



Pesquisa e Debate  
em Educação

Seção 2  
Comunicação e  
Desenvolvimento Profissional

# **LIDERANÇA ESCOLAR: DESENVOLVIMENTOS DE COMUNIDADES DE PRÁTICA**

---

**REVISTA PESQUISA E DEBATE EM EDUCAÇÃO  
v1. n1. 2011**

# LIDERANÇA ESCOLAR: DESENVOLVIMENTOS DE COMUNIDADES DE PRÁTICA

Pamela Mason<sup>1</sup>

Tradução: Juliana Magaldi e Rafaela Reis – CAEd/UFJF



O Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública iniciado em outubro de 2010 pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd/UFJF) busca estabelecer relevantes cooperações acadêmicas. Dentre as principais universidades parceiras estão a UFMG, a PUC-RJ, a UFCE, a USP, a UFPE e a Universidade Harvard – Estados Unidos. A expressiva colaboração com a universidade americana vem ocorrendo desde julho de 2009, momento em que houve a realização do Seminário “Liderança Educacional e Desenvolvimento Profissional – Troca de experiências Brasil-Estados Unidos” realizado pela UFJF/CAEd. Uma das colaboradoras da Universidade de Harvard é Pamela Mason, que nos presenteia com o texto de abertura da seção

<sup>1</sup> Harvard Graduate School of Education

Pamela Mason é doutora em Educação e coordenadora do programa de mestrado em Linguagem e Alfabetização<sup>2</sup> e do Laboratório de Leitura Jeanne Chall<sup>3</sup> – Harvard Graduate School of Education. Quando esteve no Brasil, relatou experiências norte-americanas em educação e alfabetização, demonstrando, por fim, como utilizar os resultados de avaliação para aumentar a proficiência dos alunos. Com uma vasta experiência como diretora de escola, Pamela Mason aceitou nosso convite e apresentou, no texto a seguir, alguns aspectos relativos à forma como tem ocorrido a comunicação entre gestores educacionais norte-americanos visando seu desenvolvimento profissional.

**Revista Pesquisa e Debate em Educação (RPDE)** – Professora Pamela, como os trabalhos dos diretores escolares são realizados nas escolas americanas?

Uma pessoa nunca está totalmente preparada para se tornar um líder escolar. Um diretor é responsável por todos os aspectos da escola: currículo, professores, alunos, famílias e dependências são responsabilidades do diretor, mesmo se algumas dessas preocupações forem delegadas a outros. Satisfazer as demandas do papel do diretor, efetivamente, requer que ele crie Comunidades de Prática. Elas são formadas no nível escolar, no nível distrital/municipal e no nível estadual/nacional e apóiam os diretores de diferentes formas.

**RPDE** – O que são essas Comunidades de Prática? Qual é a importância delas?

Uma Comunidade de Prática é um grupo de pessoas responsáveis por apoiar o trabalho e o sucesso umas das outras. Em escolas, as Comunidades de Prática podem ser professores de uma série, professores de diferentes séries que lecionam a mesma disciplina ou professores que estão interessados em aprender e implementar uma nova pedagogia. Para os diretores, as Comunidades de Prática podem e devem ser aquelas que apoiarão e implementarão o trabalho necessário para garantir o desempenho estudantil. Entretanto, como diretor, ele tem que ser cuidadoso para que essas comunidades não se tornem facções ou “grupos internos” que assumem poder dentro da escola, o que é impróprio.

---

2 Language and Literacy Program/Harvard Graduate School of Education.

3 Jeanne Chall Reading Lab

No nível escolar, a Comunidade de Prática de um diretor consiste de todos os professores. Cada professor tem um conhecimento e um interesse que devem ser selecionados e canalizados para promover a missão da escola. Por exemplo, um grupo de professores pode estudar uma nova pedagogia. Esse estudo pode consistir em professores lendo artigos profissionais e/ou livros sobre a pedagogia, frequentando oficinas ou cursos sobre a prática na qual eles estão interessados, ou compartilhando uma prática que eles usam em suas próprias salas de aula para implementação em toda a escola. O grupo de estudo pode, então, fazer uma recomendação ao diretor a respeito da implementação da mesma na escola. Se aquela recomendação for aceita, mais Comunidades de Prática serão formadas para a implementação dessa pedagogia em cada série, com professores compartilhando sucessos e desafios e apoiando o crescimento profissional um dos outros. Os professores podem se observar e fornecer retorno sem julgamento, apoiando uns aos outros na mudança de suas práticas. O diretor pode fornecer questões norteadoras ou categorias que os docentes podem usar para monitorar o seu progresso na implementação da nova pedagogia e ele/ela pode observar o crescimento desses nessa implementação. Usar as Comunidades de Prática, dessa forma, envolve os professores no processo de mudança, dando a eles instrumentos na implementação, assim como na responsabilização pelo sucesso/progresso dos estudantes.

Em uma escola que eu visitei em Belo Horizonte, o orientador, o professor de artes e um grupo de professores de diferentes séries estavam compartilhando colaborações interdisciplinares que apoiavam o aprendizado do letramento em muitos locais. Isso resultou em uma performance melhor dos estudantes nos exames anuais e na percepção destes sobre o letramento como essencial para todo o seu aprendizado.

**RPDE** – Professora, nos Estados Unidos existem associações que discutam o desenvolvimento profissional ou os desafios que os diretores enfrentam nas escolas?

No âmbito municipal, os diretores podem compartilhar seus sucessos e desafios administrativos e curriculares e criar uma Comunidade de Prática para discutir elementos essenciais nos seus sucessos e para dissecar os elementos de seus desafios. Dependendo do número de diretores no distrito/municipalidade, esta Comunidade de Prática pode incluir todos os diretores, ou pequenos grupos de diretores podem ser formados. Os diretores podem usar parte de seu tempo de desenvolvimento profissional para reunir essas Comunidades de Prática, e conduzir a observação de colegas e apresentação de relatório para apoiar um ao

outro. Através dessas Comunidades de Prática entre diretores, mandatos distritais/municipais podem ser implementados efetivamente.

Nos Estados Unidos há muitas organizações profissionais que servem para apoiar os diretores e fornecer as Comunidades de Prática. No nível nacional há a Associação Americana de Administradores Escolares<sup>4</sup>, a Associação para Supervisão e Desenvolvimento Curricular<sup>5</sup>, a Associação Nacional para Diretores de Escolas Primárias<sup>6</sup> (Elementary schools) e a Associação Nacional de Diretores de Escolas Secundárias<sup>7</sup> (Secondary schools)<sup>8</sup>. As duas primeiras organizações lidam com as preocupações dos líderes escolares em todos os níveis, do jardim de infância ao Ensino Médio. As duas organizações seguintes abordam preocupações específicas de líderes escolares: do jardim de infância até a 8ª série e da 9ª série até a 12ª série, porque nos Estados Unidos nossas escolas estão organizadas pelas séries, K-5 (Ensino Fundamental I), séries 6-8 (Ensino Fundamental II), e séries 9-12 (Ensino Médio), com todos os estudantes frequentando as escolas, aproximadamente, das 9h às 15h. Cada uma destas organizações fornece uma publicação para seus membros em uma base mensal com artigos nos temas e questões atuais de reforma e melhoria na escola, tais como professores como líderes, desenvolvimento profissional, envolvimento familiar e comunitário no processo de aprendizado e gestão escolar com fundos decrescentes. Além disso, essas organizações realizam conferências anuais com sessões adaptadas para as várias questões e desafios de ser um diretor. Nessas conferências, diretores criam outras Comunidades de Prática, redes sociais informais de colegas que apóiam uns aos outros, de forma on-line, em seus trabalhos de apoio aos professores, e aumentando o desempenho dos alunos. Essas organizações encorajam as redes sociais estabelecidas por páginas de Facebook, Twitter e blogs, de modo que seus membros possam trocar ideias e preocupações através do tempo e do espaço.

Além das organizações profissionais mencionadas acima para apoiar diretores, há "centros de diretores" afiliados a faculdades, universidades e departamentos estaduais de educação, que fornecem oficinas (de 2 horas a dias completos), ou em institutos (2 a 10 dias), para diretores. A missão destes centros é fornecer desenvolvimento profissional contínuo e redes sociais profissionais para diretores. Em alguns casos, os diretores que participam podem ganhar crédito para o mestrado na Escola de

4 American Association of School Administrators

5 Association for Supervision and Curriculum Development

6 National Association for Elementary School Principals

7 National Association of Secondary School Principals

8 Vide quadro em anexo

Liderança<sup>9</sup>; e em outros casos, os diretores recebem um certificado de comparecimento. Estes centros também oferecem oportunidades de redes sociais on-line para seus participantes.

**RPDE** – Os diretores participam de sindicatos? Os sindicatos possuem meio de comunicação dirigida aos diretores?

Dependendo do estado, o diretor pode ou não ser eleito pelos membros dos sindicatos. Há dois grupos de sindicatos, um dos quais é uma federação (Federação Americana de Professores<sup>10</sup>) e o outro, uma associação profissional (Associação Nacional de Educação<sup>11</sup>). Entretanto, cada uma fornece ajuda na negociação e apoio para greve de seus membros e ambas fazem *lobby* para questões da legislação estadual e nacional da educação. Eles realizam conferências anuais, publicam jornais e fornecem redes sociais eletrônicas para seus membros.

Através de seu pertencimento e participação em organizações profissionais nos níveis estadual ou nacional, os diretores podem criar uma comunidade virtual de prática a qual pode requerer mais esforços para ser mantida, podendo oferecer tanto suporte e eficácia quanto uma Comunidade de Prática presencial.

**RPDE** – Existem nos Estados Unidos publicações específicas sobre como o gestor escolar deve trabalhar? Estas publicações trazem relatos de experiências destes trabalhos?

Um modo de focar uma Comunidade de Prática entre diretores, em tempo real ou virtualmente, é através de um grupo de estudo voltado para a bibliografia sobre liderança. Há muitos livros sobre liderança educacional, estratégias de ensino, avaliação e supervisão dos professores, implementação e desenvolvimento de currículo e envolvimento de família e comunidade escritos por lideranças educacionais, pesquisadores e agentes de políticas públicas<sup>12</sup>. Alguns livros sobre gerenciamento no mundo dos negócios são muito aplicáveis ao contexto escolar, já que o diretor está gerenciando uma grande e complexa organização com diversas partes interessadas. Ao lerem e discutirem livros sobre liderança, os diretores podem compartilhar suas estratégias de implementação uns com os outros, estabelecendo conexões mais fortes com os conceitos apresentados no texto e em suas práticas de liderança.

Ser um diretor de escola pode ser uma responsabilidade esmagadora e pode fornecer recompensas extraordinárias, como ajudar professores a

---

9 School Leadership

10 The American Federation of Teachers, AFT

11 The National Education Association, NEA

12 NT: Traduzimos policy makers como agentes de políticas públicas

se tornarem mais confiantes e eficazes e testemunhar o crescimento dos estudantes em seu conhecimento e autoconsciência como aprendizes. Servem como razões para que eles se comprometam com a sua profissão e com este importante trabalho. A criação de Comunidades de Prática, que iniciem e sustentem esse importante trabalho, torna possível para os diretores liderarem suas escolas em direção a níveis crescentes de desempenho dos alunos.

**RPDE** – Professora Pamela, a senhora poderia falar sobre sua experiência como gestora nos Estado Unidos?

Eu atuei como diretora de uma escola primária por 19 anos antes de retornar para a universidade para lecionar e atuar como diretora do Programa de Linguagem e Letramento. Ao refletir sobre minha trajetória como diretora de escola primária, minhas prioridades e estilo de liderança eram largamente influenciados pela história e cultura de cada escola. Os valores que guiaram minhas tomadas de decisão mantiveram-se consistentes em toda a minha carreira. Eu era e sou dedicada aos valores essenciais do respeito às diferenças individuais, de liderança compartilhada e de altos padrões para professores e alunos.

A primeira escola na qual eu fui diretora havia sido gerida por uma única pessoa durante vários anos, o que deixava professores e pais muito preocupados com a mudança. Os professores estavam habituados a lecionar e a organizar a escola da mesma forma. Eles não tinham questionado se esses hábitos de lecionar e organizar o dia a dia escolar estavam servindo bem aos seus estudantes ou a eles próprios. Como uma nova diretora, minha estratégia foi a de manter o status quo para aprender tudo o que eu poderia sobre os professores e seus relacionamentos com os estudantes, as famílias e uns com os outros. Questionar sobre como e porque eles ensinaram daquela forma abriu caminho para a autorreflexão dos professores e para a possibilidade de mudança. Juntos, nós transformamos a cultura escolar de uma perspectiva individual para uma de colegas envolvidos em práticas comuns. Como uma diretora novata, eu aprendi que a cultura escolar refletia na minha identidade profissional e que eu tinha que equilibrar o que os professores queriam e o que eu sentia. Isso era mais importante. Ao término de nossas discussões e negociações, eu tinha que tomar a decisão final com confiança e convicção.

No segundo distrito onde eu fui diretora, eu abri uma escola recém-construída e recrutei professores de várias instituições de ensino deste local. Os professores abraçaram as mudanças de bom grado e entusiasticamente. Eles se organizaram em grupos dentro das séries curriculares com a expectativa de que pudessem colaborar na

implementação do currículo, e de que iriam compartilhar estratégias instrucionais. Isto é, eles seriam uma Comunidade de Prática. Nosso desafio era o de manter nossa estrutura organizacional consistente ao longo do tempo, a fim de avaliar a sua eficácia. Meu papel era gerir a consistência e criar uma cultura escolar que incorporasse os pontos fortes de várias escolas de onde os professores e as famílias tinham vindo. Nesse ambiente, aprendi que desenvolver a missão para a escola era a forma mais importante de criar um corpo docente coeso, dentre os vários profissionais representados. Essa missão guiou todas as nossas decisões individuais e coletivas sobre currículo, instrução e procedimentos.

No último distrito onde eu fui diretora, a escola tinha tido muito diretores nos últimos dez anos. Os professores e familiares estavam cansados de mudanças, já que cada diretor tinha trazido novas maneiras de organizar a escola e preferências por diferentes estratégias de ensino. Conseqüentemente, eu entrei, permitindo que os professores mostrassem seus pontos fortes. Os professores tinham criado comunidades para apoio uns dos outros, mas elas não estavam focadas na prática. Devagar e deliberadamente, eu celebrei seu trabalho e encorajei uma cultura escolar mais coesa, na qual os professores criavam Comunidades de Prática significativas em torno do melhoramento do desempenho dos alunos. Nós fizemos mudanças, mas elas foram feitas cuidadosa e deliberadamente com todos os professores envolvidos nas tomadas de decisão. No final do meu período nesta escola, nós éramos um corpo docente muito unido que apoiava o crescimento profissional uns dos outros e que era apoiado pelas famílias envolvidas. Com minha última posição de diretora, eu aprendi a ser uma ouvinte ativa tanto de professores quanto de pais. Muitas vezes, o que as pessoas querem dizer está embutido em suas palavras. É importante ter um tempo para criar uma compreensão comum da questão ou preocupação que está sendo discutida.

Em toda minha carreira como diretora, o desempenho do aluno, especialmente no letramento, foi minha prioridade. Contudo, eu aprendi, algumas vezes com dificuldades, que os professores tinham que abraçar as mudanças pedagógicas a fim de que elas fossem bem implementadas e sustentadas. A criação de Comunidades de Prática em cada escola foi essencial para alcançar minha prioridade. Saber que os professores tinham abraçado as mudanças e que poderiam tomar decisões de ensino consistentes “naquele momento” para o benefício do desenvolvimento dos alunos foi minha medida de eficácia (bem como as melhorias na pontuação do desempenho do aluno). Ao longo de toda minha carreira,

eu estava comprometida a ser a professora diretora<sup>13</sup>. Eu lecionava em cada sala de aula pelo menos duas vezes por ano para demonstrar que eu honrava ensinar e que gostava de ensinar. Essa evidência do meu respeito pelo trabalho dos professores me ajudou a ser uma líder de ensino eficaz. Eu também criei Comunidades de Prática entre meus colegas no nível municipal e nacional, frequentando conferências e institutos de liderança para fortalecer minhas competências e para conhecer outros diretores.

Há um dito americano “É solitário no topo”. Contudo, não tem que ser. A criação de múltiplas Comunidades de Prática nas escolas de nível municipal e nacional apóia melhores práticas de liderança e lembra cada diretor que “Nós estamos todos juntos nisso”.

---

13 O termo utilizado é *principal teacher*, pois a expressão diretora de escola é proveniente da denominação professora principal.