

## LIDERANÇA COMPARTILHADA E FORMAÇÃO DOCENTE: UMA REVISÃO SISTÊMICA DA LITERATURA

### SHARED LEADERSHIP AND TEACHER EDUCATION: A SYSTEMIC LITERATURE REVIEW

Vânia Duque Sobrinho<sup>1</sup>  
Juan Pablo Catalán Cueto<sup>2</sup>

**RESUMO:** Nas instituições educacionais a liderança possui destaque, pois influencia intencionalmente ou não, os atores que transitam neste espaço. Portanto, neste tempo de mudanças constantes o desenvolvimento de competências e habilidades para liderança tornou-se um imperativo. Incentivar os atores da escola para melhoria dos processos de ensino e aprendizagem, novas estratégias e estabelecimento do espaço para aprendizagens e compartilhamento de boas práticas aponta para liderança compartilhada, onde todos são envolvidos, líderes instituídos ou não, à participação. A formação inicial e permanente, então, desenha-se como aliada potente em todo processo, sendo de responsabilidade das escolas e profissionais. Pesquisadores nacionais e internacionais iluminam a reflexão e construção deste artigo.

**Palavras-chave:** Docente. Formação inicial e permanente. Liderança. Liderança Compartilhada.

**ABSTRACT:** In educational institutions, leadership stands out, because it influences, intentionally or not, the actors who transit in this space. Therefore, in this time of constant change the development of competencies and skills for leadership has become an imperative. Encouraging school actors to improve teaching and learning processes, new strategies and establishing space for learning and sharing good practices points to shared leadership, where everyone is involved, established leaders or not, to participation. Initial and permanent formation, then, is designed as a powerful ally in the whole process, being the responsibility of schools and professionals. National and international researchers illuminate the reflection and construction of this article.

**Keywords:** Teacher. Initial and permanent formation. Leadership. Shared Leadership.

## INTRODUÇÃO

Pouco mais de um século, tornou-se relevante o estudo sobre a liderança nas organizações, uma vez que são elas as facilitadoras de desenvolvimento da sociedade em evolução constante, como pontuam (RODRÍGUEZ-GOMEZ & SALLÁN, 2015).

---

<sup>1</sup>Mestre em Educação pela Universidade SEK – Santiago do Chile – Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-2999-3163>.

<sup>2</sup> Doutor em Educación Mención Innovación Curricular, Docente pesquisador da Universidade SEK Santiago do Chile - Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4702-8839>.

A liderança, portanto, como ressalta Elmore (2010) é a capacidade de influenciar e mobilizar os indivíduos inseridos nas organizações no uso de suas potencialidades. Esta característica vai sendo construída no seio das sociedades, a partir das interações com as pessoas, grupos sociais e ambientes. Portanto, ao passar e vivenciar mudanças sociais, em cada tempo, observa-se estilos diferenciados de lideranças que melhor responderão às necessidades e realidades específicas.

Alfaro e Araya (2014) descrevem que o empenho no desenvolvimento da liderança nas unidades educacionais não deve reduzir-se ao grupo de diretores, ampliando-o aos professores, com a promoção de novos papéis e responsabilidades para a cooperação coletiva, pois a liderança se dá no coletivo, favorecendo a criatividade e melhorias dos processos educacionais. Os docentes são atores relevantes, nesta pesquisa, para o êxito acadêmico dos discentes. Diante disso, o investimento no desenvolvimento de conhecimentos, competências e habilidades para a liderança na formação inicial docente torna-se imprescindível.

As escolas são organizações e espaços de aprendizagem coletiva, por excelência, com a capacidade de resolução de problemas, docentes com práticas reflexivas para serem compartilhadas com seus pares, sinalizam (RODRÍGUEZ-GOMEZ & SALLÁN, 2015). A aprendizagem possui fluidez no ambiente educativo, gerando conhecimentos e aportes na resolução de problemas. E ainda, contribui para melhoria do desempenho escolar dos estudantes, prática docente e gestão educacional.

Souza et al. (2017) encorajam, desta forma, ao alinhamento de esforços para novas visões e possibilidades, contribuindo na melhoria de resultados e na implementação de ambientes de aprendizagens permanentes. As instituições tornam-se ambientes com boas condições de trabalho, sobretudo, as escolas, a partir destas melhorias.

Mesmo com a formação inicial acadêmica de qualidade, a profissão docente requer uma busca permanente e continuada de formação, como pontua SOARES, 2020. O ser humano está em movimento, e é um ser incompleto. Estudar, pesquisar, interrogar e problematizar a realidade, nela intervir para suprir a incompletude e implementar mudanças para melhoria dos processos, também, é intrínseco ao humano, sobretudo, ao profissional da educação. A formação é, portanto, um processo contínuo

de produção de conhecimentos, na interação com seus pares, gerados nas unidades educacionais.

Elmore (2010) reitera que uma escola com alto grau de responsabilidade, possui um bom currículo, propõe espaços formativos de discussões sobre a prática docente, compartilhamento de boas práticas e estabelece ações sobre o desempenho escolar. As ações, portanto, que envolvem a melhoria e êxito escolar colocam em evidência a presença dos docentes. Por isso, a liderança compartilhada/distribuída exerce seu papel junto aos professores e, não os utiliza, simplesmente, como instrumentos. A escola, espaço e empreendimento humano, lugar de êxito dos estudantes, que se dá por meio dos esforços coordenados de todos os atores envolvidos, sinalizam (SOUZA et al., 2017).

## REVISÃO DA LITERATURA

Liderança é a capacidade de influenciar pessoas, de diferentes maneiras, afirmam Souza e Batista (2018), não sendo um fenômeno pessoal ou individual, perpassando as relações sociais e estando ao seu serviço. “A liderança está encravada nas relações e organizações sociais e seu propósito é realizar algo para um grupo” (Leithwood & Riehl, 2009, p.18). Os autores Leithwood e Riehl (2009), argumentam que o conhecimento sobre liderança vem de variadas fontes: experiência, filosofia, conceitos, críticas e investigação empírica. Segundo eles, alguns líderes respondem com obstinação, perseverança e clareza e levam essas características para o cumprimento. Outros desenvolvem metas grupais. Outros, ainda, são atores decisivos num processo mais inclusivo. “A liderança está ligada aos papéis organizacionais e às redes de relações entre os papéis, porque essa rede é o que constitui o sistema organizacional” (HALLINGER & HECK, 1998, p. 173).

As competências para liderança podem ser adquiridas em qualquer tempo, exigindo atitudes de esforço individual, capacidade de liderar a si, e acreditar que consegue realizar tal tarefa. “Nas organizações empresariais e educacionais para obter excelência é importante a presença de um líder e uma equipe que guie os processos de mudança” (BOLÍVAR, 2009, p.6). Souza et al. (2017) apresentam quatro teorias e/ou estilos de lideranças, sendo: a teoria dos traços; teoria comportamental; teoria

contingencial e teoria da nova liderança. A teoria dos traços traz sua sustentação pela atuação de grandes homens e mulheres como, Mahatma Gandhi, Winston Churchill, Corazón Aquino, Katharine Graham e outras, buscando desvendar os traços físicos, características de personalidade ou capacidade apontadas como qualidades de um líder. A teoria comportamental defende que para cada situação de enfrentamento da liderança exista um estilo de liderança eficaz, padronizado e compatível de atuação, como: uma liderança autocrática (dominadora e centralizadora nas decisões), liderança *laissez faire* (que se posiciona como mais um membro do grupo) e liderança democrática (que procura debater as diretrizes e decisões, assistindo e estimulando sua equipe). Já a teoria contingencial ou situacional apresenta dois estudos. Sendo o primeiro, uma relação direta dos estilos de liderança em diferentes tipos de situação, determinada em quais contingências que tornam mais eficazes um ou outro estilo de líder. O segundo estudo demonstra o comportamento do líder na execução das tarefas pela equipe, nível de conhecimento e competência; e, autoconfiança e motivação na execução das funções. Por último, na teoria da nova liderança, embasada no paradigma neo-carismático, o líder começa a ser percebido a partir de suas ações próximas aos valores e a realidade organizacional.

Outras teorias sobre a liderança tornam-se relevantes, mencionam Souza et al. (2017). Os líderes sensíveis às limitações organizacionais, dotados de capacidades excepcionais, fundamentados no carisma, estímulo no apelo emocional e identificação com o coletivo, evidenciam a liderança carismática. Robbins (2002) aponta a liderança transacional como aquela que cativa seus seguidores, estabelece metas e papéis para cada tarefa a ser desempenhada. Nesse tipo de liderança há a existência de “trocas” entre o líder e seus seguidores, como um sistema de compensação, apontam (Leithwood & Duke, 1999).

Souza et al. (2017) definem o estilo de liderança transformacional com característica democrática. Percebem-se, então, líderes inspiradores, que buscam ampliar e elevar o interesse de seus seguidores, gerando a conscientização e aceitação dos propósitos e da missão do grupo. Os seguidores são incentivados a ultrapassarem os interesses próprios em prol dos objetivos da organização (Souza et al., 2017 como citado em Bergamini, 2009).

A liderança transformacional é o estilo mais apropriado à atualidade devido às mudanças e imprevisibilidade constantes, pois, busca alterar a estrutura existente e motivar as pessoas a alinharem seus esforços para novas visões e possibilidades (Souza et al., 2017 como citado em Tucker & Russel, 2004). Também estimula o desenvolvimento de capacidades e maior compromisso pessoal com as metas organizacionais, traduzindo numa maior produtividade, argumenta Leithwood (2009). É um estilo que favorece a participação dos membros das equipes de trabalhos nas organizações.

Leithwood e Mascall (2009) apresentam a liderança coletiva, distribuída ou compartilhada como aquela que reflete com mais precisão a divisão dos trabalhos dentro das organizações, reduz a chance de erro, pois há maior participação na tomada de decisão, aumenta a oportunidade para beneficiar-se da capacidade de seus membros e promove o senso de interdependência. Leithwood (2009) afirma que as formas mais democráticas contribuem para satisfação dos profissionais nas organizações e consolida valores.

No que se refere ao contexto educacional, o exercício da liderança como atuação efetiva, de melhoria do desempenho acadêmico dos estudantes, no cotidiano da escola é fator importante para o seu sucesso. “O líder educativo que cumpre qualquer objetivo que não seja a melhoria da aprendizagem escolar é percebido como ilegítimo e ineficaz”. (Leithwood & Riehl, 2016. p.18). Souza et al. (2017) descrevem que o desenvolvimento de conhecimentos e competências pertinentes à liderança exige estudo e especialização diária. Um líder competente procura compreender a teoria, colocá-la em prática e refletir sobre seus resultados, elaborando uma estrutura dinâmica que possibilite a avaliação de suas ações futuras para que haja uma constante melhoria dos processos. “As atitudes de inovação, originalidade e visão de longo prazo destacam, significativamente, naqueles que exercem a liderança” (Souza et al., 2017, p.130). Elmore (2010) expõe que a melhoria da prática pedagógica e aprendizagem escolar, a construção de condições organizacionais que permitem o desenvolvimento de boas práticas pedagógicas são tarefas que apontam para o sucesso acadêmico dos estudantes.

Souza e Batista (2018) afirmam que em contato direto com os estudantes, o professor estabelece uma relação social definindo-se positiva ou negativamente, contribuindo, assim, para o processo de ensino e aprendizagem de sucesso ou não. O exercício da liderança dá-se nessa relação, pois o professor possui a tarefa de realizar diversas estratégias educativas respondidas pelos estudantes. Marcelino (2022), corrobora ao contextualizar que o docente próximo dos alunos, responsabilizando-se pelo planejamento e avaliação dos mesmos, buscando estratégias educativas que mais se adequem à aprendizagem, dando continuidade ao ensino e em contato direto com as crianças norteia o compromisso dos estudantes com a vida acadêmica.

De acordo com Souza e Batista (2018) a liderança dos docentes assegura o clima emocional, a efetividade de uma prática, alternando a receptividade das crianças para o ensino, aprendizagem e atitudes direcionadas a elas. Docentes líderes ajudam a gerar perguntas e ideias, a mudança de seus pares e o repensar de suas práticas (Leithwood & Riehl, 2009).

## LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança transformacional, caracterizada por Leithwood (1999) e outros pesquisadores, proporciona a geração de líderes inspiradores que buscam ampliar e elevar os interesses de seus seguidores, conscientes dos propósitos e missão do grupo. Neste modelo, os líderes motivam o empenho dos seguidores para ultrapassarem os interesses próprios em benefício da coletividade. Leithwood (1999) destaca sete dimensões para geração da liderança transformacional, sendo elas: 1. Construção de uma visão de escola; 2. Estabelecimento de objetivos; 3. Proporcionar estímulos intelectuais e oferecer apoio individual; 4. Modelar boas práticas e valores organizacionais; 5. Demonstrar altas expectativas de performance; 6. Criar uma cultura escolar produtiva; 7. Desenvolver estruturas que facilitem a participação em decisões no ambiente escolar.

Leithwood e Jantzi (2009) afirmam que a marca da liderança transformacional é visibilizada nos líderes que ocupam cargos administrativos, pois estimulam o desenvolvimento intelectual, pessoal e o clima de altas expectativas de seus seguidores, primeiramente. Em segundo, impactam o resultado escolar, ou seja, o desempenho

acadêmico e qualidade da aprendizagem dos estudantes, mobilizando a participação docente. Há o envolvimento dos diversos atores educacionais para alcance de melhores níveis de aprendizagem.

Destacam, também, a liderança transformacional, com mobilização e participação dos docentes para melhoria do desempenho dos estudantes. Este modelo focaliza, especialmente, a figura do diretor educacional, com objetivo compartilhado, para melhoria do ensino e aprendizagem (Oliveira & Carvalho, 2018 como citado em Leithwood & Sun, 2012). Segundo os autores com a associação do trabalho da liderança à melhoria do resultado dos discentes, a partir do resultado positivo, é possível inferir que a mesma proporciona o clima institucional para um trabalho pedagógico mais eficaz (Oliveira & Carvalho, 2018).

Gajardo e Ulloa (2016) demonstram, ainda, que a relevância da liderança se concretiza como facilitadora da melhoria do desempenho dos estabelecimentos educacionais, sendo docentes e outros profissionais envolvidos no processo de responsabilidade pelos melhores resultados dos discentes. Todos empenhados no processo de ensino e aprendizagem dos discentes, em busca de estratégias e recursos que serão eficazes na trajetória acadêmica e reorganização do ambiente escolar.

## LIDERANÇA PEDAGÓGICA OU INSTRUCIONAL

A liderança pedagógica ou instrucional, apontam Merino e Melero (2018), outro modelo, possui seu foco em melhorar o ensino e a aprendizagem. Sua ação direta está voltada para qualidade da prática dos docentes, no currículo, no ensino, na avaliação e no desenvolvimento diário do professor. Já a sua ação indireta proporciona a criação de condições para um bom ensino e aprendizagem, garantindo melhores decisões e desenvolvimento de políticas escolares (Gajardo & Ulloa, 2016). Nesse aspecto, todos os profissionais da instituição são aprendizes proporcionando a inter-relação efetiva dos processos cognitivos, emocionais e sociais.

A liderança pedagógica favorece a liderança docente porque incentiva o desenvolvimento de elementos e qualidades para o melhor exercício da profissão de professor no cotidiano (Antunes & Silva, 2015). Leithwood (2009) ratifica, também, que este modelo se volta para figura do professor, pois instiga a geração de perguntas

e ideias, influenciando para repensar a prática e mudança da mesma. O investimento no trabalho intelectual, seu compartilhamento e desenvolvimento de recursos para o exercício do trabalho docente passam a ser realidades. Empenho e incentivo são atitudes presentes nos líderes pedagógicos.

Os líderes pedagógicos ou líderes educativos não apenas buscam a excelência pedagógica dentro da sala de aula como desejam ampliá-la por toda escola. Para Leithwood e Mascall (2009) os líderes pedagógicos assumem a responsabilidade em aprimorar os conhecimentos e habilidades dos professores, uma oportunidade para o desenvolvimento profissional e de aprendizagem com diferentes colegas, ocasião para elaboração e implantação de um ambiente contínuo e permanente de aprendizagem. Young (2018) confirma que liderar aprendizagens e influência no desempenho escolar dos discentes, tarefas direcionadas aos líderes educativos.

O fomento aos níveis de entusiasmo, otimismo, o apoio às equipes de trabalho com vistas ao clima emocional, reduzindo os níveis de frustração, são ações pontuais dos líderes educativos (Leithwood & Riehl, 2009). Há, portanto, o redesenho das estruturas da organização educacional, tarefas das equipes, organização do tempo e outros.

Singapura, país do sudoeste asiático, é um exemplo de alto investimento na formação docente, compartilha Tan (2018), para que a profissão seja exercida com excelência e florescimento da liderança pedagógica, liderança docente. Para o autor, um professor de excelência, logo, uma liderança competente e que contribui na transformação de seu entorno. Tan (2018) pontua que a liderança está ancorada na filosofia e valores, expressas nas três palavras: liderar para transformação e mudanças; aprender com os pares e estudos diários e inspirar uma visão compartilhada e comprometida com o crescimento das pessoas.

## LIDERANÇA DISTRIBUÍDA/COMPARTILHADA

Elmore (2010) discorre sobre o conceito da liderança distribuída, Coletiva ou Compartilhada, um ecossistema ou rede de relações com todo o corpo da escola para o melhoramento da docência e êxito no desempenho dos discentes. Neste conceito, as pessoas se especializam no desenvolvimento de habilidades relacionadas com seus

interesses e aptidões. Portanto, têm-se uma diversidade de competências pessoais. A função dos líderes será o desenvolvimento das competências e conhecimentos, gerando uma relação produtiva entre diferentes atores da escola, responsabilizando-os por suas contribuições no resultado coletivo.

Leithwood (2011) e outros pesquisadores levantaram 4 (quatro) categorias, no âmbito da liderança escolar e contextos alternativos, primeiro, o estabelecimento da direção - um propósito que motive a equipe a alcançar suas metas; segundo, redesenhar a organização e as condições de trabalho para o desenvolvimento das capacidades individuais; terceiro, desenvolvimento de pessoas, potencializando a capacidade dos membros, mobilizando-os produtivamente rumo às metas; e, por último, gerir o ensino e aprendizagem, supervisionando e avaliando o ensino, o currículo, providenciando os recursos necessários e acompanhamento do desempenho dos estudantes.

Elmore (2010) argumenta que a liderança distribuída envolve as autoridades formais, bem como, aquelas que não são aspecto decisivo, pois não haverá mudanças reais nas instituições caso os professores e outros profissionais da equipe educativa não estiverem integrados em todo o processo. O êxito dos resultados das políticas educacionais está ligado aos conhecimentos e habilidades de todos os atores comprometidos e inseridos no ambiente escolar. Docentes e lideranças formais desenvolvem, juntos, conhecimentos e habilidades para construir escolas com bons desempenhos acadêmicos.

Leithwood e Mascall (2009) discorrem que neste estilo de liderança as tomadas de decisões são coletivas e compartilhadas distanciando, portanto, dos padrões convencionais e hierárquicos, impactando no ambiente de trabalho e no desempenho dos estudantes. A liderança é percebida como um fenômeno que envolve organizações e estruturas horizontais, distribuídas com muitas pessoas e funções. Apontam, ainda, que a prática da mesma é um enfoque desejável nas escolas, pois facilita a vivência de valores democráticos, o compartilhamento de tarefas e o compromisso na participação e tomada de decisões.

Distribuir a liderança escolar no interior das unidades educacionais sinaliza para possibilidade de desenvolvimento de habilidades para uma liderança mais eficaz (Alfaro & Araya, 2014). Instituições educativas, docentes, estudantes e comunidade

vivenciam contextos dinâmicos e complexos, exigindo, também, a mudança nos estilos de lideranças, com trabalho e respostas coletivas. Tan (2018) afirma que é preciso ampliar as fontes de lideranças, rompendo com modelos hierárquicos e empoderando os docentes nos processos de tomada de decisões na governança escolar.

A formação docente, inicial ou continuada, configura-se uma potente aliada neste processo, pois oportunizará a reflexão de suas práticas, ação efetiva para melhoria do ensino e colaboração entre colegas (Freitas & Rosa, 2015).

## FORMAÇÃO DOCENTE

Libanio (2014) argumenta que as pessoas são seres incompletos, inacabados, utilizando-se da formação para conhecer-se, conhecer seus pares, conhecer os ambientes para posicionar-se no mundo. O autor assegura que embora a palavra formação possua sua raiz na palavra “forma”, que denota imposição de um modelo de ser humano pré-fixado, pode, também, ligar-se ao processo educativo ou educação, como atitude de revelação e desvelo das riquezas existentes em cada pessoa. Soares (2020) pondera que a consciência do inacabamento brinda os seres humanos com inúmeras possibilidades na busca incessante por formação ao longo da existência. Ela deve ser tomada nas mãos como desenvolvimento próprio, comprometendo-se com a ampliação das qualidades humanas e transformação da sociedade em que vive, proporcionando, pois, a atualização pessoal e profissional.

Perrenoud (2002) menciona que a formação docente, inicial e contínua, passa por um lento processo de transformação. A formação impulsiona e permite elevar o nível de competência profissional, transformar a relação com o saber, com a aprendizagem, com os programas, a visão de cooperação e de autoridade e senso ético. A qualificação da prática docente entrelaça com o investimento que se faz na formação profissional em políticas públicas, instituições educacionais e professores.

Freire (1996) afirma que não há docência sem discência. Essas duas condições estão vivas em cada ser humano. Mesmo que sejam diferentes, ambas não se reduzem à condição um do outro, pois quem ensina, aprende e quem aprende, ensina. Docentes e discentes, envolvidos por este movimento, são despertados para o desejo aprender mais e mais. A formação inicial e contínua proporciona uma atitude reflexiva da teoria

e prática, movimento de ensino e aprendizagem, favorecendo o crescimento profissional e sucesso na trajetória acadêmica dos estudantes.

Segundo Elmore (2010) a eficácia e qualidade das aprendizagens em sala de aula podem estar ligadas aos conhecimentos, habilidades, comprometimento e liderança dos docentes. Os docentes que interagem com os estudantes, interessando-se pelas suas histórias, sendo afetivos e buscando estratégias diferenciadas possuem maior êxito na aprendizagem dos mesmos. Vaillant e Zidán (2016) afirmam, ainda, que uma liderança deficiente pode dificultar a aprendizagem dos estudantes, afetando a qualidade das escolas. O melhor rendimento escolar e processos de aprendizagem vinculam-se à prática das lideranças.

No Chile, desde 2006, a Fundación CAP em parceria com a Área de Educación de Fundación Chile passou a desenvolver um projeto de melhoria da qualidade educacional, com conferências anuais. A participação de especialistas vinculados à educação e reconhecidos internacionalmente, culminam na publicação de periódicos, que recolhem as principais ideias e contribuições do convidado para capacitar, formar e fortalecer os atores educacionais, especialmente a liderança educativa, em vinte e cinco escolas municipais das regiões do Atacama, Coquimbo e BíoBío. Bolívar (2010) evidencia que conhecimentos e habilidades para liderança educativa tornam-se imperativos. Souza et al. (2017) destacam que os líderes competentes contribuem na aprendizagem dos estudantes e são fundamentais na organização e transformação do ambiente escolar. Molina (2011) afirma que com grande relevância nas empresas, a liderança destaca-se, também, nos centros educacionais como uma variável importante que reflete no melhor desempenho das escolas e do sistema em geral.

No Brasil, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB). A lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996, em seu artigo número 62, alterado pela lei 13.415/2017, parágrafo 8º, expõe que a formação dos docentes, que atuam na educação básica, em nível superior, com diploma de Pedagogia, licenciatura plena, para a Educação Infantil e os cinco primeiros anos do Ensino Fundamental e, os referidos currículos do mesmo, terão por referência a Base Nacional Comum Curricular (BNCC). “Os Currículos dos cursos de formação docente terão por referência a Base Nacional Comum Curricular”. (Brasil, 1994; LDB, art. 62, § 8º).

A BNCC, documento que referencia toda a educação básica, instituída pelas resoluções CNE/CP nº 2/2017 e CNE/CP nº 4/2018, lista as dez competências gerais para educação, que garantem a formação integral das crianças, jovens e adultos brasileiros, para o século XXI: 1. Conhecimento; 2. Pensamento científico, criativo e crítico; 3. Repertório cultural; 4. Comunicação; 5. Cultura digital; 6. Trabalho e projeto de vida; 7. Argumentação; 8. Autoconhecimento e autocuidado; 9. Empatia e cooperação; 10. Responsabilidade e cidadania.

A Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017, em seu art. 11, estabelece o prazo de 2 (dois) anos, contados da data de homologação da BNCC, para que seja implementada a referida adequação curricular da formação docente. A Resolução CNE/CP nº 2, de 20 de dezembro de 2020, dispõe diretrizes curriculares nacionais para a formação inicial de professores da educação básica e institui a Base Nacional Comum para a formação de professores (BNC - Formação).

As competências indicadas na BNC - Formação de Professores, em três dimensões, são: conhecimento profissional, prática profissional e engajamento profissional. As competências específicas da dimensão do conhecimento profissional são: dominar os objetos de conhecimento e saber como ensiná-los; demonstrar conhecimento sobre os estudantes e como eles aprendem; reconhecer os contextos de vida dos estudantes e conhecer a estrutura e a governança dos sistemas educacionais.

Na dimensão de prática profissional, as competências indicadas são: planejar as ações de ensino que resultem em aprendizagens efetivas; criar e saber gerir os ambientes de aprendizagem; avaliar o desenvolvimento, a aprendizagem e ensino dos discentes; conduzir as práticas pedagógicas dos objetos de conhecimento, competências e habilidades. Por fim, as competências do engajamento profissional, são: comprometer-se com o próprio desenvolvimento profissional; comprometer-se com a aprendizagem dos estudantes; participar da construção do Projeto Político Pedagógico e construção de valores democráticos na escola; engajar-se profissionalmente com as famílias e comunidade, melhorando o ambiente escolar. (BNC -Formação Inicial). Na dimensão da prática profissional nota-se que, na segunda dimensão específica “criar e gerir os ambientes de aprendizagens”, dá a entrever uma possível formação para liderança docente.

Segundo Perrenoud (2002), é impossível fazer tudo na formação inicial, principalmente quando ela se limita a poucos anos, ou mesmo nos casos que ela é mais longa e consistente. Diante desta realidade é preciso definir prioridades, basear em situações comuns e/ou problemáticas da profissão. “A (re) descoberta da complexidade do ofício do professor está menos ligada à crítica à ilusão cientificista do que à descoberta dos limites do bom senso no que se refere às prescrições metodológicas, sobretudo quando as condições e as ambições práticas se transformam”. (Perrenoud, 2002, p.15).

Soares (2020) descreve que as sociedades passam por transformações, provocando nos professores incertezas e inseguranças, o que exige um perfil novo de docente para enfrentar os desafios do momento atual. Segundo a autora, a formação constitui-se o espaço de trabalho coletivo dos docentes e produção de conhecimentos constantes. “A formação não pode ser considerada como uma responsabilidade apenas individual, mas também, das instituições formadoras” (Soares, 2020, p.152). A formação dos professores não pode ser uma ação isolada, fragmentada e desarticulada da prática, da real necessidade e dos problemas vivenciados pelos docentes. “A educação não se esgota, porque a natureza humana não se esgota, e o ser humano está num incessante processo de formação” (Soares, 2020, p.155).

Países como Canadá, Estados Unidos e o bloco político, Reino Unido, possuem amplos trabalhos e pesquisas sobre reformas educacionais que acontecem no interior de suas realidades, evidenciando a importância da formação de docentes para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos de liderança para o incremento e avanço na qualidade educacional. Bolívar (2009) afirma que a liderança não garante a mudança, porém a falta de liderança conduz inevitavelmente ao fracasso na qualidade acadêmica. Para elevar a qualidade educacional é preciso atualizar-se dos conhecimentos produzidos local e internacionalmente quanto à liderança. Cayuela (2009) afirma que liderança educativa e melhoria da educação caminham de mãos dadas. Portanto, na organização da formação docente é preciso inserir conhecimentos para a liderança, competência relevante para melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Vailant (2013) descreve que a preocupação com a formação docente, em nível mundial, para maior qualidade de sua prática e do ensino é o consenso.

Rodríguez-Gómez e Sallán (2015) insistem na promoção da formação para o desenvolvimento de processos de aprendizagem nos espaços educativos, pois gera permanente conhecimento, potencialização de processos colaborativos e desenvolvimento organizacional. O compartilhamento, a partir de processos colaborativos de trabalho, rompe com os esquemas de individualismo e educação bancária.

A formação contribui para consolidação de recursos, conhecimentos e habilidades no enfrentamento das situações que se instalam, pois, o exercício da liderança é complexo, com maiores exigências: crescimento da tecnologia, a globalização, desigualdade social e outros. São fatores que impactam os estudantes, bem como, os docentes. Bush (2018) pontua que é crescente a consciência da formação para liderança docente.

Young (2018) argumenta que a formação para a liderança oportuniza a compreensão de práticas básicas da mesma, possibilitando a construção de visão colaborativa, tomada de decisões baseada em dados empíricos, corresponsabilizando a todos pelas aprendizagens estudantis. A formação é dinâmica e em transformação, visto que os contextos onde estão inseridas as instituições educacionais, seus atores, especialmente os docentes, possuem complexidades.

## O TRABALHO DOCENTE

A melhoria no desempenho do processo de ensino-aprendizagem dos estudantes é uma ação de todos os atores inseridos no ambiente escolar, diretores, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais, professores e famílias. Os professores possuem papel fundamental para sua concretização, afirma Bolívar-Botía (2010), pois o trabalho docente está diretamente relacionado aos alunos. As unidades educacionais possuem ambientes preparados para que haja boas condições de trabalho e a aprendizagem se concretize com êxito.

Bolívar-Botía (2010 como citado em Robinson et al., 2009) estabeleceram cinco itens para melhoria do desempenho acadêmico: estabelecimento de metas e expectativas; obtenção e atribuição de recursos estratégicos; planejamento, coordenação e avaliação do ensino e do currículo; proporcionar o desenvolvimento

profissional dos docentes e, por fim, um ambiente favorável a aprendizagem, com momentos para compartilhamento e socialização das melhores práticas em sala de aula e com seus pares. Parente et al. (2015) afirmam que o investimento no desenvolvimento profissional docente, por meio do exercício da liderança do mesmo em sala de aula é relevante no processo de aprendizagem das crianças.

Segundo Parente et al. (2015), os professores líderes exercem seu papel dentro e para além da sala de aula, porque identificam-se e contribuem com seus pares para a melhora da prática educativa. Os docentes buscam reconhecer todo o seu potencial e de seus colegas para exercerem a liderança como parte de sua conduta como professor, por meio de estratégias e iniciativas que fomentam a inovação e melhoria de suas práticas. Estes são fundamentais nos processos de mudança e transformação das escolas, com suas partilhas de experiências e trabalhos em rede.

Nas últimas décadas, tem sido relevante a liderança nas escolas em conexão com a qualidade da prática educacional (Antunes & Silva, 2015). Portanto, a liderança dos docentes com os alunos em sala de aula e desenvolvimento do currículo sinalizam para melhoria do processo de aprendizagem. Os professores líderes têm a capacidade de mobilizar seus pares em benefício e melhoria das ações educacionais: sucesso acadêmico dos estudantes, envolvimento dos mesmos em todo o processo, espaço de compartilhamento das melhores práticas, mobilização e promoção para o desenvolvimento profissional das competências e habilidades para liderança e o envolvimento das famílias e a comunidade na vida escolar.

A escola é o principal meio social que a criança está inserida (Lemos & Batista, 2017). A interação do docente com o discente favorece o aumento do desenvolvimento cognitivo e/ou integral deste. A complexidade do papel do professor nos dias atuais é visível: contextos sociais que os discentes estão inseridos, conflitos familiares, desigualdade social e pressões acadêmicas. Contudo, o docente proporciona a novos conhecimentos, construção de saberes e atitudes, integrando-os aos aspectos cognitivos e afetivos, para construção de formação de atitudes. O docente líder atua na criação de diferentes espaços em sala de aula para atender a diversidade de indivíduos, com seus contextos e saberes, bem como a proximidade dos discentes repercutindo nas respostas destes às atividades oferecidas.

Antunes e Silva (2015) argumentam que o ensino, aprendizagem e liderança são conceitos interligados. O docente que possui conhecimentos, competências e habilidades para a liderança facilita o processo de aprendizagem com recursos e inovações e, também, mobiliza seus colegas a atuarem em benefício da escola. O trabalho de persuasão e mobilização está relacionado com a autoridade reconhecida a partir do trabalho com os estudantes e seus pares, pois a liderança é potencializadora de aprendizagem, colaboração profissional, tornando-os criativos e flexíveis no uso e leitura dos dados.

Antunes e Silva (2015) mencionam que há uma conexão entre o desenvolvimento profissional e liderança dos docentes. De acordo com Antunes e Silva (2015 como citado em Robinson, 2011) o trabalho dos professores para melhoria do desempenho acadêmico de seus estudantes coloca em destaque a liderança do docente. O professor líder impacta no sucesso do processo de ensino e aprendizagem e faz a diferença na vida acadêmica dos discentes.

Libâneo (2008) pondera que o docente ao exercer sua profissão precisa conhecer os objetivos e funcionamento da escola para atuar com competência em sua profissão, cooperar e trabalhar em equipe. A elaboração e execução de planejamentos escolares, planos de ensino, planos de aula; organização, distribuição do espaço físico, utilização de recursos, materiais e didáticas adequadas a faixa etária dos discentes; participação em reunião de professores, conselhos de classes, encontros e formações continuadas; atitudes e promoção de diálogos, respeito mútuo, colaboração e responsabilidade; elaboração e desenvolvimento de projetos para melhoria do desempenho acadêmico e participação em avaliações institucionais e aprendizagem dos estudantes, são tarefas do trabalho do professor. São, também, oportunidades para o florescimento, crescimento e desenvolvimento da liderança.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É revitalizador trilhar o caminho da liderança, sua história, seus estilos, a evolução das sociedades e conceitos. É motivador porque com os conhecimentos obtidos ganham força, nos braços e coração, a implantação, nas unidades educacionais, da liderança distribuída/compartilhada, com características de horizontalidade,

mobilização de todos os profissionais, sobretudo os professores, para participação nos processos escolares, nas decisões, melhoria do clima organizacional, desempenho e sucesso acadêmico dos estudantes. Alguns autores reforçam, portanto, a implantação da comunidade de aprendizagem nas unidades educacionais, ou seja, um espaço de formação contínua e permanente. Escolas e professores responsáveis pela formação profissional para liderança, com conhecimentos para o desenvolvimento de competências e habilidades para a liderança.

Enfim, um caminho a percorrer!

## REFERÊNCIAS

ALFARO, P. L., & ARAYA, V. G. Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes. **Estudios Pedagógicos**. V.1. 163-178, 2014.

ANTUNES, R. R., & SILVA, A. P. A Liderança dos Professores para a Equidade e a Aprendizagem. **Revista Lusófona de Educação**, núm. 30, pp. 73-97, 2015.

BOLÍVAR-BOTÍA, A. ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. magis, **Revista Internacional de Investigación en Educación**, 3 (5), 79-106, 2010.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1994. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 20 de dezembro, 1996. **Diário Oficial da União**, Brasília. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm).

BUSH, T., & GLOVER, D. School leadership models: What do we know? **School Leadership & Management**, 34(5), 553-571, 2014.

ELMORE, R. **Mejorando la escuela desde la sala de clases**. Santiago de Chile: Fundación Chile, 2010.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, R. A. M. M., & ROSALL, S. V. L. Ensino Desenvolvimental: contribuições à superação do dilema da didática. **Educação & Realidade** 40. 613-627, 2015.

GAJARDO, J., & ULLOA, J. **Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones**. Santiago do Chile: Fundación Chile, 2016.

HALLINGER, P., & HECK, R.H. "Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995", **School Effectiveness and School Improvement**, Vol. 9 No. 2, pp. 157-91, 1998.

LEITHWOOD, K. *¿Como liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación.* Santiago de Chile: Salesianos, 2009.

LE MOS, J. M., & BATISTA, A. P. Relação entre autoconceito de crianças e estilos de liderança de professores. **Psicologia Escolar e Educacional**. v.21. 53-63, 2017.

LIBANEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBANIO, J. B. **A arte de formar-se.** São Paulo: Edições Loyola, 2014.

MARCELINO, J. A. **Contabilidade Inclusiva: Competência Comunicativa e Didática Visual para o ensino de estudantes Surdos no curso de Ciências Contábeis nas regiões sul e sudeste do Brasil.** Tese (Doutorado em Educação) - Universida SEK, Santiago, CL, 2022. <http://biblioteca.usek.cl/>

MERINO, P. & MELERO, D. **Acompañando a nuevos líderes educativos Herramientas para la mentoría a directores noveles.** Santiago - CEDLE, 2018.

MEC - Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular. Brasil, **Diário Oficial da União**, Brasília, 2017. <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>

Ministério de Educación República de Chile. **Marco para la buena enseñanza. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas**, 2008.

OLIVEIRA, A. C. P., & CARVALHO, C. P. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação** 23. 1-18, 2018.

PARENTE, C., VIEIRA, F., FERNANDES, E., PINHEIRO, C., & FLORES, M. A. As potencialidades da liderança docente e do desenvolvimento profissional em contexto: resultados de um estudo empírico. **Revista Educação e Políticas em Debate** - v. 4, n.1. p. 127-149, 2015.

Perrenoud, P. **A prática reflexiva no ofício do professor: profissionalização e razão pedagógica.** Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

RODRÍGUEZ-GÓMEZ., D. & SALLÁN, J. G. Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. **Educación**. Vol. XXIV, N° 46, pp. 73-90, 2015.

RODRIGUEZ-MOLINA, G. Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. **Educación y Educadores** 2. 253-267, 2011.

SOARES, M. P. S. B. Formação permanente de professores: um estudo inspirado em Paulo Freire com docentes dos anos iniciais do Ensino Fundamental. **Educação & Formação**, Fortaleza, v. 5, n. 13, p. 151-171, 2020.

Souza, P. B., & Batista, A. B. Desempenho Acadêmico e Percepção de Crianças sobre Estilos de Liderança de Professores. **Psicologia Escolar e Educacional**, 22. 37-45, 2018.

SOUZA, V. R. L., SOUZA, T. S., SOUZA, R. M. S., & CARNEIRO, A. F. Liderança como fator de sucesso na gestão escolar: estudo de caso numa escola privada na região norte de Portugal. **Organizações em Contexto** 25. 121-174, 2017

VAILLANT, D., & ZIDÁN, E. R. Prácticas de liderazgo para el aprendizaje en América Latina: um análisis a partir de PISA 2012. Revista **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação** 24. 253-274, 2016.

WEINSTEIN, J., & MUNÓZ, G. **Mejoramiento y liderazgo em la escuela: once miradas**. Santiago de Chile: CEDLE, 2017.

WEINSTEIN, J., & MUÑOZ, G. **Cómo cultivar el liderazgo educativo: trece miradas**. Santiago de Chile: CEDLE, 2018.