



Arquitetar Futuros:

**O QUE A CIÊNCIA E AS EVIDÊNCIAS
INTERNACIONAIS JÁ REVELAM SOBRE O NOVO
PERFIL DO GESTOR EDUCACIONAL**

Professor Dr. Renato Casagrande

PATROCÍNIO DIAMOND



REALIZAÇÃO



O que você vai ver agora...
exige atenção.

O BRASIL TERÁ

7 MILHÕES
DE ALUNOS A MENOS
NA EDUCAÇÃO BÁSICA
EM UMA DÉCADA

IMPACTO DIRETO

**A ESCOLA PRIVADA
VAI PERDER MAIS DE
1 MILHÃO DE ALUNOS
ATÉ 2035**

O PROBLEMA NÃO COMEÇA
NA EDUCAÇÃO SUPERIOR.

MAS TERMINA NELA.

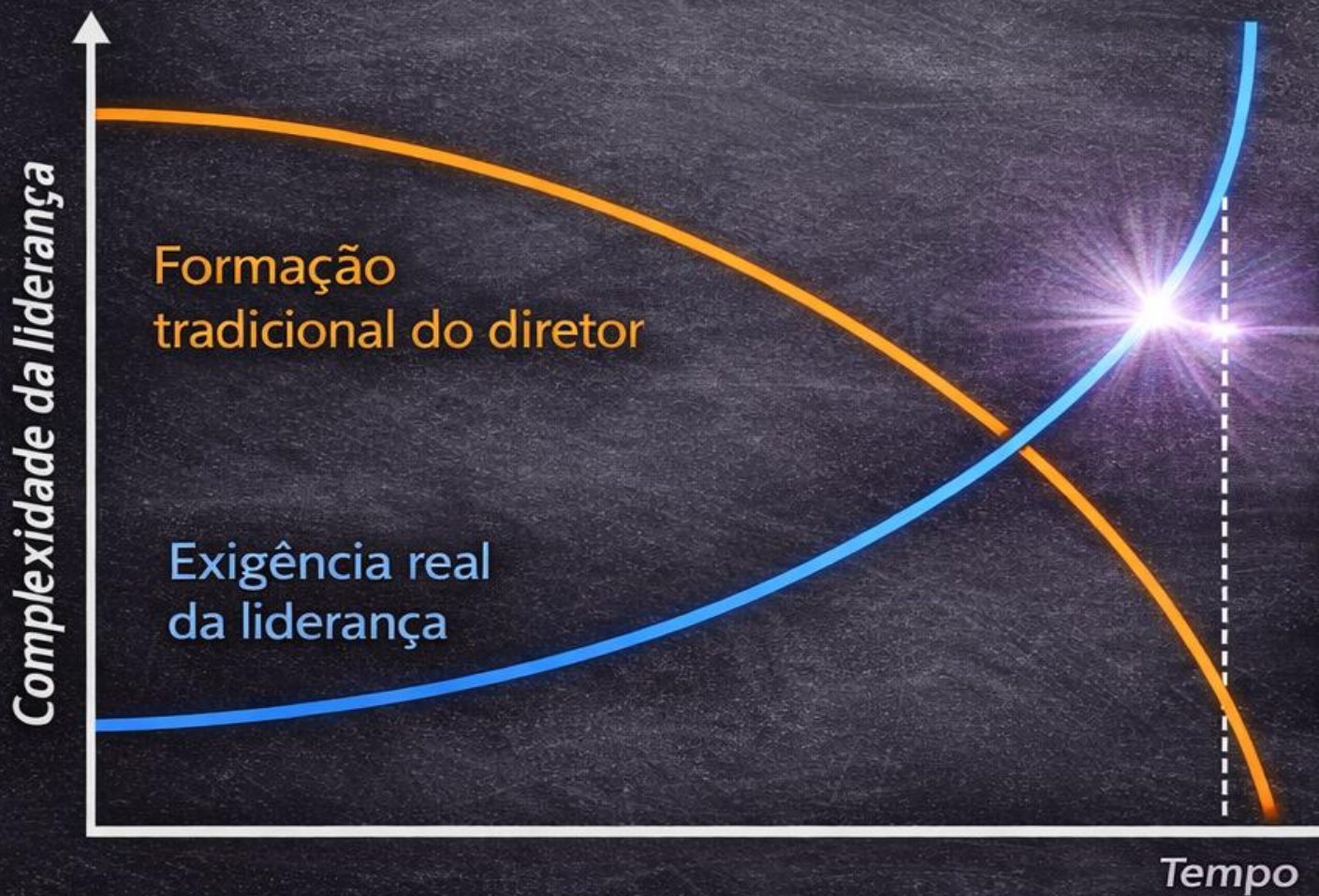
Fatores demográficos configuram o contexto,
mas não esgotam a explicação dos resultados.

É na liderança institucional que reside a
capacidade de produzir diferenciação.

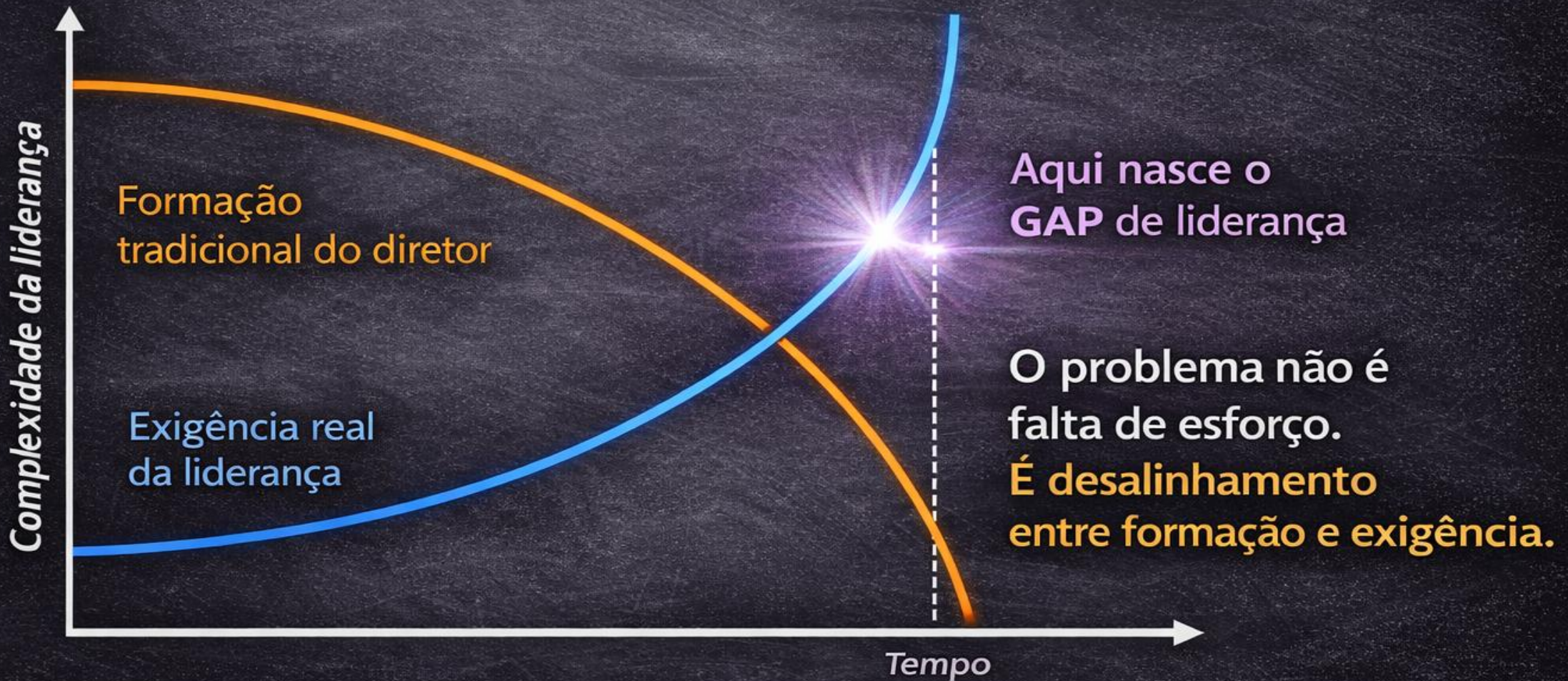
A DEMOGRAFIA DEFINE O MERCADO.

**A LIDERANÇA DEFINE QUEM
SOBREVIVE.**

O DIRETOR FOI FORMADO PARA UM MUNDO QUE NÃO EXISTE MAIS.



O DIRETOR FOI FORMADO PARA UM MUNDO QUE NÃO EXISTE MAIS.



GESTÃO COMO EQUILÍBRIO SISTÊMICO

SOB PRESSÕES CONFLITANTES



QUALIDADE

LEGALIDADE

SUSTENTABILIDADE



**GESTÃO COMO EQUILÍBRIO SISTÊMICO
SOB PRESSÕES CONFLITANTES**

QUALIDADE

LEGALIDADE

SUSTENTABILIDADE

BEM-ESTAR HUMANO

TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA



**GESTÃO COMO EQUILÍBRIO SISTÊMICO
SOB PRESSÕES CONFLITANTES**

QUALIDADE

LEGALIDADE

SUSTENTABILIDADE

BEM-ESTAR HUMANO

TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA



MERCADO EDUCACIONAL

BRASIL

LIDERANÇA EDUCACIONAL

**O QUE REALMENTE IMPACTA
A APRENDIZAGEM?**

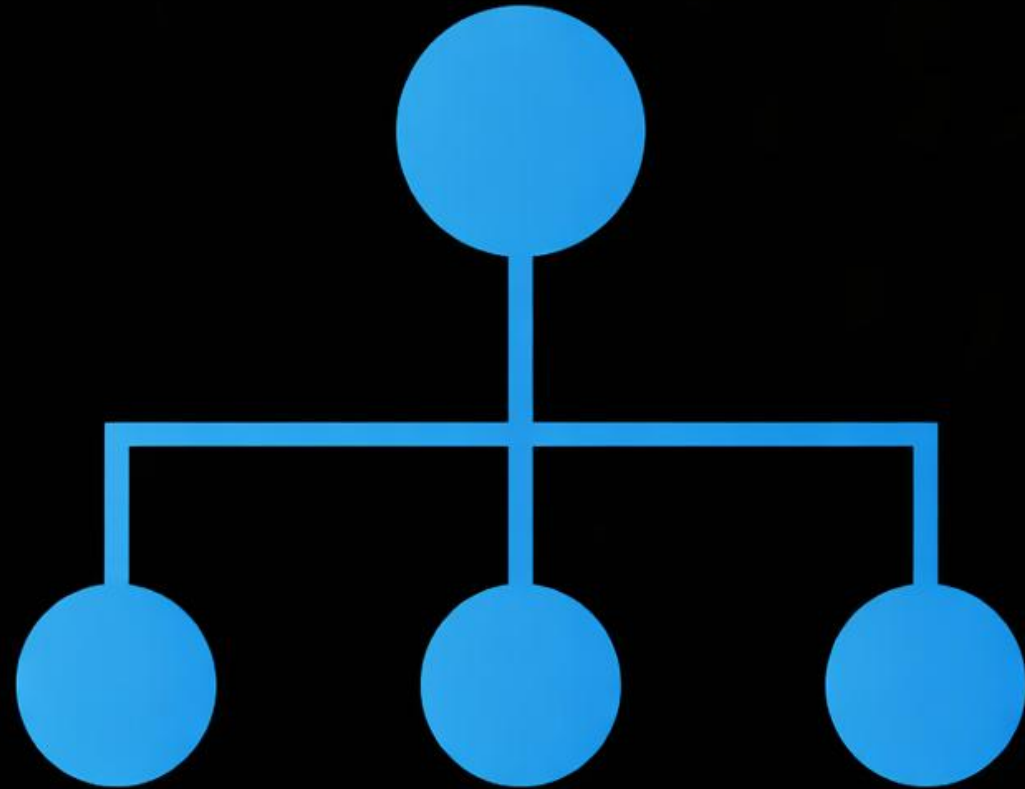
A CIÊNCIA JÁ RESPONDEU.

Administração

Gestão

Liderança

Administração



EXIGÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO

ORGANIZAÇÃO

CONTROLE

EFICIÊNCIA

PROCESSOS

HIERARQUIA

PLANEJAMENTO

ROTINAS

PROCEDIMENTOS

INDICADORES

METAS

RESULTADOS

PREVISIBILIDADE

CONFORMIDADE

EXIGÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO

Administração



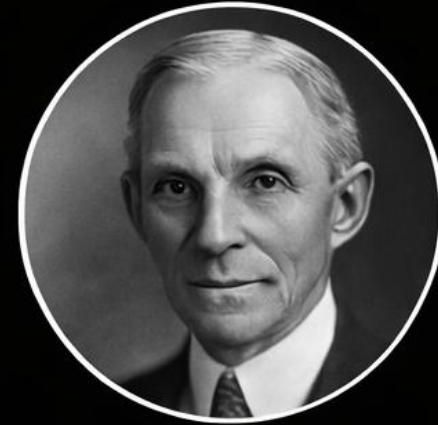
TAYLOR



FAYOL



WEBER



FORD



MAYO



BARNARD



FOLLETT



McGREGOR

Gestão



EXIGÊNCIAS NA GESTÃO

COORDENAÇÃO

ARTICULAÇÃO

ACOMPANHAMENTO INTEGRAÇÃO ALINHAMENTO

COMUNICAÇÃO

ENGAJAMENTO

COLABORAÇÃO

DECISÃO

INTERVENÇÃO MONITORAMENTO

CONSISTÊNCIA

EXIGÊNCIAS NA GESTÃO

Gestão



AFONSO



BORDIGNON



FERREIRA



GRACINDO



LIBÂNEO



LÜCK

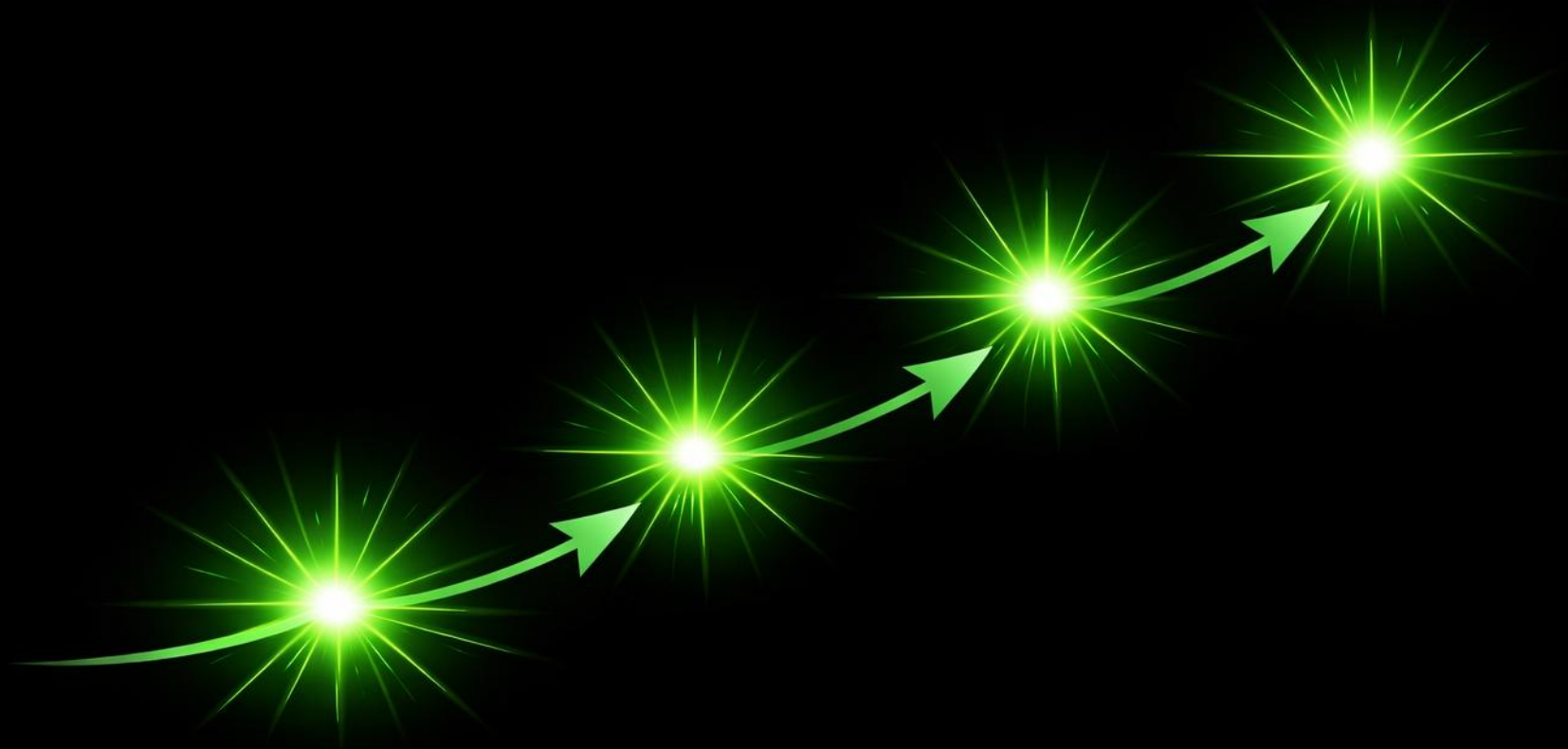


PARO



KOTTER

Liderança



EXIGÊNCIAS NA LIDERANÇA

VISÃO

DIREÇÃO

INSPIRAÇÃO

PROPÓSITO

INFLUÊNCIA

CONFIANÇA

ESCUTA

PERTENCIMENTO

DESENVOLVIMENTO

FORMAÇÃO

APOIO

ENGAJAMENTO

EXIGÊNCIAS NA LIDERANÇA

Liderança Educacional



DARLING-
HAMMOND



FULLAN



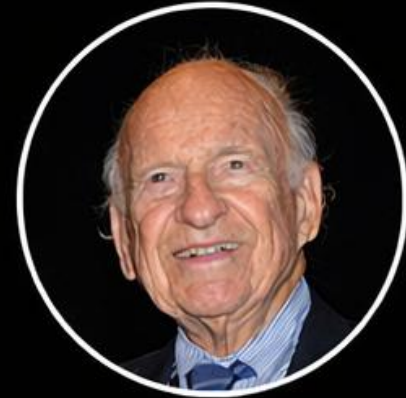
LEITHWOOD



BASS



RINCÓN-
GALLARDO



BURNES

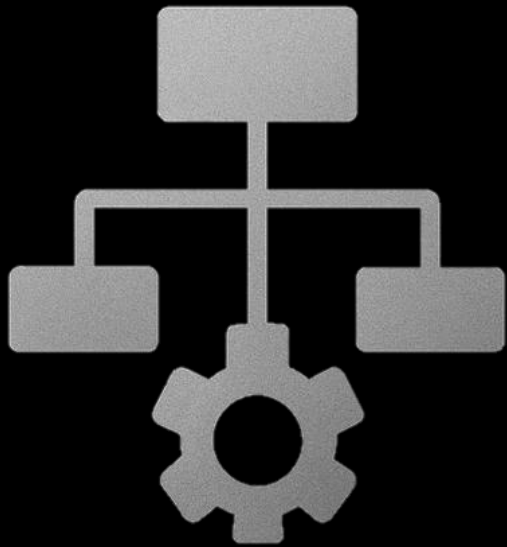


SPILLANE



BUSH

Administração



Estabilidade

Previsibilidade

Imposição

Objetividade individual

Ênfase em estruturas

Gestão



Dinamicidade

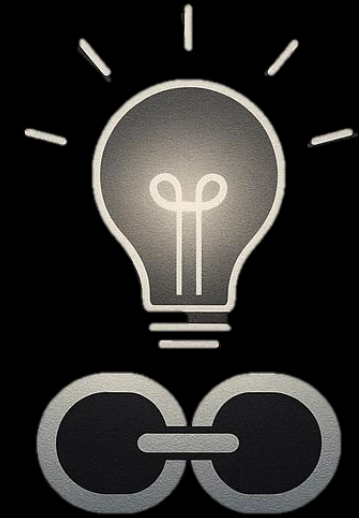
Imprevisibilidade

Consenso

Intersubjetividade e sinergia coletiva

Ênfase nos sistemas

Liderança



Influência de relacionamento

Propósitos mútuos

Inspiração e orientação

Visão e comunicação

Transformação organizacional

Da Administração à Liderança: uma Tríade Interligada na Educação



Liderança

A liderança inspira
"por que" fazer.

Gestão

A gestão articula
"como" fazer.

Administração

A administração organiza
"o que" fazer.

**Liderança
Educativa**

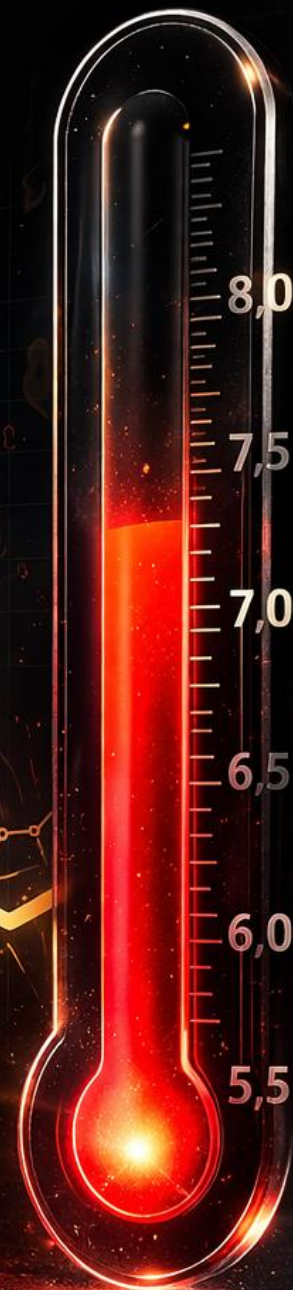


**Resultados de
Aprendizagem**

RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

“

Quando o **resultado sobe**, a escola respira.
Quando cai, a **pressão** começa.



TODOS COBRAM RESULTADOS



PRESSÃO



PRESSÃO

GESTOR: no início



Depois de
algumas semanas...

Estou preocupado com nossos NÚMEROS.
Precisa trabalhar mais, CUMPRIR AS METAS !!!



Depois de
um semestre...

E AS METAS???

Precisa trabalhar mais pela
instituição! Vaaamooosss seja proativo.....
Vaaamooosss



Depois de
um ano...

PRESSÃO



PRESSÃO

**Liderança
Educativa**



**Resultados de
Aprendizagem**



O QUE REALMENTE EXPLICA OS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM?

UMA INVESTIGAÇÃO BASEADA EM EVIDÊNCIAS CIENTÍFICAS SOBRE

- ✓ **LIDERANÇA**
- ✓ **FUNCIONAMENTO INSTITUCIONAL**
- ✓ **E TRABALHO DOCENTE**

Base da Pesquisa: Quem, Onde e Quantos

- **Curitiba**
 - **185** escolas municipais (Educação Infantil ao 9º ano)
 - **182** escolas com dados do SAEB
- **Participação:**
 - ▶ **Diretores: 172 (94,5%)**
 - ▶ **Professores: ≈3.416 (~26%)**

Alta adesão da liderança escolar garante robustez dos dados.

O que analisamos para entender o desempenho

- **Resultados (dependentes)**
 - Língua Portuguesa (LP)
 - Matemática (MT)
 - IDEB (aprendizagem + aprovação)
- **Fatores analisados (independentes)**
 - Indicadores do INEP
 - Indicadores construídos na pesquisa

Relacionamos liderança e contexto escolar com desempenho dos alunos.

LIDERANÇA EDUCACIONAL E APRENDIZAGEM: EVIDÊNCIAS CIENTÍFICAS E PERSPECTIVAS INTERNACIONAIS

- 1. A liderança na instituição educacional impacta, de fato, a aprendizagem dos alunos?**
- 2. Qual perfil de liderança está mais associado a resultados educacionais concretos?**
- 3. Quais práticas desse perfil de liderança estão associadas aos melhores resultados acadêmicos?**
- 4. Como as condições de funcionamento da instituição e o trabalho docente influenciam o desempenho dos alunos?**



**As abordagens da Liderança Educacional
à luz das evidências científicas
e do debate internacional**

Liderança
Pedagógica



Liderança
Transformacional



Liderança
Distribuída



Abordagens
da Liderança
Educativa

Liderança
Organizacional



Liderança
Democrática

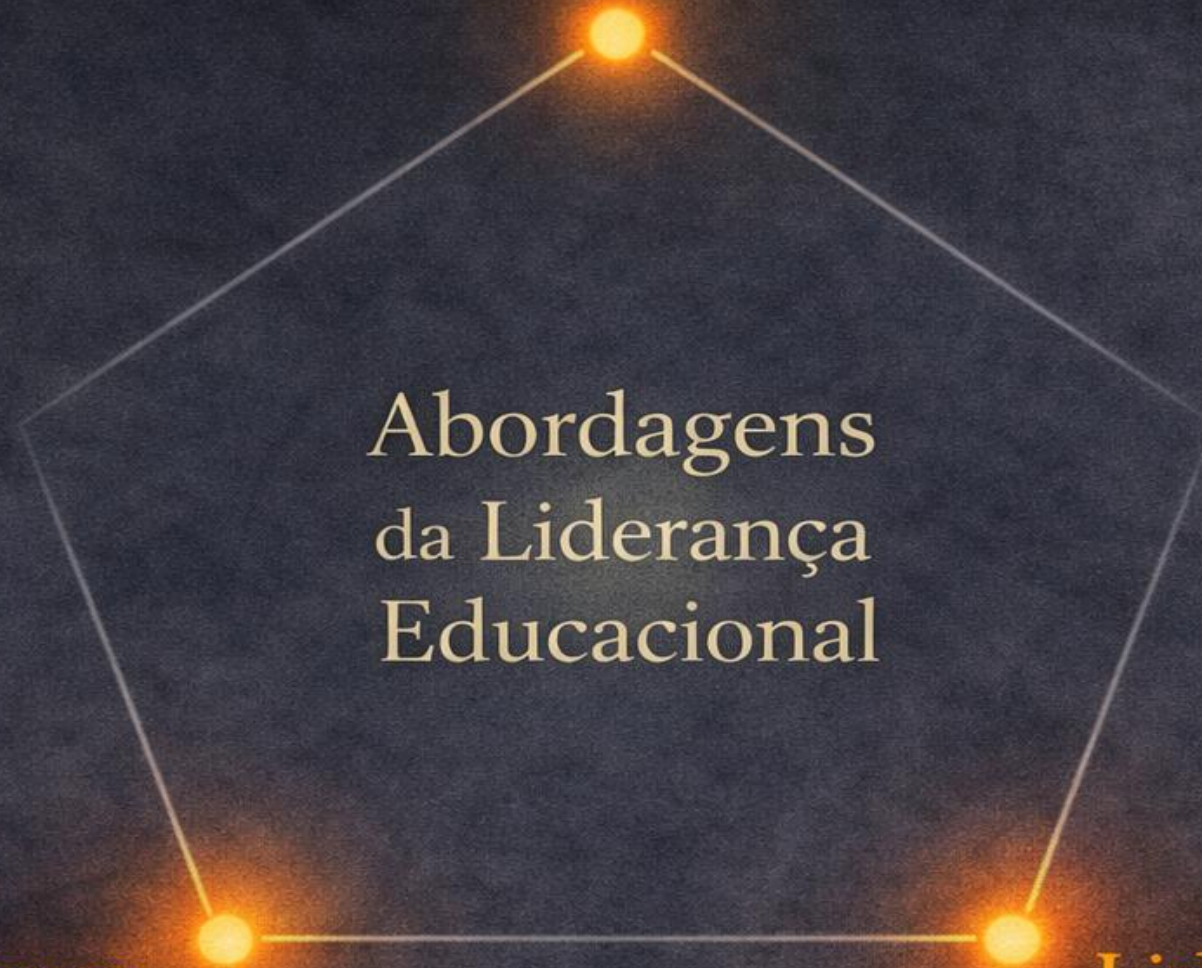


Liderança
Pedagógica

Abordagens
da Liderança
Educativa

Liderança
Organizacional

Liderança
Democrática

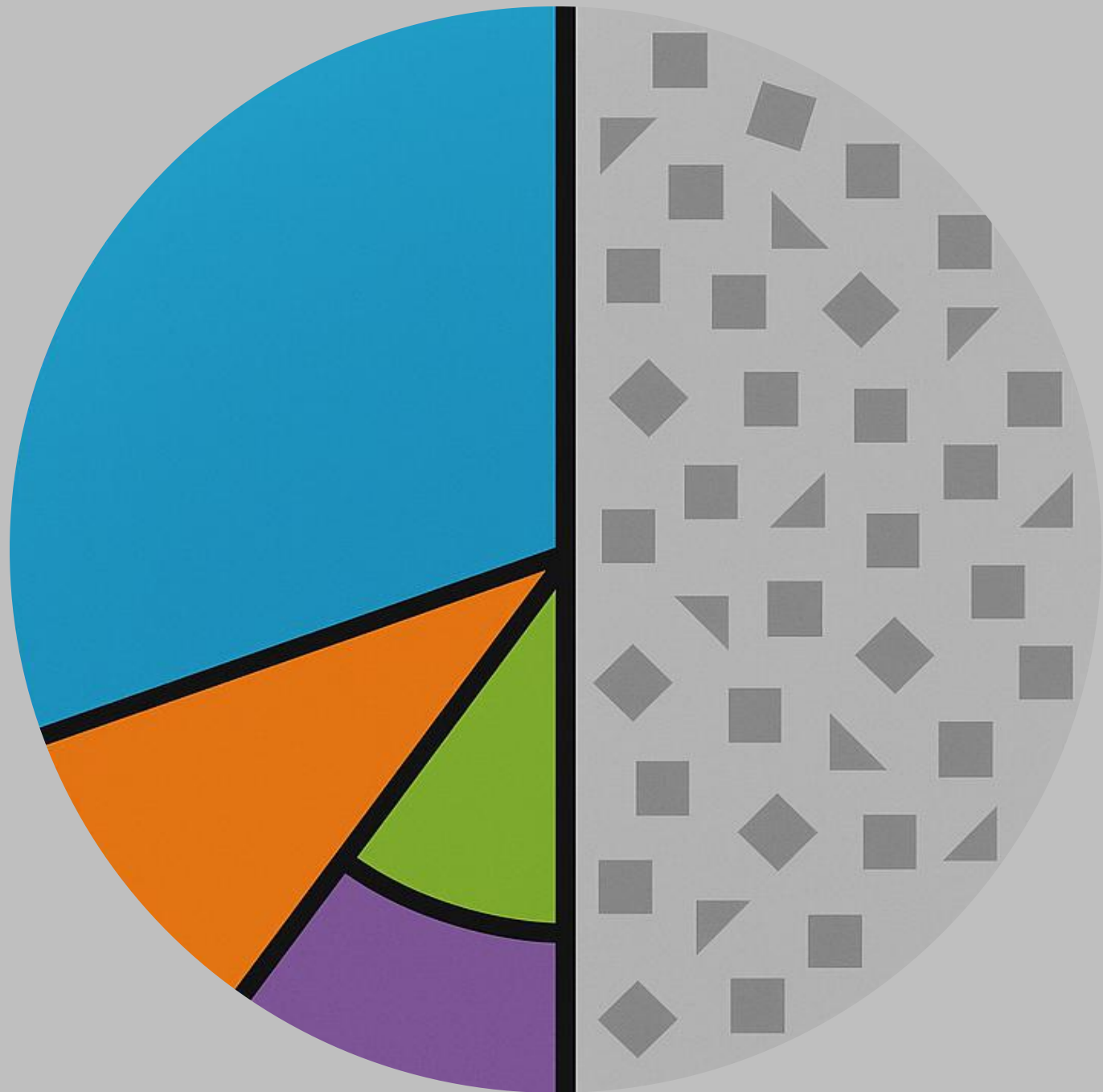


O QUE FOI INVESTIGADO



Capacidade Explicativa do Modelo (R² Ajustado)

Indicador	R ² Ajustado
Língua Portuguesa	46,1%
Matemática	50,7%
IDEB	50,0%

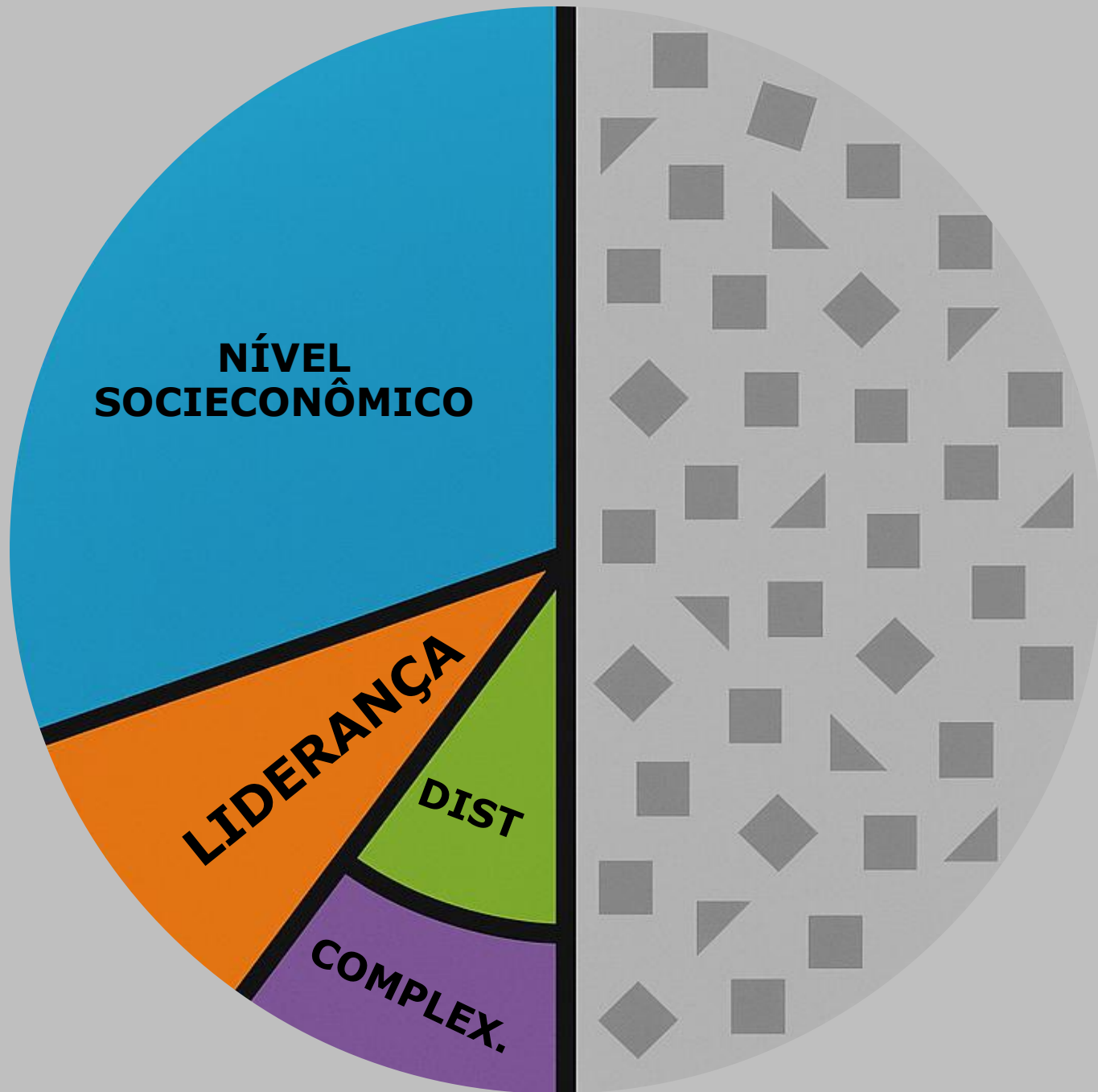


**Metade da
variação do
desempenho
escolar é
explicada.**

O CONTEXTO EXPLICA... MAS NÃO TUDO



Esses fatores **influenciam**,
mas não explicam por que escolas semelhantes
apresentam resultados diferentes.



**Metade da
variação do
desempenho
escolar é
explicada.**

Impactos dos fatores estatisticamente significativos no desempenho escolar (MT, LP e o IDEB)

INDICADORES	β (MT)	β (LP)	β (IDEB)
INSE – Nível Socioeconômico	+31,31	+27,84	+0,37
DIST - Distorção idade/série	-2,84	-2,37	-0,04
ICGE – Complexidade da Gestão	-1,72	-1,51	-0,03
ILO – Liderança	+4,33	+3,92	+0,06

OS FATORES QUE PRODUZEM DIFERENCIAÇÃO

LIDERANÇA

```
graph TD; A[LIDERANÇA] --> B[Complexidade da Gestão Escolar]; B --> C[Nível Socioeconômico]; B --> D[Distorção Idade-Série]; C --> E[ ]; D --> E;
```

Complexidade da Gestão Escolar

Nível Socioeconômico

Distorção Idade-Série

OS FATORES QUE PRODUZEM DIFERENCIAÇÃO

LIDERANÇA



**Pedagógica,
Democrática ou
Organizacional?**

OS FATORES QUE PRODUZEM DIFERENCIAÇÃO

LIDERANÇA



Organizacional

O QUE ESTÁ POR TRÁS DOS RESULTADOS?

INSE

Nível Socioeconômico

TDIS

Taxa de Distorção Idade-Série – 5º Ano

ICGE

Complexidade da Gestão da Escola

ILO

Índice de Liderança Organizacional



ILP - Liderança Pedagógica

ILD - Liderança Democrática

Sem organização, o pedagógico não se sustenta.

O QUE REALMENTE EXPLICA OS RESULTADOS

ILO

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Organiza processos

Garante funcionamento

Alinha a instituição

Dá base para o pedagógico acontecer

Sem organização, não há resultado sustentável.

ELEMENTOS DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL



Sem organização, o pedagógico não se sustenta.

ALÉM DOS NÚMEROS: O QUE A PESQUISA QUALITATIVA REVELOU

A escuta da prática

A voz dos professores e gestores

A realidade que os números não captam

EVIDÊNCIAS DO QUE SUSTENTA A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Fatores críticos que estruturam e mobilizam a instituição



EVIDÊNCIAS DO QUE SUSTENTA A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

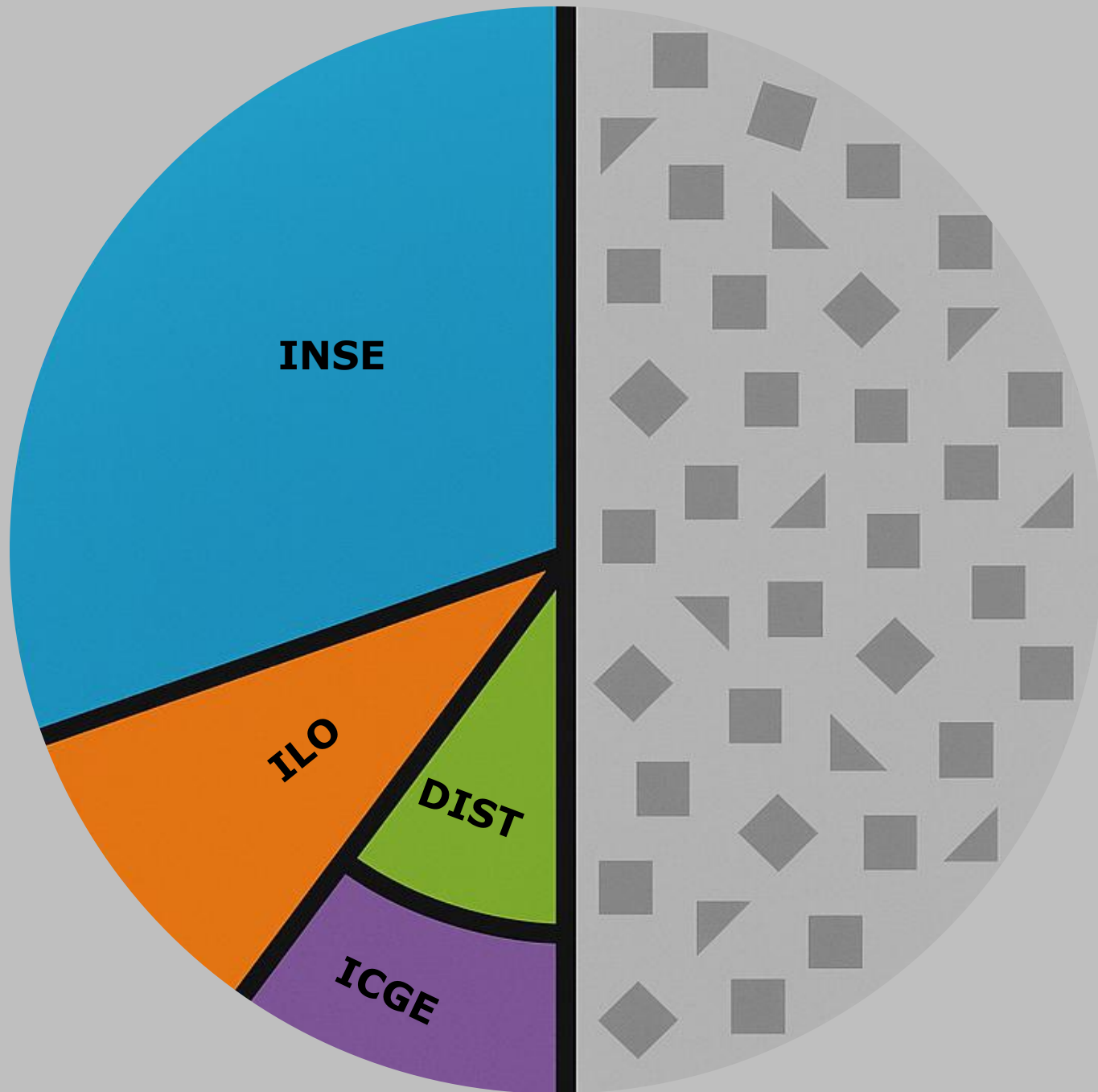
Fatores críticos que estruturam e mobilizam a instituição

COERÊNCIA INSTITUCIONAL

- Unidade de direção
- Identidade
- Esfera política

MOBILIZAÇÃO HUMANA

- Pertencimento
- Espírito de time
- Contribuição



**Metade da
variação do
desempenho
escolar é
explicada.**

*A outra metade ainda
pulsa naquilo que os
números não alcançam.*

**A OUTRA METADE
ESTÁ NA SALA DE AULA
E NA GESTÃO DA APRENDIZAGEM**

**A MUDANÇA COMEÇA NA GESTÃO.
MAS ACONTECE NA SALA DE AULA.**

**NO FIM,
TUDO ACONTECE
NA SALA DE AULA.**

UMA NOVA AGENDA DE PESQUISA

**O QUE O PROFESSOR FAZ
QUE REALMENTE
IMPACTA A APRENDIZAGEM?**

ESSA É A NOVA PERGUNTA.

**DA INTUIÇÃO
PARA A EVIDÊNCIA**

**NÃO É QUALQUER PRÁTICA
QUE GERA RESULTADO**

**RESULTADOS NÃO NASCEM DE IDEIAS.
NASCEM DE PRÁTICA CONSISTENTE.**

A ORGANIZAÇÃO EXPLICA RESULTADOS.

**MAS SÃO AS PESSOAS
QUE EXPLICAM O MOVIMENTO.**

**POR QUE AS PESSOAS DECIDEM
SEGUIR UM LÍDER?**

**SEM MOBILIZAÇÃO HUMANA, NÃO
HÁ LIDERANÇA QUE GERE RESULTADO.**

POR QUE AS PESSOAS SEGUEM UM LÍDER?

E, MAIS DO QUE ISSO...

O QUE AS PESSOAS ESPERAM DE UM LÍDER?

Uma das maiores pesquisas internacionais sobre liderança já realizadas

- Baseada no estudo *The Leadership Challenge*
- Conduzida por Kouzes & Posner
- Mais de 75.000 respondentes ao longo de décadas
- Aplicada em diferentes países, culturas e contextos organizacionais

Pergunta central da pesquisa:

“Quais características você admira em um líder e que o fazem querer segui-lo?”

ADMIRÁVEL

LÚCIDO

GENEROSO

CONFIÁVEL

CONSISTENTE

BATALHADOR

DECIDIDO

ÉTICO

PREPARADO

PERSISTENTE

ENGAJADOR

COERENTE

INTEGRADOR

ESTRATÉGICO

INSPIRADOR

JUSTO

VISIONÁRIO

GENTIL

RESILIENTE

COMPETENTE

HONESTO

DEDICADO



ADMIRÁVEL

LÚCIDO

GENEROSO

CONFIÁVEL

CONSISTENTE

BATALHADOR

DECIDIDO

ÉTICO

PREPARADO

PERSISTENTE

ENGAJADOR

COERENTE

INTEGRADOR

ESTRATÉGICO

INSPIRADOR

JUSTO

VISIONÁRIO

GENTIL

RESILIENTE

COMPETENTE

HONESTO

DEDICADO



HONESTIDADE

Transparência constrói credibilidade.



- Sem honestidade, há **dúvida**.
- Com honestidade, há **confiança**.

ADMIRÁVEL

LÚCIDO

GENEROSO

CONFIÁVEL

CONSISTENTE

BATALHADOR

DECIDIDO

ÉTICO

PREPARADO

PERSISTENTE

ENGAJADOR

COERENTE

INTEGRADOR

ESTRATÉGICO

INSPIRADOR

JUSTO

VISIONÁRIO

GENTIL

RESILIENTE

COMPETENTE

~~HONESTO~~

DEDICADO





VISÃO DE FUTURO

Direção clara mobiliza pessoas

Sem direção, há esforço.
Com direção, **há resultado.**

ADMIRÁVEL

LÚCIDO

GENEROSO

CONFIÁVEL

CONSISTENTE

BATALHADOR

DECIDIDO

ÉTICO

PREPARADO

PERSISTENTE

ENGAJADOR

COERENTE

INTEGRADOR

ESTRATÉGICO

INSPIRADOR

JUSTO

~~VISIONÁRIO~~

GENTIL

RESILIENTE

COMPETENTE

~~HONESTO~~

DEDICADO



COMPETÊNCIA

Execução consistente gera confiança.



- Sem competência, há **intenção**.
- Com competência, há **entrega**.

ADMIRÁVEL

LÚCIDO

GENEROSO

CONFIÁVEL

CONSISTENTE

BATALHADOR

DECIDIDO

ÉTICO

PREPARADO

PERSISTENTE

ENGAJADOR

COERENTE

INTEGRADOR

ESTRATÉGICO

INSPIRADOR

JUSTO

~~VISIONÁRIO~~

GENTIL

RESILIENTE

~~COMPETENTE~~

~~HONESTO~~

DEDICADO



INSPIRAÇÃO

Propósito que move pessoas além do esperado.



Sem inspiração, há **obrigação**.

Com inspiração, há **engajamento**.

**NO FIM, NÃO SÃO OS SISTEMAS
QUE TRANSFORMAM A EDUCAÇÃO.**

MUITO OBRIGADO!



renatocasagrandeoficial



MUITO OBRIGADO!



renatocasagrandeoficial

