. In: NIVALA, Veijo; HUJALA, Eeva (Ed.). **Leadership in early childhood education: cross-cultural perspectives**. Oulu: University of Oulu, 2002. p. 25-32.

THURLER, M. G. **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

WHALLEY, Margy. Leadership in integrated centres and services for children and families: a community development approach – engaging with the struggle. **Childrenz Issues: Journal of the Children's Issues Centre**, Wellington, New Zealand, v. 10, n. 2, p. 8-13, jun. 2006.

WHALLEY, Margy et al. Developing and sustaining leadership learning communities: implications of NPQICL rollout for public policy local praxis. **European Early Childhood Education Research Journal**, Londres, v. 16, n. 1, p. 5-38, mar. 2008.