

# O PAPEL DA GESTÃO, DA LIDERANÇA E DO MONITORAMENTO NA PRODUÇÃO DE RESULTADOS DE APRENDIZAGEM DE QUALIDADE NA EDUCAÇÃO INFANTIL

## A importância da liderança e monitoramento eficazes para uma EI de qualidade

Evidências recentes mostram que a gestão, a liderança e o monitoramento com eficácia são fundamentais para a prestação de educação infantil (EI) de qualidade.<sup>1</sup> Os bons líderes e gestores impactam a aprendizagem, a saúde e o bem-estar das crianças por meio de vários mecanismos principais: apoio e motivação dos professores da EI, fomento a ambientes positivos de aprendizagem e promoção de parcerias fortes com as famílias. O monitoramento, por sua vez, proporciona informações fundamentais para a tomada de decisão em nível de escola e de sistema e promove a responsabilização (*accountability*).

No entanto, em muitos países de baixa e média renda (PBMR) as responsabilidades de liderança na EI não são claramente definidas, problema esse que é agravado por sua natureza multidisciplinar.<sup>2</sup> Com frequência, os professores acabam assumindo o papel de líderes, apesar de não possuírem as qualificações e treinamento necessários para tal. A maioria dos PRMB não possui uma infraestrutura “de cima para baixo”, treinamento administrativo, recursos operacionais e habilidades práticas de gestão e finanças para executar os serviços de EI com eficiência e eficácia. Nesses contextos, os mecanismos de monitoramento não costumam ser comuns ou robustos.

## Estratégias para promover a gestão e a liderança na EI com eficácia

Para melhorar a qualidade da educação infantil, os países podem adotar *estratégias que promovam gestão e liderança de qualidade e políticas que apoiem a eficácia da gestão, além de investimentos em sistemas de garantia da qualidade.*

**Boa gestão e liderança.** Para promover uma gestão eficaz, primeiro é necessário definir claramente as especificidades das funções e responsabilidades esperadas do líder de EI. Dado o amplo conjunto de responsabilidades inerentes a essa

função, os líderes de EI precisam contar com diversas competências, incluindo habilidades administrativas, pedagógicas e socioemocionais. A capacidade de planejar e gerenciar a alocação de recursos com eficiência é especialmente fundamental, pois é a essas tarefas que os líderes escolares dedicam a maior parte do tempo. A formação pedagógica também é necessária para ajudar os professores a adaptar os currículos, usar as avaliações de forma adequada e apoiar as transições das crianças.<sup>3</sup> Os líderes escolares também devem entender como equilibrar os desafios de todo o sistema com questões locais para ajudar a promover parcerias positivas entre a escola e as famílias, proporcionando apoio financeiro e responsabilização (*accountability*) externa.

**Políticas para apoiar a eficácia da gestão.** As políticas de gestão da EI ajudam a melhorar a seleção e a preparação de líderes de EI. Essas políticas devem promover o recrutamento de líderes devidamente qualificados, bem como a oferta de oportunidades adequadas para o desenvolvimento profissional e que promovam as capacidades necessárias para o trabalho, como o apoio prestado aos professores e sua avaliação.

**Garantia de qualidade dos dados e serviços prestados.** Mecanismos robustos de monitoramento e responsabilização são essenciais para melhorar a qualidade da EI. Isso inclui o desenvolvimento de padrões abrangentes e localizados, a criação de um sistema de garantia de qualidade, o uso eficiente de dados para promover mecanismos de conformidade e o fortalecimento dos comitês escolares. Esses mecanismos de monitoramento e responsabilização proporcionam um feedback importante sobre o funcionamento da escola, o desempenho dos professores e a aprendizagem infantil em diferentes níveis do sistema de ensino.

## Executando estratégias que possibilitam uma liderança eficaz

Para apoiar a gestão da EI e aumentar a eficácia dos líderes de EI, os governos podem priorizar as três etapas a seguir:

**Diagnosticar.** É importante compreender as políticas atuais e a situação na prática para identificar oportunidades para melhorar a qualidade. Isso inclui compreender claramente como as instituições atuam, como os líderes escolares usam seu tempo, quais programas de treinamento estão disponíveis para os líderes escolares e como a tecnologia, as ferramentas e os dados são usados para monitorar e avaliar o desempenho.

**Implementar.** A implementação deve ser informada por dois fatores: dados de diagnósticos e os objetivos do sistema que o país pretende implantar. Os governos também devem considerar a disponibilidade de financiamento e um horizonte temporal para a implementação. Melhorar a qualidade da gestão e liderança nos centros de EI exige planejamento para garantir apoio político para as reformas, definição de padrões, avaliação e monitoramento da garantia de qualidade, bem como treinamento em gestão e liderança educacional.

**Monitorar.** Da mesma forma que os líderes escolares precisam de papéis e responsabilidades claros, é fundamental que a implementação das reformas receba apoio na forma de recursos, planejamento e correções de trajetória. O monitoramento e a avaliação contínuos são essenciais para mapear os avanços e melhorar os serviços. Embora o processo varie de um país para outro, o principal desafio é realizar um processo de implementação rigoroso que inclua a mobilização dos recursos humanos, o financiamento e a vontade política que se fazem necessários.

Os líderes de EI cumprem suas funções fundamentais de gerir os centros, apoiar os educadores e envolver as famílias. Eles recrutam educadores e funcionários, monitoram se os currículos e abordagens pedagógicas estão sendo implementados adequadamente em sala de aula e oferecem suporte instrucional. Também tomam decisões importantes sobre o ambiente

físico e os recursos das escolas e servem como vínculos importantes para as famílias e para a comunidade em geral. Devem ser desenvolvidos programas fortes de capacitação de líderes de EI com foco na liderança, gestão pedagógica e administrativa e coordenação com o resto do sistema de ensino.

## Referências

- <sup>1</sup> Bloom, N., Lemos, R. Sadun, R., & Van Reenen, J. (2015). Does management matter in schools? *The Economic Journal*, 125(584), 647-674; Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning: A review of research; Fryer, Roland G., Levitt, Steven and List, John A. (2015). Parental Incentives and Early Childhood Achievement: A Field Experiment in Chicago Heights. Harvard University: Cambridge, MA; Robinson, V. M. J. (2007). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. ACEL Monograph Series.
- <sup>2</sup> Adelman, M. & Baron, J. (2019). School principals as effective leaders and managers: a critical piece of the learning puzzle. The World Bank. Unpublished Manuscript.
- <sup>3</sup> Bambrick-Santoyo, Paul. (2012). *Leverage Leadership: A Practical Guide to Building Exceptional Schools*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.