

## Estilos de liderança escolar no Brasil e na Espanha segundo a Pesquisa Talis (OCDE)\*

**CLARICE MARTINS DE SOUZA BATISTA\*\***

**Resumo:** Este trabalho surge de leituras da pesquisa TALIS\*\*\*, sobre as condições de formação e de trabalho do professor, cujo objetivo é orientar políticas educacionais sobre o tema. Tem como objeto as formas de liderança e gestão escolar no Brasil e na Espanha em escolas de educação secundária, que, no Brasil, corresponde aos anos finais do ensino fundamental. Nessa direção, traz um breve panorama e algumas características das formas de gerenciamento escolar no Brasil, a partir da análise dos dados da pesquisa mencionada, a fim de identificar as tendências adotadas pelas políticas relacionadas ao trabalho docente. De acordo com o relatório TALIS, no Brasil, tem predominado o estilo de liderança escolar instrucional e, na Espanha, o estilo de liderança escolar administrativo (OCDE, 2009). Pelo discurso apresentado no texto, observamos uma tendência para o estilo de gerenciamento instrucional e um direcionamento que tende a este, ou seja, uma ênfase no texto que destaca este modelo como ideal. Nas respostas dos diretores dos países pesquisados, ocorrem muitas variações no uso dos dois estilos. As formas não são mutuamente exclusivas, muitos países, até certo ponto, em sua maioria, utilizam as duas formas de gerenciamento escolar.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Liderança; Condições de trabalho docente.

**Abstract:** This work arises from readings TALIS survey on the conditions of formation and work of the teacher, whose purpose is to guide educational policy on the subject. Its object forms of school leadership and management in Brazil and Spain in schools of secondary education, which, in Brazil, corresponding to the final years of primary school. In this direction, brings a brief overview of the features and some forms of school management in Brazil, from the analysis of the survey data mentioned in order to identify trends adopted policies related to teaching. According to the report TALIS in Brazil has dominated the style of school leadership and instructional, Spain, the leadership style of school administration (OECD, 2009). The discourse presented in the text, we observed a trend toward instructional management style and a direction that tends to this, that is, an emphasis on text that highlights this model as ideal. In the responses of the directors of the countries surveyed, there are many variations in the use of the two styles. The forms are not mutually exclusive, many countries, to some extent, mostly using the two forms of school management.

**Key words:** School management; Leadership; Conditions of teaching.

\* Este estudo faz parte da pesquisa “O aporte das pesquisas internacionais de avaliação do ensino e da aprendizagem na educação brasileira e as políticas públicas de formação e trabalho docente” financiada pela Fundação Araucária.



\*\* CLARICE MARTINS DE SOUZA BATISTA é Mestre em Educação Matemática pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS /Campo Grande. Licenciada em Pedagogia, a pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/Campus Três Lagoas; é Professora na Rede Municipal de Curitiba - Paraná. Professora e Coordenadora do Curso de Pedagogia na Instituição Privada de Ensino – Faculdade Educacional de Colombo (FAEC).

\*\*\* TALIS: Pesquisa internacional sobre Ensino e Aprendizagem realizada pela Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), entre os anos de 2005 e 2008.

## Introdução

No contexto de mudanças que caracterizam o mundo globalizado, vivenciamos uma época de intensa divulgação da informação e de constantes exigências de novos direcionamentos das políticas, decorrentes das necessidades da economia.

A virada do século foi motivo de grandes preocupações, muitas das quais estiveram voltadas para a área da educação em âmbito mundial. Vários trabalhos, como o conhecido Relatório Delors (UNESCO, 1998), citam a questão das necessidades educacionais do século XXI. A área de estudos comparados, por sua vez, tem chamado a atenção de governos e de organismos multilaterais pelo fato de proporcionar comparações entre os países e, assim, poder servir de parâmetro para avaliação e até mesmo para a proposição de políticas públicas.

Este trabalho consiste em um estudo preliminar sobre a forma de gestão das escolas – denominadas como *gerenciamento* na pesquisa TALIS – no Brasil e na Espanha e visa a identificar as tendências das formas de liderança escolar nestes países, focalizando, sobretudo, diferenças entre as formas de liderança no contexto atual. A preocupação principal está centrada na influência da liderança escolar nas condições de trabalho dos professores. Desse modo, buscamos conhecer as formas adotadas no Brasil e na Espanha, por meio do relatório TALIS.

Como fonte de dados principal foi utilizado o documento *Creating Effective Teaching and Learning Environments Teaching And Learning International Survey*, sobre a pesquisa internacional realizada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento

Econômico (OCDE), denominada *Teaching and Learning International Survey* (TALIS), publicado em 2009. Nessa pesquisa, além do Brasil, participaram mais 23 países, dos quais 17 são membros da OCDE, como a Espanha, e 7 são países parceiros, como é o caso do Brasil. A população pesquisada pela pesquisa TALIS corresponde aos professores e diretores de escolas de ensino secundário básico, que equivale aos anos finais do ensino fundamental no Brasil.

Primeiramente, explanamos como a pesquisa TALIS delimita os dois estilos de liderança que nortearam as análises sobre a forma de gestão e liderança dos diretores e, em seguida, apresentamos alguns dados que apresentam a forma predominante de liderança adotada nas escolas pesquisadas do Brasil e da Espanha.

Ressaltando a importância da liderança escolar, o relatório TALIS afirma que “[...] liderança escolar eficaz é crescentemente vista como uma chave para uma reforma da educação em larga escala e para melhorar os resultados da educação” (OCDE, 2009, p. 191). Citando autores como Hallinger e Murphy (1986); Pont, Nusche e Moorman (2008), o relatório considera que: “As condições de trabalho dos professores são influenciadas pela administração e liderança proporcionadas pelos diretores e é amplamente assumido que a liderança na escola influencia diretamente a eficácia dos professores e os resultados dos alunos” (OCDE, 2009, p. 191).

Algumas vozes e ações têm insistido na busca da valorização profissional e de melhores condições de trabalho dos professores, como consta em Shulman (1986), Libâneo (2008), Arroyo (2009), assim como no relatório da pesquisa

TALIS (2009).

Segundo Libâneo (2008, p. 2), “[...] em boa parte, as políticas educacionais estão fracassando porque elas não partem da realidade escolar, de políticas voltadas diretamente às escolas, das necessidades dos professores, das condições de aprendizagem dos alunos”. Para conhecermos essas necessidades e realidades, é necessário cada vez mais um aprofundamento sobre as características da educação brasileira. Conhecer a forma de liderança escolar pode ser uma forma de identificar e analisar fatores que influenciam essas condições.

As avaliações pelas quais passam alunos e escolas indicam que muito precisa ser melhorado quanto à questão de qualidade da educação. O Brasil tem apresentado uma melhoria constante nos índices obtidos nos exames do *Programa Internacional de Avaliação dos Estudantes* (PISA) de 2000 e 2009, no entanto, o país ainda ocupa as últimas posições no ranking mundial. No PISA 2009, foram avaliados os processos educativos em 65 países, 34 deles da OCDE<sup>1</sup>, entre os quais estão a

<sup>1</sup> A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, cuja sede é em Paris, França, é uma organização internacional composta por 34 membros. A OCDE foi fundada em 14 de dezembro de 1961, sucedendo a Organização para a Cooperação Econômica Europeia, criada em 16 de abril de 1948. Desde 1º de junho de 2006, seu Secretário-Geral é o mexicano José Ángel Gurría Treviño. A OCDE é um órgão internacional e intergovernamental que reúne os países mais industrializados e também alguns emergentes, como México, Chile e Turquia. Por meio da OCDE, os representantes reúnem-se para trocar informações e alinhar políticas que visem a potencializar seu crescimento econômico e colaborar com o desenvolvimento de todos os demais países membros. O relacionamento entre a OCDE e o Brasil aprofundou-se a partir de 1999, quando o Conselho da OCDE decidiu criar um programa

Espanha e o Brasil. O Brasil ocupa o 53º lugar no ranking geral e a Espanha, a 33ª posição. O Brasil está ocupando o nível 2 na escala do PISA, estabelecida pela OCDE, com seis níveis de conhecimento. Os países-membros da OCDE estão, em média, entre os níveis 3 e 4, como observamos no portal do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)<sup>2</sup>. Ainda que seja importante avaliar o ensino e o desempenho escolar dos estudantes, a classificação, por si só, não é suficiente para avaliar a qualidade da educação, considerando que é um processo complexo que envolve inúmeros fatores que, por sua vez, não podem ser medidos por uma prova.

Na pesquisa TALIS (OCDE, 2009), sobre as condições de trabalho dos professores brasileiros e espanhóis, há dados bem semelhantes e outros que se diferenciam muito. O número de alunos por classe, por exemplo, é bem diferente: no Brasil, são em média 32,2 alunos por sala; na Espanha, 21,7. Já no caso de contrato dos professores, os dados são bem semelhantes: no Brasil, 74,21% dos professores têm contrato permanente, enquanto 18,7% têm

direcionado ao Brasil. Uma maior aproximação entre o Brasil e a instituição ocorreu em 2000, quando o governo brasileiro assinou a “Convenção de Combate à Corrupção de Autoridades Estrangeiras”. Em maio de 2007, o Conselho Ministerial da OCDE decidiu “fortalecer a cooperação da OCDE com o Brasil, China, Índia, Indonésia e África do Sul” por meio de programas de *enhanced engagement* (engajamento ampliado) com vistas a uma possível adesão à OCDE. O Brasil pode atuar, de forma seletiva, nos Comitês que lhe são de interesse e que lhe servem de fonte de informações e de plataforma para a divulgação de suas posições. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/sain/pcn/PCN/ocde.a.sp>

<sup>2</sup> Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/internacional-novo-pisa-resultados>

contrato temporário (de um a menos de um ano); na Espanha, esses percentuais são, respectivamente, 75,6% e 17,9%. Trojan e Carissimi (2011), ancoradas em estudo de Morduchowicz & Duro (2007), mostram que algumas diferenças são bem destacadas, como a questão salarial do professor. O professor espanhol inicia sua carreira com um salário de 29.973 dólares, calculador pelo *poder de paridade de compra* (PPP), e, no fim da carreira, seu salário é de 43.816 PPP; o professor brasileiro inicia sua carreira com um salário de 8.888 PPP e, em final de carreira, seu salário é de 13.292 PPP. Assim, o professor brasileiro em início de carreira recebe um salário aproximadamente três vezes menor que um professor nas mesmas condições na Espanha. O salário do professor brasileiro em fim de carreira não chega à metade do salário do professor espanhol em início de carreira.

Além das diferenças citadas, também existem diferenças na forma de gestão escolar. Nosso objetivo maior é conhecer dados sobre as formas de gestão no Brasil e na Espanha, já que este trabalho surge com o objetivo geral de fomentar discussões em um grupo de estudo de educação comparada que tem como foco análises comparativas entre o Brasil e a Espanha.

Tratando da influência da economia de mercado na educação, Trojan (2010, p. 5), citando Tejada Fernández, (2000, 9-10), afirma que “O processo de adequação ideológica e administrativa, desenvolvido no Estado a partir do modelo de *governança*, tem impacto na reestruturação organizativa e na gestão das instituições educacionais, nas quais a lógica do mercado está implícita [...]”. O relatório da TALIS trata os diretores como “gerentes”, que é uma forma de tratamento usualmente utilizada em

setores empresariais.

O relatório TALIS afirma que: “Nos países da OCDE e em toda a parte do mundo, os líderes das escolas encontram desafios por conta da grande expectativa colocada nas escolas em um século caracterizado pela inovação tecnológica, migração e globalização. [...]” (OCDE, 2009, p. 191)

Com esses desafios, ocorreram mudanças radicais nos papéis dos líderes das escolas.

O relatório ressalta que, para que se satisfaçam as necessidades educacionais do século XXI, é preciso que os diretores tenham um “papel mais dinâmico” que “[...] Escolas e suas estruturas governamentais devem direcionar os líderes das escolas para um foco nos processos de ensino e aprendizagem, bem como dos resultados de suas escolas” (OCDE, 2009, p. 191).

Destaca ainda que os países estão envolvidos por um mundo mais complexo e que muitos de seus governantes, movidos pelo intuito de atender à demanda decorrente dessa complexidade por meio da educação, “[...] dão mais responsabilidade à liderança escolar para implementar e gerenciar programas educacionais significativamente mais exigentes” (OCDE, 2009, p. 191).

Mudanças ocorridas nas últimas décadas, como a globalização e a migração, aumentam as expectativas relacionadas à liderança escolar. Há cobranças, também de financiadores das escolas, para que ocorram mudanças na educação e, segundo o relatório, essas mudanças poderão ocorrer se houver mudanças na forma de gestão escolar:

Essas recomendações fluem de um campo da educação que vêm recentemente experimentando mudanças fundamentais em sua

filosofia acerca da administração, bem como do conceito das escolas como organizações. Uma literatura significativa também indica que o que o público e outros financiadores das escolas desejam como resultado do ensino para os estudantes, só pode ser alcançado se a liderança da escola for adaptada a um novo modelo (Pont, Nusche e Moorman, 2008). Essas mudanças são diretamente relevantes para as carreiras dos professores, desenvolvimento profissional, práticas de instrução, crenças e atitudes pedagógicas e apreciação e feedback dos professores – pontos estes mensurados pelas pesquisas do TALIS (OCDE, 2009, p. 191).

A pesquisa TALIS traz dados que descrevem o comportamento do diretor no gerenciamento da escola. Para a presente análise, limitamo-nos ao capítulo 6 da pesquisa, pois este examina a liderança escolar nos países participantes, assim como estabelece associações entre tais estilos e vários aspectos do funcionamento da escola com a vida profissional dos professores.

### A pesquisa

O capítulo 6 da pesquisa TALIS, que discute as características da forma de liderança escolar, apresenta três figuras<sup>3</sup> e 14 tabelas<sup>4</sup>. As tabelas de 6.4 a 6.14

<sup>3</sup> FIGURA 6.1 Composições dos índices par as lideranças instrucional e administrativa. FIGURA 6.2 Diretores de acordo com seus estilos de gerenciamento (2007-08). FIGURA 6.3 Efeitos do maior uso dos estilos de liderança administrativo ou instrucional.

<sup>4</sup> TABELA 6.1 Índices do comportamento gerencial dos diretores (2007-08). TABELA 6.2 Índices de liderança dos diretores das escolas (2007-08). TABELA 6.3 Estilos de gerenciamento e liderança (2007-08). TABELA 6.4 Relações entre o estilo de liderança escolar e as crenças dos professores em relação à instrução (2007-08). TABELA 6.5 Relações entre o estilo de liderança na escola e as práticas de ensino (2007-08). TABELA 6.6 Relações

trazem relações mais pontuais entre características da educação e forma de liderança.

Como o objetivo geral deste estudo é apresentar informações que justificam os estilos de liderança do Brasil e da Espanha, no que diz respeito à forma de gerenciamento escolar, selecionamos para análise as três figuras indicadas e as três primeiras tabelas, que trazem informações relevantes sobre o tema, as quais denominaremos, respectivamente, de figuras 1, 2 e 3 e tabelas 1, 2 e 3.

A pesquisa TALIS dos diretores apresentou dados sobre o comportamento gerencial e estilos dos diretores nas escolas de educação secundária em 23 países<sup>5</sup> de 4 continentes. A coleta foi realizada por meio de questionários, cujo foco era

---

entre o estilo de liderança escolar e coordenação e a colaboração profissional entre os professores (2007-08). TABELA 6.7 Relações entre estilo de liderança na escola e clima disciplinar da sala de aula, tempo dedicado à lição e índices de relação professor – aluno (2007-08). TABELA 6.8 Relações entre o estilo de liderança da escola e a satisfação e autoeficácia do professor (2007-08). TABELA 6.9 Relações entre estilo de liderança escolar e objetivos da apreciação dos professores (2007-08). TABELA 6.10 Relações entre o estilo de liderança escolar e os resultados da apreciação dos professores (2007-08). TABELA 6.11 Relações entre o estilo de liderança das escolas e o desenvolvimento profissional dos professores (2007-08). TABELA 6.12 Relações entre as características do *background* dos diretores e suas escolas e o uso do estilo de liderança instrucional (2007-08). TABELA 6.13 Relações entre as características do *background* dos diretores e das escolas e o uso do estilo de liderança administrativo (2007-08). TABELA 6.14 Correlações entre estilos de liderança e tipos de avaliações (2007-08).

<sup>5</sup> Ao todo, são 24 países participantes da primeira rodada do TALIS. Entretanto, uma vez que a Holanda não atendeu aos padrões das amostras, seus índices não foram incluídos nas tabelas internacionais, bem como nas análises. (OCDE, 2009, p. 19)

responder a três perguntas amplas:

- 1) Em uma área em que a responsabilidade com resultados e de transmissão da autoridade para a educação, quais são as principais dimensões do comportamento gerencial e estilos dos diretores de educação secundária?
- 2) Até que ponto as tendências atuais na liderança das escolas penetraram os sistemas educacionais dos países?
- 3) De que maneira os estilos de liderança estão associados com o gerenciamento dos professores, entre as três principais áreas do TALIS i) desenvolvimento profissional dos professores, ii) práticas dos professores, crenças e atitudes; e iii) apreciação e feedback? (OCDE, 2009, p. 192)

Cinco índices ou dimensões de gerenciamento são descritos para avaliar os diretores e, depois, resumidos em dois estilos de gerenciamento: de liderança instrucional e os de liderança administrativa, que são utilizados durante toda análise dos dados e nas comparações entre os países. Os cinco índices têm origem no questionário aplicado que “[...] incluiu 35 itens do comportamento gerenciador dos diretores. Utilizando técnicas modernas de resposta a itens, modelos e fatores de análise, cinco índices relacionados ao comportamento gerenciador foram construídos por meio das respostas de 4665 diretores nos 23 países.” (OCDE, 2009, p. 193)

Os cinco índices comportamentais de

gerenciamento analisados (descritos na figura 1, traduzida para o português) e que deram origem aos estilos instrucionais e administrativos foram: Gerenciamento dos objetivos da escola; Índice de gerenciamento instrutivo, Supervisão direta da instrução na escola, Responsabilidade do gerenciamento, Índice de gerenciamento burocrático:

Os cinco índices comportamentais cobrem uma gama significativa de ações dos diretores. Para sintetizar seus comportamentos, dois estilos de gerenciamento – liderança instrucional e liderança administrativa – foram definidos [...]. Eles caracterizam as abordagens dos diretores de forma mais compreensiva. Diretores com pontuação elevada para o primeiro estilo de gerenciamento são significativamente envolvidos naquilo que é conhecido como um estilo instrucional de gerenciamento. Esse índice surgiu de uma média de índices dos comportamentos gerenciais: gerenciamento responsável e gerenciamento burocrático. Esse estilo de gerenciamento foca em tarefas administrativas, o cumprimento de regras e procedimentos, e responsabilidade (OCDE, 2009, p. 195).

Segundo a pesquisa TALIS, “[...] ocorreram mudanças dos padrões de gerenciamento das escolas como parte de uma tendência de gerenciamento de organizações que prestam serviços públicos” (OCDE, 2009, p. 192). Com isso, essas mudanças repercutem também no setor escolar.

A composição dos índices para as lideranças instrucional e administrativa estão apresentadas na figura 1<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> As figuras e tabelas apresentam tradução livre da autora, utilizando termos e expressões do relatório TALIS.

Índice de gerenciamento dos objetivos da escola: Gerenciamento explícito por meio dos objetivos da escola e desenvolvimento curricular.

Liderança de estilo instrucional

Índice de gerenciamento instrucional: ações para aprimorar a instrução (ensino) dos professores.

Índice de supervisão direta da instrução (ensino) na escola: ações para supervisionar diretamente os resultados do ensino e aprendizagem.

Índice de gerenciamento de responsabilidades: gerenciamento da responsabilidade em relação aos financiadores e outros.

Liderança de estilo administrativo

Índice de gerenciamento burocrático: Ações de gerenciamento destinadas a procedimentos burocráticos.

Índice de gerenciamento dos objetivos da escola: Gerenciamento explícito por meio dos objetivos da escola e desenvolvimento curricular.

Liderança de estilo instrucional

Índice de gerenciamento instrucional: ações para aprimorar a instrução (ensino) dos professores.

Índice de supervisão direta da instrução (ensino) na escola: ações para supervisionar diretamente os resultados do ensino e aprendizagem.

Índice de gerenciamento de responsabilidades: gerenciamento da responsabilidade em relação aos financiadores e outros.

Índice de gerenciamento burocrático: Ações de gerenciamento destinadas a procedimentos burocráticos.

Liderança de estilo administrativo

Figura 1. Composição dos índices para as lideranças instrucional e administrativa

Fonte: OCDE, *TALIS Database*.

Partindo dos 5 índices foi realizada uma síntese destes em dois estilos de gerenciamento. Uma observação importante que consta no relatório é que os dois estilos de liderança não se excluem mutuamente; um número grande de diretores que participaram da pesquisa faz uso, até determinado ponto,

dos dois estilos:

Obviamente, a função do diretor na maioria das escolas, na maioria dos países, envolve ações e prioridades dos dois tipos de gerenciamento, sendo que cada diretor pode dar maior ênfase a um dos estilos, bastante ênfase aos dois estilos ou

ênfase a nenhum dos dois. Na prática, cada um dos dois estilos envolve atividades e prioridades que podem ajudar no gerenciamento da escola (OCDE, 2009, p. 196).

Uma visão panorâmica sobre a

localização dos países no que diz respeito à forma de liderança instrucional e administrativa, que apresenta os estilos de gestão de seus diretores é apresentada na figura 2.

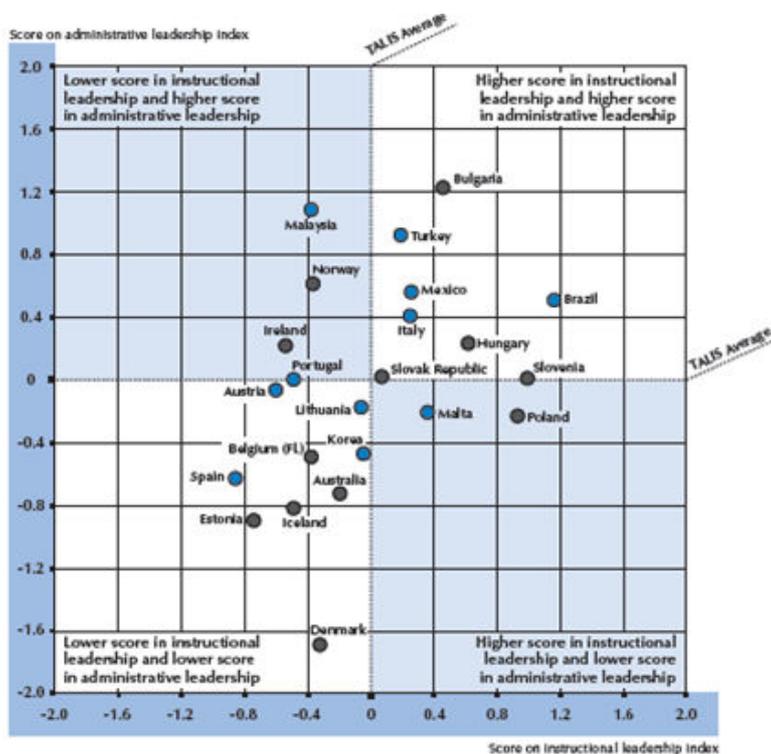


Figura 2. Diretores de acordo com seus estilos de gerenciamento (2007-08)<sup>7</sup>

Fonte: OCDE, TALIS Database, 2009, p. 197.

Ao analisarmos o quadrante superior da direita, que contempla Brasil, México, Itália, Turquia, Bulgária, Hungria, constatamos que o Brasil está localizado com outros países que apresentam formas de liderança tanto instrucional como administrativa. Observamos também que, entre os países desse quadrante, o Brasil é o que apresenta a maior pontuação: em uma escala de -2 a +2, o Brasil fica com a colocação de aproximadamente 1,17 para liderança instrucional e 0,51 para liderança administrativa.

O Brasil é o país que, nesse quadrante, mais se afasta da média. De acordo com o padrão

<sup>7</sup> Tradução dos quadrantes da tabela:

Pontuação mais baixa em liderança instrucional e pontuação mais alta em liderança administrativa. (Quadrante superior da esquerda)

Pontuação mais alta em liderança instrucional e pontuação mais alta em liderança administrativa. (Quadrante superior da direita)

Pontuação mais baixa em liderança instrucional e pontuação mais baixa em liderança administrativa. (Quadrante inferior da esquerda)

Pontuação mais alta em liderança instrucional e pontuação mais baixa em liderança administrativa. (Quadrante inferior da direita)

estabelecido pela pesquisa, os diretores estão mais envolvidos com a forma de liderança instrucional, de modo que o Brasil apresenta dados positivos em relação à forma de liderança instrucional.

A Espanha situa-se no quadrante esquerdo inferior, em que os diretores apresentam tendência moderada em ambos os estilos. Também na escala de -2 a +2, situa-se na posição de -0,62 para liderança administrativa e -0,85 para liderança instrucional. É o país que,

nesse quadrante, mais se afasta da forma da forma de liderança instrucional.

A Áustria, a Espanha e a Estônia são os países que menos possuem diretores com estilo de liderança instrucional. De acordo com a figura 2, nos países situados no quadrante superior direito e inferior esquerdo, os diretores possuem envolvimento maior do que a média nas tomadas de decisão; enquanto nos países situados no quadrante superior esquerdo e inferior direito, há um envolvimento abaixo da média (OCDE, 2009, p. 197).

Apresentamos os efeitos do maior uso dos estilos de liderança administrativo e instrucional na figura 3.

Efeitos		Número de países
Estilo de liderança Instrucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior grau de colaboração entre os professores, tanto para a troca quanto para a coordenação para o ensino e maior sofisticação da colaboração profissional</li> </ul>	6
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhores relações entre professores e alunos</li> </ul>	6
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior reconhecimento em relação às notas das provas dos estudantes ou outras formas de mensurar outros resultados dos alunos durante a apreciação e <i>feedback</i> dos professores</li> </ul>	7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior reconhecimento à participação em atividades de desenvolvimento profissional no momento da apreciação e do <i>feedback</i> dos professores</li> </ul>	13
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior reconhecimento às práticas inovadoras de ensino no momento do reconhecimento e <i>feedback</i> dados aos professores</li> </ul>	10
Estilo de liderança Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um plano de desenvolvimento é estabelecido para atender as fraquezas dos professores após o reconhecimento e <i>feedback</i></li> </ul>	17
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenhum efeito consistente ficou evidente em pelo menos três quartos dos países do TALIS</li> </ul>	

Figura 3. Efeitos do maior uso dos estilos de liderança administrativo ou instrucional. Efeitos que são evidentes em pelo menos um quarto dos países do TALIS

Os resultados de multinível de regressão linear, controlando por sexo dos professores, nível de instrução, anos de experiência, a comunidade da escola, empregado permanente, de trabalho e em outras escolas.

Fonte: OCDE, *TALIS Database*.

Nos países que apresentam *estilo de liderança administrativo* não se constatou efeito consistente que pudesse ser destacado. Já nos países que apresentam *estilo de liderança instrucional* vários são os efeitos constatados: provocam mudanças na prática educacional de diretores, professores e alunos.

Observando a figura 3, podemos verificar algumas das relações que ocorrem entre a forma de liderança e o trabalho dos professores e o modo como variam entre os países. Nos países com a chamada liderança instrucional mais acentuada, os professores colaboram mais entre si e ocorrem melhores relações entre alunos e professor; além disso, o professor que apresenta forma

de ensino inovadora recebe mais reconhecimento dos diretores; maior relevância é dada aos resultados da avaliação do trabalho dos professores. Na maior parte dos países de estilo gerencial dito instrucional, é estabelecido plano de desenvolvimento de forma a atender as debilidades dos professores após o reconhecimento e *feedback*. Também se constata maior reconhecimento em relação às notas das avaliações dos alunos e também maior relevância quanto à participação em atividades de desenvolvimento profissional.

Observamos os índices do comportamento gerencial dos diretores (2007-08) avaliados nos questionários na tabela 1.

Tabela 1. Índices do comportamento gerencial dos diretores (2007-08)

Índice	Descrição
Gerenciamento dos objetivos da escola	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu me certifico de que as atividades profissionais dos professores estão de acordo com os objetivos da escola.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu garanto que os professores trabalhem de acordo com os objetivos educacionais da escola.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu utilizo o resultado da performance dos estudantes para desenvolver os objetivos educacionais da escola.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu levo em conta os resultados de provas nas decisões relacionadas ao desenvolvimento do currículo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu me certifico de que exista clareza em relação às responsabilidades de se coordenar o currículo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nessa escola, nós trabalhamos com objetivos e/ou planos de desenvolvimento.</li> </ul>
Índice de gerenciamento instrutivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando um professor está com algum problema na sua sala de aula, eu tomo a iniciativa de discutir os problemas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu informo os professores sobre as possibilidades de atualização de seu conhecimento e habilidades.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando os professores levantam um problema, nós o resolvemos junto.</li> </ul>
Supervisão direta da	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu presto atenção ao comportamento dos alunos em sala de aula.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu observo a instrução na sala de aula.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu dou sugestão aos professores sobre como eles podem</li> </ul>

instrução na escola	<p>aprimorar o ensino.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu monitoro o trabalho dos estudantes.</li> <li>• Eu checo se as atividades de sala de aula estão de acordo com os objetivos educacionais</li> <li>• Uma parte importante do meu trabalho é garantir que as abordagens aprovadas pelo ministério sejam explicadas para os professores novos e que os professores mais experientes utilizem essas abordagens.</li> </ul>
Responsabilidade do gerenciamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma parte central do meu trabalho é garantir que as habilidades de ensino da equipe estejam em constante melhoria.</li> <li>• Uma parte importante do meu trabalho é garantir que os professores sejam responsabilizados em relação aos objetivos da escola.</li> <li>• Uma parte importante do meu trabalho é a de apresentar novas ideias para os pais de forma convincente.</li> <li>• É importante para a escola que todos percebam que eu cumpro com as regras.</li> <li>• É importante para a escola que eu cheque os erros nos procedimentos e relatórios administrativos.</li> </ul>
Índice de gerenciamento burocrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma parte importante do meu trabalho é resolver problemas em relação ao tempo e/ou planejamento da lição.</li> <li>• Uma parte importante do meu trabalho é criar uma atmosfera ordenada na escola.</li> <li>• Eu estimo uma atmosfera voltada para as atividades na minha escola.</li> </ul>

Fonte: OCDE, *TALIS Database*.

Os três primeiros índices passam a compor o estilo instrucional e os dois últimos, o estilo administrativo. Os diretores que apresentam liderança instrucional nas escolas nos anos finais do ensino fundamental têm formas de gerenciamento voltadas ao trabalho com os professores, buscando acompanhá-los nas situações em que precisam de auxílio. Também são participantes no processo de formação dos professores, com acompanhamento voltado ao aprimoramento do ensino. “O uso de liderança instrucional pelos diretores é

associado a aspectos do gerenciamento de instruções que estão de acordo com pesquisas recentes e recomendações de políticas para desenvolver professores nas escolas. [...]” (OCDE, 2009, p. 204)

Os diretores que apresentam liderança administrativa têm, entre outras, as características de gerenciamento voltadas a garantir o cumprimento de abordagens do ministério e cuidado com aspectos burocráticos.

Apresenta os índices de liderança dos diretores das escolas na tabela 2.

Tabela 2. Índices de liderança dos diretores das escolas (2007-08)

	Índices para a liderança instrucional					Índices para a liderança administrativa				
	Índice para o gerenciamento de objetivos da escola		Índice para o gerenciamento instrucional		Índice de supervisão direta da instrução na escola	Índice de gerenciamento responsável		Índice de gerenciamento burocrático		
	Mean	(S.E.)	Mean	(S.E.)	Mean	(S.E.)	Mean	(S.E.)	Mean	(S.E.)
Australia	0.47	(0.10)	-0.80	(0.08)	-0.15	(0.08)	-0.29	(0.08)	-1.00	(0.09)
Austria	-0.99	(0.05)	0.14	(0.06)	-0.47	(0.04)	-0.11	(0.06)	0.00	(0.07)
Belgium (Fl.)	-0.34	(0.08)	-0.15	(0.07)	-0.40	(0.05)	-0.54	(0.06)	-0.34	(0.05)
Brazil	0.42	(0.08)	1.10	(0.05)	1.08	(0.05)	0.63	(0.06)	0.28	(0.06)
Bulgaria	0.47	(0.11)	-0.12	(0.07)	0.62	(0.07)	1.32	(0.10)	0.87	(0.09)
Denmark	-0.77	(0.13)	0.88	(0.09)	-0.88	(0.03)	-1.65	(0.07)	-1.37	(0.05)
Estonia	0.03	(0.07)	-0.93	(0.07)	-0.79	(0.04)	-1.04	(0.06)	-0.56	(0.04)
Hungary	0.67	(0.06)	0.46	(0.07)	0.20	(0.07)	-0.09	(0.07)	0.50	(0.09)
Iceland	-0.29	(0.10)	-0.44	(0.08)	-0.41	(0.04)	-0.72	(0.07)	-0.75	(0.07)
Ireland	0.30	(0.08)	-0.24	(0.07)	-1.31	(0.07)	0.30	(0.07)	0.10	(0.07)
Italy	-0.74	(0.06)	0.68	(0.06)	0.63	(0.08)	0.13	(0.06)	0.60	(0.04)
Korea	-0.28	(0.06)	-0.27	(0.06)	0.46	(0.05)	-0.14	(0.06)	-0.70	(0.10)
Lithuania	0.06	(0.07)	0.03	(0.07)	-0.20	(0.04)	m	m	-0.18	(0.07)
Malaysia	-0.30	(0.09)	-0.87	(0.08)	0.35	(0.06)	1.03	(0.05)	0.91	(0.06)
Malta	0.27	(0.10)	0.76	(0.11)	-0.21	(0.07)	-0.24	(0.09)	-0.13	(0.10)
Mexico	0.10	(0.08)	-0.38	(0.06)	0.87	(0.06)	0.53	(0.07)	0.47	(0.09)
Norway	-0.31	(0.06)	0.12	(0.07)	-0.68	(0.04)	0.79	(0.06)	0.31	(0.06)
Poland	0.83	(0.08)	0.25	(0.08)	0.94	(0.03)	-0.27	(0.06)	-0.14	(0.06)
Portugal	0.41	(0.06)	0.25	(0.04)	-1.73	(0.07)	-0.15	(0.07)	0.15	(0.08)
Slovak Republic	0.22	(0.07)	-0.98	(0.11)	0.87	(0.06)	0.25	(0.05)	-0.21	(0.05)
Slovenia	0.63	(0.05)	0.37	(0.05)	1.16	(0.04)	0.08	(0.04)	-0.06	(0.05)
Spain	-0.67	(0.08)	-0.40	(0.07)	-0.82	(0.08)	-0.88	(0.07)	-0.24	(0.09)
Turkey	-0.40	(0.14)	0.49	(0.13)	0.36	(0.09)	0.61	(0.09)	1.04	(0.12)
TALIS average	0.00	(0.02)	0.00	(0.02)	0.00	(0.01)	0.00	(0.02)	0.00	(0.01)

1. Valores-Países que são sombreados não são estatisticamente diferentes da média TALIS. Fonte: OCDE, Banco de Dados TALIS, 2009, p. 206..

2. OBS. M indica que “Os índices não estão disponíveis uma vez que as informações não foram coletadas ou foram removidas” (OCDE, 2009, p.16).

Observa-se, pelos dados da tabela, que há, de modo geral, uma variação muito significativa entre os países. No que diz respeito ao Brasil, observamos que, nos cinco índices abordados, situa-se acima da média. A Espanha, ao contrário, em todos os cinco índices abordados, fica abaixo da média TALIS.

Na primeira coluna, sobre índice de gerenciamento dos objetivos da escola, alguns países apresentam índices acima e outros abaixo da média TALIS. O Brasil, a Hungria e a Polônia estão acima da média; a Espanha, a Itália e a Áustria, abaixo da média Talis. Observa-se que 10 países estão acima da média e 10 abaixo, enquanto outros três países, que são Estônia, Lituânia e México, estão na média que são os que estão destacados em cinza na tabela.

Na primeira coluna, sobre gerenciamento dos objetivos da escola, em que os diretores apresentam um índice de gerenciamento explícito por meio dos objetivos e desenvolvimento curricular, o Brasil está com uma média de 0,42 e a Espanha, de -0,67.

Na segunda coluna, sobre gerenciamento da instrução, em que os diretores realizam ações para aprimorar a instrução dos professores, buscando resolver problemas juntamente com estes quando ocorrem situações desafiantes em sala de aula e estão bastante envolvidos com a gerência procurando melhorar a sala de aula, o Brasil apresenta a média 1,1, e a Espanha, 0,40.

Na terceira coluna, sobre supervisão

direta da instrução na escola, em que os diretores supervisionam diretamente as instruções dos professores e os resultados da aprendizagem, observando diretamente as práticas pedagógicas, apresentando sugestões aos professores e instruindo os alunos, o Brasil apresenta a média de 1,08 e a Espanha, de -0,82.

Observa-se que há 11 países, incluído o Brasil, acima da média, o que demonstra que os diretores desses países apresentam supervisão bastante direta no que concerne à instrução aos professores. Nove países, incluída a Espanha, estão abaixo da média, e a Austrália é o único que se localiza na média TALIS.

Esses três índices caracterizam o estilo de liderança instrucional, sendo bastante significativas as médias brasileiras, tanto em relação à média Talis quanto em relação à média da Espanha.

Na quarta coluna, que aborda o índice

de gerenciamento responsável, o Brasil apresenta média de 0,63 e a Espanha, de -0,88.

Na quinta coluna, sobre o índice de gerenciamento burocrático, o Brasil apresenta a média de 0,28 e a Espanha, de -0,24. Em relação ao Brasil, a média 0,28 é a menor entre todas as médias dos cinco índices. Quanto à Espanha, a média de -0,24 é a maior apresentada entre todos os cinco índices e a que mais se aproxima da média TALIS. Isso justifica, segundo o relatório, a caracterização da Espanha como país de gerenciamento escolar de estilo administrativo, tendo em vista que os dois últimos índices – gerenciamento responsável e burocrático – compõem o estilo de gerenciamento administrativo.

Os índices de estilos de liderança adotados pelos diretores das escolas pesquisadas são apresentados na tabela 3.

Tabela 3. Estilos de gerenciamento e liderança (2007-08)

Índices de estilos de liderança adotada por diretores do ensino secundário inferior

	Liderança instrucional		Liderança administrativa	
	Mean	(S.E.)	Mean	(S.E.)
Australia	-0.22	(0.09)	-0.72	(0.08)
Austria	-0.59	(0.05)	-0.06	(0.06)
Belgium (FL)	-0.40	(0.08)	-0.49	(0.05)
Brazil	1.17	(0.07)	0.51	(0.06)
Bulgaria	0.43	(0.07)	1.23	(0.10)
Denmark	-0.34	(0.09)	-1.68	(0.06)
Estonia	-0.76	(0.06)	-0.89	(0.05)
Hungary	0.59	(0.07)	0.24	(0.09)
Iceland	-0.51	(0.07)	-0.81	(0.07)
Ireland	-0.56	(0.08)	0.22	(0.06)
Italy	0.26	(0.08)	0.41	(0.05)
Korea	-0.04	(0.07)	-0.46	(0.08)
Lithuania <sup>1</sup>	-0.05	(0.06)	-0.20	(0.08)
Malaysia	-0.37	(0.09)	1.09	(0.06)
Malta	0.37	(0.09)	-0.20	(0.09)
Mexico	0.26	(0.08)	0.56	(0.08)
Norway	-0.39	(0.05)	0.62	(0.05)
Poland	0.91	(0.07)	-0.22	(0.05)
Portugal	-0.48	(0.06)	0.01	(0.07)
Slovak Republic	0.05	(0.09)	0.03	(0.05)
Slovenia	0.97	(0.05)	0.01	(0.04)
Spain	-0.85	(0.09)	-0.62	(0.08)
Turkey	0.20	(0.15)	0.92	(0.11)
TALIS average	0.00	(0.02)	0.00	(0.01)

1. Média dos índices para gerenciamento dos objetivos da escola, gerenciamento instrucional e supervisão direta à escola.

2. Média dos índices para gerenciamento responsável e gerenciamento burocrático.
3. O índice da Lituânia para liderança administrativa é baseado apenas no gerenciamento burocrático por causa da falta de dados para o gerenciamento responsável.

Fonte: OCDE, Banco de Dados TALIS, 2009, p. 207.

Ao observarmos a tabela 3, assim como a figura 2, é possível visualizar o posicionamento dos países tendendo mais para um estilo do que para outro e também os países que apresentam de modo mesclado à utilização dos dois estilos como o Brasil, o México entre outros. É possível também constatar alguns países que, em ambos os estilos, estão próximos da média TALIS, como é o caso da República Eslovaca.

### Algumas considerações

Pelo discurso apresentado no texto, observamos uma tendência para o estilo de gerenciamento instrucional e um direcionamento que tende a este, ou seja, uma ênfase no texto que destaca este modelo como ideal. Nas respostas dos diretores dos países pesquisados, ocorrem muitas variações no uso dos dois estilos. As formas não são mutuamente exclusivas, muitos países, até certo ponto, em sua maioria, utilizam as duas formas de gerenciamento escolar.

Muitos diretores de escolas, entre todos os países que participaram da pesquisa TALIS, demonstram características que os classificam como estilo de liderança instrucional, que como pontuado pelo relatório, são importantes para a liderança eficaz nas escolas.

O estilo instrucional está mais presente em países como o Brasil, a Eslovênia e a Polônia do que na Espanha, por exemplo. Segundo o relatório, nos países com predominância no estilo instrucional há mais colaboração entre os professores, mais reconhecimento dos professores por práticas de ensino

inovadoras e mais ênfase nos resultados da avaliação do trabalho dos professores. Ocorrem também melhores relações entre os alunos e os professores. Neste sentido, o Brasil se configura como um país onde se adota, predominantemente, o modelo ideal sugerido. Entretanto, não se pode ter uma posição conclusiva a partir de uma pesquisa. Será necessário um aprofundamento teórico sobre os estilos de gestão e liderança, associado às teorias administrativas e pedagógicas que as sustentam para avaliar em que medida o modelo sugerido pela OCDE, por meio da pesquisa TALIS, contribui para a melhoria das condições de trabalho dos docentes.

### Referências

- ARROYO, M. **Os valores das famílias populares.** O Professor Miguel Arroyo, da UFMG, Palestrante da 8.<sup>a</sup> Jornatec. 2009. Vídeo. Disponível em: [http://www.youtube.com/watch?v=AB27U6JZz\\_uI&NR=1](http://www.youtube.com/watch?v=AB27U6JZz_uI&NR=1). Acesso: ago. 2011.
- LIBÂNIO, J. C. **Alguns aspectos da política educacional do governo Lula e sua repercussão no funcionamento das escolas.** Universidade Católica de Goiás. 2008.
- OCDE. Organization for Economic Cooperation and Development. TALIS (2009): **Teaching and Learning International Survey.** 2009. Disponível em: [www.oecd.org/edu](http://www.oecd.org/edu). Acesso: jun. 2012.
- PISA - **Programa Internacional de Avaliação de Estudantes no Site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.** 2009. INEP, do Ministério da Educação. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/internacional/>. Acesso: jan. 2011.
- SHULMAN, L. S. **Those who understand:**

knowledge growth in teaching. Educational Researcher: Washington, v. 15, n.2, February 1986. p. 4-14.

TROJAN, R. M. **Políticas de Formação de Professores na Espanha e no Brasil: Estudo Comparado sobre Tendências Internacionais.** 2010. Disponível em: <<http://www.saece.org.ar/docs/congreso4/trab73.pdf>>. Acesso em: abril 2013.

TROJAN, R. M.; CARISSIMI, A. C. V. **A valorização do professor no Brasil no Contexto das Tendências das Tendências Globais.** 2011. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2>

[011/trabalhosCompletos01.htm](#)>. Acesso: ago. 2012.

UNESCO (1998). DELORS, J [et al.]. (1998) **Educação: um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI.** Brasília, DF. MEC: UNESCO. Disponível em: <<http://ftp.infoeuropa.euroid.pt/database/000046001-000047000/000046258.pdf>> Acesso: 03 fev. 2013.

Recebido em 2013-11-10

Publicado em 2015-02-27