



## Lideranças pedagógicas nas escolas

Estela Costa  
Professora Associada  
Subdiretora  
Instituto de Educação da Universidade de Lisboa (IE-ULisboa)

Há muito que se demonstrou que a liderança é um fator-chave na melhoria das escolas. Também se reconhece amplamente que os diretores são cada vez mais responsabilizados pelo seu contributo para a aprendizagem dos alunos, o que torna premente o exercício de lideranças pedagógicas mais eficazes. Importa salientar que a liderança pedagógica não é uma prerrogativa do diretor, nem tarefa de uma só pessoa. Os estudos mostram que as escolas que melhoram o desempenho dos alunos tendem a ter diretores que são fortes gestores organizacionais e líderes sistémicos que distribuem a liderança.

Os diretores escolares enfrentam desafios significativos associados à 'crise de legitimidade' do Estado, a processos de regulação transnacional, à pressão por resultados da 'Nova Gestão Pública', a desafios dos avanços científicos e tecnológicos, como a Inteligência Artificial, e aos novos padrões de comunicação das redes sociais. Esta complexidade torna essencial lideranças pedagógicas apoiadas na capacidade criativa e no conhecimento profissional e científico dos atores escolares.

O diretor desempenha um papel importante na melhoria da escola (Leithwood et al., 2010), mas importa lembrar que a liderança pedagógica não se resume ao seu conhecimento e ações. Ela está ligada às interações sociais que ocorrem durante atividades específicas de liderança e às conexões entre essas atividades (Spillane, 2017), estendendo-se por toda a organização.

A liderança é um fenómeno contextual que depende de todos e que envolve uma rede ampla de atores cujo poder se baseia na capacidade agregadora das interligações criadas. Não sendo uma prerrogativa do diretor, nem responsabilidade para uma única pessoa, distribui-se pelos contextos sociais e situacionais da escola (Gronn, 2002; Spillane, 2017).

O diretor eficaz inspira confiança, não se escuda em prescrições político-administrativas, e adota posturas integradoras (Costa & Almeida, 2019, 2022). É insatisfeito, proativo, voluntarista e criativo (Tilman & Ouali, 2001), vendo oportunidades onde outros veem problemas. A liderança pedagógica destes diretores envolve ações coordenadas de incentivo à

existência de múltiplas lideranças no interior da escola, o que só se alcança se os outros o desejarem e atuarem como líderes comprometidos em relações de dependência, sequência e ação conjunta.

## Referências Bibliográficas

Costa, E., & Almeida, M. (Coord) (2022). *25 anos do Programa TEIP*. Lx: IE-ULisboa. Redescola/MEC-DGE.

Costa, E., & Almeida, M. (2019). *Estudo de Avaliação Externa do PPIP*. Lx: IE-ULisboa - MEC/DGE.

Gronn, P. (2002). Distributed Leadership. In K. Leithwood & P. Hallinger. *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*, 653-696. Dordrecht: Springer.

Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a Conception of How School Leadership Influences Student Learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671-706.

Spillane, J.P., Halverson, R., & Diamond, J. (2017). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective, In I. Westbury & G. Milburn. *Rethinking Schooling*, 196-229. NY: Routledge.

Tilman, F., & Ouali, N. (2001). *Piloter un établissement scolaire*. Brx: De Boeck.