

## América Latina

# Liderar para a democracia

Crédito: © UNESCO GEM Report / Rooftop



Desenvolvida em colaboração com a Organização dos Estados Ibero-Americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI), a edição regional sobre a América Latina se centra na liderança escolar distribuída. Vinculada ao foco do Relatório de Monitoramento Global da Educação (GEM) 2024/5 sobre liderança educacional, esta edição regional se baseia em estudos de caso em seis países (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica e Honduras), perfis de países sobre liderança escolar do site PEER do Relatório GEM e documentos temáticos. Também incorpora os resultados de uma pesquisa com os ministérios da educação da região, realizada pela OEI com o apoio de seus escritórios nacionais.

**O conceito de liderança distribuída não é universalmente reconhecido na política educacional latino-americana.** A liderança distribuída é uma abordagem colaborativa para determinar o propósito da educação e do aprendizado dentro de uma visão de fortalecimento da participação, da democracia e da justiça social. Na América Latina, o conceito surgiu pela primeira vez em pesquisas em meados dos anos 2000, mas ainda não foi totalmente sistematizado na política. Um estudo das regras e políticas dos ministérios da educação de 17 países mostra que somente a Colômbia, o México e a Nicarágua se referem explicitamente à liderança distribuída em leis, regulamentações ou políticas. A liderança participativa é mencionada explicitamente em oito países, a liderança dos professores em cinco países e a gestão democrática em cinco países. No Chile, uma série de reformas políticas promoveu a participação de todos os membros da comunidade educacional, fomentou as redes escolares e incentivou a participação da comunidade local. Os Padrões Indicativos de Desempenho 2021 e 2023 orientaram os diretores e suas equipes a criar uma visão compartilhada. No estado brasileiro do Ceará, o Diretor do Programa Turma promoveu uma relação mais próxima entre as escolas e as famílias.

**A liderança distribuída pode promover valores democráticos nas escolas e fora delas.** A liderança distribuída é uma forma de projetar escolas de maneira mais democrática e participativa. Ela facilita uma cultura colaborativa que promove um senso de propriedade e agência entre os membros da comunidade escolar. Após o fim dos regimes autoritários no final do século XX, a educação tem sido a pedra fundamental para a construção de sociedades democráticas resilientes. No entanto, duas pesquisas de opinião pública indicam que o apoio à democracia caiu na América Latina em meados da década de 2010 e não se recuperou desde então. Em contraste com as estruturas escolares hierárquicas, que podem desestimular a participação democrática, a liderança distribuída é uma das maneiras de aprender *sobre e por meio da* vida institucional democrática. O Estudo Internacional de Educação Cívica e Cidadã de 2016, realizado no Chile, Colômbia, República Dominicana, México, Peru e México, mostrou que os alunos expostos ao diálogo aberto, ao debate e ao pensamento crítico tinham níveis mais altos de conhecimento cívico e eram mais propensos a valorizar a participação democrática.

### **A liderança distribuída é mais fácil quando o poder é delegado às escolas.**

A liderança distribuída é facilitada quando as escolas gozam de autonomia e quando o poder é delegado do diretor para outros atores da escola. Na América Latina, o poder de decisão é delegado principalmente no caso do desenvolvimento de planos de melhoria da escola e, até certo ponto, nas decisões sobre desenvolvimento profissional, disciplina, currículo e pedagogia, mas não na gestão de pessoal. No desenvolvimento profissional, os professores estão envolvidos nas decisões sobre sua formação na Guatemala e no Uruguai. Com relação ao uso dos recursos escolares, a comunidade educacional participa na Colômbia e no Paraguai; as equipes de gestão na Argentina, Nicarágua e Panamá; e os diretores no Brasil, Costa Rica e Uruguai. Em geral, a República Dominicana, a Guatemala, a Nicarágua, o Panamá e o Peru são os países que concedem menos autonomia às escolas. Outros países concedem maior autonomia ao dar poder a atores como diretores (Brasil e Costa Rica), equipes de gestão (Argentina e Chile), professores (México) e órgãos da comunidade escolar (Colômbia, Cuba e Equador).

### **Recrutamento e formação sólidos podem apoiar a liderança distribuída.**

A análise dos perfis dos países PEER mostra que 13 dos 17 países têm concursos abertos para o recrutamento de diretores, embora no Brasil, Chile, Equador, Honduras e Peru estes coexistam com concursos fechados e nomeações. O recrutamento aberto pode atrair candidatos externos qualificados e os sistemas baseados no mérito podem aumentar a legitimidade. No Brasil, os diretores eleitos por concurso têm melhores características de gestão do que os indicados por equipes técnicas ou políticas. Todos os países, exceto El Salvador, Paraguai e Peru, têm processos de formação obrigatórios para diretores. Em termos de conteúdo, somente o Chile, a Colômbia e a Nicarágua incluem liderança distribuída ou abordagens semelhantes na formação de diretores. As oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo são limitadas e a participação é, em sua maioria, voluntária. Existe um processo padronizado de avaliação de diretores em 10 dos 17 países, embora apenas 6 países incentivem os diretores a envolver as partes interessadas da escola nesse processo, e poucos se concentrem na avaliação.

### **Os professores em funções de liderança precisam de apoio.**

Todos os países têm estruturas organizadas para a participação dos professores. Os professores estão formalmente envolvidos, principalmente por meio de equipes de liderança escolar. Os professores em funções de liderança estão bem posicionados para entender as necessidades de outros professores e têm mais poder para participar da tomada de decisões, com base em sua experiência. Mas os professores precisam do apoio de seus diretores para serem bem-sucedidos em suas funções de liderança. De acordo com o Estudo Regional Comparativo e Explicativo (ERCE) de 2019, uma avaliação transnacional, 66% dos diretores de escolas primárias relataram

ter “criado oportunidades para os professores colaborarem uns com os outros no desenvolvimento de novas práticas em sala de aula”. Entretanto, os professores nem sempre sentem que suas opiniões são valorizadas. No Brasil, 59% dos professores acham que podem influenciar as políticas, mas apenas 7% acham que suas opiniões são valorizadas pelos formuladores de políticas. As tecnologias de informação e comunicação podem servir à liderança distribuída, permitindo a colaboração e facilitando o desenvolvimento profissional por meio de formação, redes e orientação. No México, as funções e os deveres da administração escolar foram redefinidos para incluir a comunicação com as famílias e a adaptação do currículo.

### **A liderança distribuída se manifesta por meio do envolvimento de alunos, pais e comunidades.**

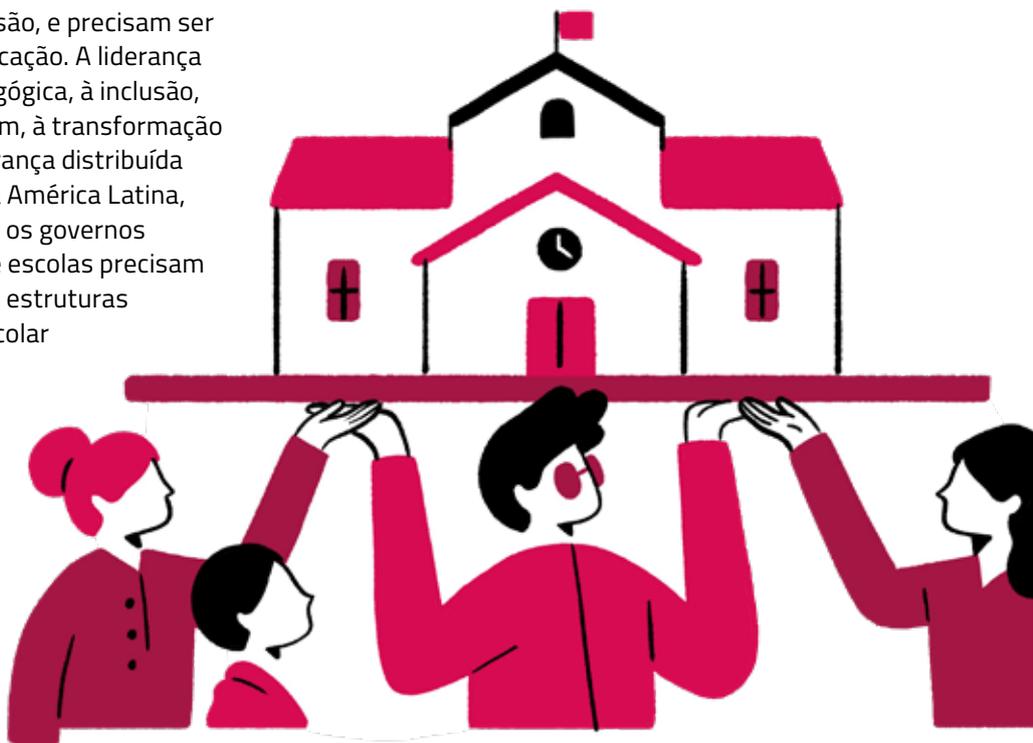
Todos os países estabeleceram estruturas organizadas para a participação da comunidade escolar, incluindo redes de líderes escolares e o envolvimento de alunos, pais e comunidades. Os alunos exercem a liderança formalmente por meio de sua participação em comitês de gestão escolar e conselhos estudantis. A análise dos perfis dos países PEER mostra que 70% dos países latino-americanos têm padrões para a inclusão de alunos nos conselhos escolares. Na Colômbia, os diretores relatam o nível mais alto de participação de alunos nas equipes de gestão escolar (97%) entre os países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). A liderança estudantil também pode ocorrer informalmente por meio de reuniões regulares, fóruns abertos e consultas. Os pais podem participar da governança escolar por meio de comitês de gestão escolar e associações de pais e mestres. A participação dos pais na governança escolar é alta na América Latina. De acordo com os perfis dos países PEER, 83% dos países têm políticas ou normas para a participação de pais e responsáveis nos comitês de gestão escolar e 62% para membros da comunidade. Entretanto, embora as escolas ofereçam oportunidades, os pais nem sempre estão envolvidos. No México, onde 82% das escolas ofereciam aos pais a oportunidade de participar, apenas 23% dos pais estavam envolvidos nas atividades escolares.

### **A liderança distribuída pode afetar as práticas e os resultados educacionais.**

A motivação dos professores se beneficia da liderança distribuída. Quando os professores estão ativamente envolvidos na tomada de decisões, um exemplo típico de liderança distribuída, eles sentem maior satisfação no trabalho. Foi demonstrado que os alunos obtêm melhores resultados quando os professores são motivados e apoiados pelos líderes escolares. No Chile, um estudo com 69 escolas mostrou que a participação na tomada de decisões e a cooperação das equipes de liderança tiveram um efeito significativo nos resultados de aprendizagem dos alunos em matemática, conforme medido pelo SIMCE, a avaliação nacional. Também foi observada uma maior incidência de colaboração entre os professores em escolas secundárias com melhor desempenho.

A liderança distribuída pode promover valores democráticos nas escolas e fora delas. As relações colaborativas fortalecem a governança, aprimoram a tomada de decisões, melhoram a responsabilidade e promovem a inclusão, e precisam ser incentivadas em todos os níveis da educação. A liderança distribuída está ligada à inovação pedagógica, à inclusão, ao aprimoramento educacional e, por fim, à transformação educacional. Embora o conceito de liderança distribuída não seja amplamente compreendido na América Latina, existem práticas relevantes na região e os governos podem se basear nelas. Os diretores de escolas precisam de apoio para fazer uso mais eficaz das estruturas existentes, como equipes de gestão escolar e conselhos estudantis, para consulta e participação.

As recomendações a seguir visam promover a liderança distribuída nos sistemas educacionais da América Latina não apenas como um fim em si mesmo, mas como uma estratégia fundamental para fortalecer a participação e promover os valores democráticos nas comunidades escolares e fora delas.



#### **RECOMENDAÇÃO 1.**

Reconhecer e promover a importância da liderança escolar distribuída e democrática nas políticas e REGRAS educacionais nacionais e subnacionais.

#### **RECOMENDAÇÃO 2.**

Descrever claramente as funções a serem desempenhadas por todos os atores em um modelo de liderança distribuída em todo o sistema: não apenas dentro das escolas, mas também nas redes de escolas e fora delas, em nível local e central.

#### **RECOMENDAÇÃO 3.**

Proporcionar aos diretores das escolas autonomia suficiente, especialmente nas decisões sobre recursos financeiros e humanos.

#### **RECOMENDAÇÃO 4.**

Desenvolver uma agenda de pesquisa que sistematize as experiências locais, subnacionais ou nacionais de promoção da liderança distribuída para melhor informar o desenvolvimento de políticas e padrões.

#### **RECOMENDAÇÃO 5.**

Assegurar que os padrões profissionais para a liderança escolar mencionem explicitamente a participação e o empoderamento e sejam usados como base para o recrutamento, formação e avaliação dos líderes escolares.

#### **RECOMENDAÇÃO 6.**

Desenvolver estratégias de desenvolvimento profissional inicial e contínuo que promovam habilidades essenciais para a liderança participativa e colaborativa, inclusive por meio do uso da tecnologia.

#### **RECOMENDAÇÃO 7.**

À medida que mais países aprimoram suas políticas e estruturas regulatórias, investir no desenvolvimento da conscientização, da preparação e da disposição das comunidades escolares para trabalharem juntas.

## Recursos relacionados

**Relatório de monitoramento global da educação 2024/5, Liderança em educação: Liderar para a aprendizagem**

- Estudos de casos nacionais sobre liderança distribuída na educação na América Latina:
  - Argentina
  - Brasil – Ceará
  - Brasil – Santa Catarina, Mato Grosso do Sul e Piauí
  - Chile
  - Colômbia
  - Costa Rica
  - Honduras
- Documentos temáticos sobre liderança distribuída na educação na América Latina:
  - Governança
  - Tecnologia
  - Monitoramento e avaliação
  - Conceitualização
  - Desenvolvimento profissional
  - Resultados da pesquisa aos ministérios da educação

**Relatório de monitoramento global da educação 2020 – América Latina e Caribe – Inclusão e educação: todos sem exceção**

**Outras publicações do ciclo de relatórios GEM 2024/5 sobre liderança**

- Edição de gênero
- Edição para jovens
- Outras edições regionais:
  - Europa Central e Oriental, Cáucaso e Ásia Central sobre liderança para inclusão
  - Leste Asiático na vanguarda da transformação digital
  - Holofote sobre África: liderança pedagógica



Os *Profiles Enhancing Education Reviews* (PEER) fornecem dados qualitativos comparáveis sobre a política e a legislação educacional em nível nacional, abrangendo inclusão, financiamento para equidade, educação sobre mudanças climáticas, regulamentação de provedores de educação não estatais, educação sexual abrangente, tecnologia e liderança. Os novos perfis PEER sobre liderança para sistemas educacionais analisam a legislação e as políticas sobre seleção de diretores, preparação e condições de trabalho.

[www.education-profiles.org](http://www.education-profiles.org)

<https://doi.org/10.54676/XSSN6698>

ED/GEMR/MRT/2025/LA/S/1

**#LeadforDemocracy**

[www.unesco.org/gem-report](http://www.unesco.org/gem-report)

Relatório de monitoramento global da educação : impactando nas ações educacionais desde 2002).

