



Verdadeiros líderes nunca deixam de aprender

Programa de Liderança Escolar no Brasil
10 anos de inspiração, inovação e colaboração

Sumário

4 Lideranças Escolares Inspiradoras

6 Cooperação Brasil-Reino Unido para Educação Básica

14 Desenvolvimento Profissional para Gestão Escolar

18 Conexões e Parcerias

20 Novas Conexões e Parcerias

22 Agradecimento e Ficha Técnica



Lideranças Escolares Inspiradoras

Ao longo dos últimos 10 anos, o Programa de Liderança Escolar do British Council fomentou a inovação por meio da realização de diálogos sobre educação no Brasil e da produção de conteúdos relacionados ao tema.

Através do curso de Liderança Escolar, colaborou com o desenvolvimento profissional de centenas de diretores, coordenadores, professores e gestores educacionais do Brasil. Aliando conhecimento técnico com as melhores práticas e soluções aplicadas nas escolas britânicas, apresentou um método dinâmico para desenvolver as habilidades dos gestores e torná-los líderes inspiradores em suas comunidades escolares, sempre respeitando a cultura local.

O Programa de Liderança Escolar permitiu a troca de experiências com outros países da América Latina, gerando um legado valioso que compartilhamos nesta publicação.

Em sua jornada, o programa construiu conexões, entendimento e confiança no campo da educação básica entre o Brasil e o Reino Unido, com objetivo de cooperar com o desenvolvimento de educação de qualidade e com equidade para crianças e adolescentes no país.

Atenciosamente,

Andrew Newton
Diretor Brasil



Cooperação Brasil-Reino Unido Para Educação Básica

Presente em mais de 100 países, o British Council é uma organização internacional fundada há 86 anos com o objetivo de construir conexões entre o Reino Unido e outros países por meio das artes, da cultura, da educação e da Língua Inglesa. Desde 1945, o trabalho no Brasil envolveu desde parcerias com escolas e redes de ensino, até governos e organizações da sociedade, criando pontes sólidas de colaboração entre o Brasil e o Reino Unido.

A influência da liderança escolar no desempenho dos estudantes

O Brasil vem apresentando uma melhoria na qualidade da formação acadêmica dos seus mais de 2,2 milhões de professores de Educação Básica, mas isso ainda não se refletiu fortemente na evolução da aprendizagem dos estudantes. Apenas um décimo dos diretores de escola do país possui formação em gestão educacional e pesquisas apontam que a atuação da liderança escolar influencia diretamente não apenas no bom funcionamento das escolas, mas também, no desempenho e interesse dos estudantes.¹

¹ Fonte: CENSO Escolar, 2020.

Os verdadeiros líderes nunca deixam de aprender - Ao conectar escolas britânicas a escolas de todo o mundo pelo Connecting Classrooms, o British Council aprimorou suas iniciativas e ampliou sua atuação no Brasil.

Assim nasceu o **Programa de Liderança Escolar**, que tem como um dos seus importantes projetos o Curso de Liderança Escolar inspirado no sistema de formação de diretores e outros profissionais que atuam em lideranças escolares na Inglaterra. Desde sua primeira implementação, o curso motivou um relevante intercâmbio de conhecimento em mais de 600 escolas brasileiras.

Paralelamente ao curso, nos últimos cinco anos, através de diálogos, parcerias e trocas de conhecimento com instituições públicas e privadas brasileiras, o British Council contribuiu para a construção de uma **agenda da internacionalização da educação básica**, reafirmando o seu compromisso com educação de qualidade para todos.

Depoimentos



Curso de Liderança Escolar

“Os anos de faculdade não trazem, para a liderança escolar, o que o programa trouxe, porque é vivenciar na prática, é conhecer dois sistemas educacionais, é laboratório de análise de cases reais. Foi muito forte, muito profundo, muito prazeroso. As formações acadêmicas deveriam pensar mais nessa perspectiva.”

Adriana Aguiar – secretária de educação do Tocantins e membro da Frente de Trabalho de Gestão Escolar do CONSED, do qual o British Council também participou como parceiro técnico de 2017 a 2020.

Produção de Conhecimento

“O material de Educação Integral do British Council nos indicou os caminhos mais potentes, nos dando mais clareza de como é que a gente deveria se posicionar no diálogo com o gestor de escola.”

Luciana Cury - professora universitária na Faculdade do Educador (FEDUC), atuou como superintendente na Secretaria de Educação de Araçariquama/SP até 2019



Conexões e Parcerias

“A própria existência do British Council em vários países mostra muito a intenção de se conectar, de criar rede, de conversar sobre liderança em vários lugares, principalmente em países em desenvolvimento. É muito interessante você aprender com outros países que têm resultados muito bons internacionalmente.”

Marina Liberman - Instituto Unibanco

Segundo os participantes, o British Council contribui com:

- Criação de diálogos abertos
- Ouvir ativamente a todos para construir oportunidades de crescimento mútuo
- Estimular e gerar possibilidades de aprendizagem pela internacionalização
- Gerar perspectivas transformadoras
- Reconhecer escolas e autonomia dos dirigentes
- Transparência, objetividade, trabalho sistemático para chamar à ação
- Promover missões de estudo que mostrem as práticas britânicas sobre liderança escolar e equidade

O British Council através do Programa de Liderança Escolar apoiou a construção de uma agenda de internacionalização na educação básica, um tema que antes só era discutido quando referente à educação superior.

“A gestão escolar tem que mobilizar pessoas, tem que entender o que é ser democrático, estabelecer metas, saber se posicionar dentro do cenário educacional do seu município, do seu país. É só através do desenvolvimento das habilidades de liderança que o gestor consegue ser influenciado e influenciar as pessoas do contexto educacional. A liderança te dá capacidade de diálogo com a comunidade escolar.”

Adriana Aguiar – secretária de educação do Tocantins e membro da Frente de Trabalho de Gestão Escolar do CONSED, do qual o British Council também participou como parceiro técnico de 2017 a 2020.



Troca de Conhecimentos

“Quando o British Council chama a gente para discutir gestão da educação chama a universidade privada, as universidades públicas, gestores estaduais, federais e municipais. Eles realmente querem saber o que está acontecendo, querem saber o que a gente está vivendo. Eu acho muito rico.”

Deborah Lourenço - é coordenadora no CEIPE (Centro de Excelência e Inovação em Políticas Educacionais) da Escola de Administração da FGV - Fundação Getúlio Vargas.

Linha do tempo



2010

• **Connecting Classrooms** promoveu o intercâmbio entre escolas, educadores e gestores escolares britânicos e brasileiros



2012

- Parceria com **Instituto Crescer e Secretaria de Educação do Estado de São Paulo**: formação de 70 supervisores da secretaria de ensino estadual de São Paulo,
- **Missão de Estudos para o Reino Unido** com uma delegação formada por secretários de educação, membros da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), CONSED (Conselho Nacional de Secretários de Educação) e CNE (Conselho Nacional de Educação).



2013

- Convites ao **British Council** para participação em congressos de Secretarias de Educação em estados e municípios
- **Curso de Liderança Escolar/Connecting Classrooms em Votuporanga**: com a participação de cerca de 70 gestores da Secretaria Municipal. O evento foi promovido pelo British Council em parceria com o ADE (Arranjo de Desenvolvimento da Educação), do Noroeste Paulista.



2021

- **Lançamento do eBook** com o curso completo disponibilizado na modalidade autoinstrucional.



2020

- **Agenda de Internacionalização de Gestão e Liderança Escolar**.
 - Apresentação para **parceiros do British Council do México**.
- Lançamento da série de **Webinars School Talks** com temas relevantes em apoio ao público escolar durante a pandemia.
 - Membro do Comitê Técnico do **Prêmio Gestão Escolar** com foco nas boas práticas frente ao fechamento de edifícios escolares durante a pandemia COVID-19.
- **Oficina de trabalho em parceria com o Instituto Unibanco** sobre uma agenda de políticas de gestão e liderança educacional para o Brasil.
 - **Soft-opening do STEM Education Hub** em parceria com o King's College London.
- Publicação **Caminhos para a BNCC de Ciências Naturais**, em parceria com o **Centro de Referências em Educação Integral**, que propõe algumas reflexões para a equipe de gestão escolar e gestores educacionais.



2014

- **Entrega do módulo de liderança escolar** do Connecting Classrooms para diretores de escolas municipais de Votuporanga/SP.
- **Curso de Liderança Escolar no National College for Teaching & Leadership, no Reino Unido**. Com a participação de 30 gestores de diferentes estados, que foram destaque em projetos de inovação e gestão educacional. Um projeto do British Council, CAPES e CONSED.



2015

- **Publicação de "O Sistema de Formação de Lideranças Escolares da Inglaterra - Possíveis alternativas para o Brasil"** em parceria com a Fundação Itaú Social.
- **Participação da Frente de Trabalho de Gestão Escolar** como parceiro técnico, a convite do CONSED.
- **Lançamento do Curso de Liderança Escolar No Brasil** com 9 módulos em português.



2016

- **Seminário "Sou o líder, e agora?"** para profissionais brasileiros da área de educação, em parceria com: SIEEESP, EFAPE-SP, CONSED e FIERGS.
- **Curso de Liderança Escolar** para a Secretaria de Educação e escolas privadas do Estado de SP com participação de cerca de 30 coordenadores.
- **Curso da EFAP Liderança Escolar 2016** para os 24 diretores de escolas da SEE-SP, com melhor IDESP no ano de 2015.



2019

- **Participação na frente de Gestão Escolar do CONSED** que colaborou com MEC na criação de conteúdo digital para itinerários formativos para gestores escolares.
- **Publicação Caminhos da BNCC para a Língua Inglesa e workshop para gestores escolares** e equipe da secretaria municipal de educação de Araçatiguama/SP.
- **Reuniões técnicas com o Diretor Nacional de Educação do Ofstead's**, MEC, institutos educacionais e pesquisadores em parceria com Instituto Unibanco e INSPER.



2018

- **Parceria institucional no Prêmio Gestão Escolar (PGE)**, a convite do CONSED.
- **Curso de Liderança Escolar** para escolas do SESI/RS e escolas ligadas ao Departamento Nacional do SESC.



2017

- **Lançamento do Programa de Coaching para Lideranças Escolares**.
 - Parceiro técnico na **Frente de Trabalho de Gestão Escolar**, incluindo Diagnóstico do Modelo de Estrutura Organizacional das Secretarias de Educação e seu impacto na melhoria da Gestão Escolar.
- **Missão de Estudos à Londres** com escolas do SIEEESP e do México.

Programa de Liderança Escolar: Conexões no Brasil e na América Latina.

Parceria CONSED - Em 2019 a parceria com o CONSED permitiu alcançar **14.322.740 estudantes matriculados***.

*Fonte CENSO Escolar 2019, INEP

GT de Gestão Escolar - Desde 2015 o British Council atua no GT de Gestão Escolar, onde participaram secretários estaduais de educação responsáveis por **36.611.223** estudantes do ensino regular.



No piloto do Curso de Liderança Escolar em 2014, na cidade de Votuporanga – SP, o projeto chegou a 255 escolas e **7.650** estudantes. Já no Rio Grande do Sul, através de uma parceria com o SEDUC/RS o programa alcançou mais de 50 escolas.

Em cinco anos, tivemos **mais de 600 horas/aula e mais de 500 profissionais receberam certificação internacional** como Lideranças Escolares, aptas a multiplicarem conhecimentos em suas escolas e redes de ensino.



Prêmio de Gestão Escolar - Com sua metodologia diferenciada de autoconhecimento e autoaprimoramento das equipes gestoras, o PGE alcançou **14.980** escolas em 2018 e 2020.



Curso de Liderança Escolar nas Américas - México, a Colômbia e o Peru também desenvolveram seus próprios programas, estabelecendo trocas de experiências latinoamericanas que retroalimentaram e enriqueceram a experiência brasileira para constantes trocas sobre o tema.



• **Viagens de Estudos ao Reino Unido e Internacionalização de Pesquisa** - grupo de acadêmicos do Centro de Excelência e Inovação em Políticas Educacionais da FGV-Rio.

• **Viagens de Estudos ao Reino Unido** em parceria com o Instituto Unibanco, em contribuição com o programa Jovem do Futuro.

Parcerias e Conexões de abrangência nacional.

• **Seminário Gestão e Liderança para o avanço contínuo da educação brasileira**, promovido pelo Instituto Unibanco em parceria com Inesper, com a participação de Sean Harford, Diretor Nacional de Educação do Reino Unido no **Debate Políticas públicas e gestão para uma educação de qualidade. e o Itaú Social.**

• **Liderança e Gestão Escolar** - Agenda de Internacionalização. Workshops e Publicação com mais de 40 especialistas.

• **Webinars School Talks** - Insights e ferramentas para os líderes escolares.

• **Oficina de Trabalho sobre Políticas Públicas** para gestão e liderança educacional com o Instituto Unibanco.



Desenvolvimento Profissional para a Gestão Escolar

Nos anos 80, a Inglaterra iniciou a reforma do seu sistema educacional e, nos últimos quinze anos, vem investindo fortemente em estratégias de desenvolvimento de lideranças escolares que conferem ao país pioneirismo nesse campo.

Em pesquisa específica sobre gestão escolar, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) identificou o sistema inglês como exemplar na formação de líderes.

Na primeira década dos anos 2000, o British Council atuava no Brasil através do Connecting Classrooms, que oferecia cursos e conteúdos de desenvolvimento profissional para educadores e para a equipe de gestores escolares. Percebendo que o módulo dedicado à Liderança Escolar despertava grande interesse dos participantes e, com base na experiência educacional inglesa, em 2012, o British Council formulou o **Curso de Liderança Escolar** especialmente para o Brasil. Com foco em dirigentes, coordenadores,

superintendentes, diretores e professores e com o objetivo de formar gestores eficientes e incentivadores de práticas que resultem em uma educação de qualidade.

Perfil dos gestores escolares no Brasil

No Brasil existem cerca de 161.183 diretores escolares,



sendo **80,8%** mulheres.

APENAS 9,9% DOS DIRETORES DE ESCOLA SÃO FORMADOS EM GESTÃO ESCOLAR.



Fonte: : INEP: CENSO Escolar, 2020.

O **Curso de Liderança Escolar** teve por base estudos que comprovam que o diretor é fator de extrema importância para o sucesso acadêmico de seus estudantes. O desempenho dos professores em sala e seu engajamento com a escola também dependem da capacidade do gestor de criar um ambiente propício para aprendizagem.

- Dar ferramentas aos gestores escolares para que possam fazer a diferença, de maneira positiva e perene, no ensino e aprendizagem de suas escolas.
- Promover conexões entre profissionais e compartilhar melhores práticas de gestão e liderança escolar.
- Desenvolver habilidades e competências na equipe escolar para promover o bem-estar em suas escolas, desenvolvendo e retendo talentos.
- Aprimorar o aprendizado dos estudantes, fortalecendo o currículo escolar.

Lançamento de e-book com todos os módulos do programa

Em 2020, ao celebrarmos 75 anos de atuação no Brasil e mais de 10 anos de trocas mutuamente gratificantes sobre a temática, disponibilizamos o **Programa Liderança Escolar** integralmente em português no formato de e-book no nosso site. O conteúdo do curso traz um vasto conhecimento teórico combinado com atividades práticas, adquirido por meio do sistema de formação de lideranças escolares da Inglaterra, compilados ao longo de décadas de pesquisa sobre lideranças educacionais eficazes.

O curso completo é composto por módulos que podem ser combinados de acordo com o interesse e necessidade de cada leitor, escola ou rede de escolas, e adaptados especialmente para o público brasileiro.

Módulo 1 - Criando e comunicando visão

O objetivo central deste módulo é ajudar o gestor a entender o poder e a importância do conjunto formado por visão, missão e valores. Os participantes têm a oportunidade de trabalhar a visão de sua escola a partir da criação desses três conceitos. É feita, ainda, uma análise sobre a importância de se ter objetivos definidos.

Módulo 2 - O poder do coaching

Esta unidade fala sobre o poder do coaching como ferramenta de liderança e mostra como ele poder ser usado em sala de aula. Será trabalhado o modelo de coaching GROW.

Módulo 3 - Liderando ensino e aprendizagem eficazes

Este conteúdo analisa os esforços das escolas na educação dos estudantes. Também discute como são constituídas as boas práticas de ensino e como promover o aprendizado eficaz.



Módulo 4 - Estilos de liderança e gestão

A diferença entre liderança e gestão é explorada e seis modos de liderança são analisados. Os participantes poderão refletir sobre seu estilo de liderança predominante e descobrir como desenvolver os demais.

Módulo 5 - Construindo equipes de trabalho

Este módulo abrange a formação de propostas, modelos e equipes de trabalho. Também propõe formas de lidar com resistências dentro da equipe. Introdução aos modelos de Belbin e Pareto.

Módulo 6 - Gerenciando mudanças

Neste módulo é proposta uma discussão sobre como gerenciar mudanças e lidar com resistências, o melhor período para incorporar mudanças, os fatores que as guiam, a importância da comunicação e as cinco fases das mudanças.

Módulo 7 - Construindo capacidade de liderança e desenvolvimento de equipe

Nesta unidade, são tratados os seguintes assuntos: a importância da motivação, o ciclo que pode levar à desmotivação e as opções do líder quando a equipe está desmotivada. Também explora a relação entre desenvolvimento profissional e aprendizagem dos estudantes, além de apresentar quais as melhores formas de distribuir a liderança dentro da escola.

Módulo 8 - Planejamento, monitoramento, avaliação, Revisão e autoavaliação

Os participantes refletem sobre a importância do planejamento, monitoramento, avaliação e revisão dos objetivos das escolas, bem como sobre o significado do exercício de autoavaliação.

Módulo 9 - Desenvolvendo escolas e salas de aula inclusivas

O objetivo é fomentar a discussão sobre o que é prático e viável nas escolas, além de produzir um plano de ação para promover a inclusão no ambiente escolar.

Módulo 10 - Protegendo as crianças e os adolescentes na sua escola

Este módulo aborda quais decisões a escola pode tomar para proteger crianças e adolescentes, diante de suas vivências e de alertas que possam significar abusos e como agir de forma apropriada diante de fatores de risco e vulnerabilidades.

Modulo 11 - Internacionalizando a sua escola

O objetivo é elaborar um plano de ação para uma educação globalizada, ideias para projetos de ação social e construir equipes para mudanças eficazes.

Desafio da educação

Educadores no mundo todo estão perguntando: Como preparar nossos jovens para que eles aproveitem ao máximo as oportunidades de um mundo globalizado? Eles vão precisar de quais habilidades, conhecimentos e valores?

Conexões e Parcerias

Além do curso e dos módulos, o British Council trabalha criando conexões e parcerias, fomentando o diálogo e discussões de novas políticas públicas.

“A ideia termos um movimento contínuo e aberto a discussões mais longas e mais profundas e termos gestores mais inspiradores e menos orientadores.” Luis Felipe Serrao – Gerente Sênior British Council no Brasil

A educação básica necessita de uma rede que reúna competências, saberes e possa assim atuar em diferentes áreas de conhecimento. Por meio de alianças multidisciplinares e com diferentes setores, é possível gerar e reter um maior aprendizado, compartilhando experiências e tendo uma atuação com um impacto mais relevante e perene.

Um bom exemplo é a parceria com o British Council do México, que desde o início de 2020 vem trabalhando com base na experiência do **Programa de Liderança Escolar** no Brasil para implementar o curso em sua região, de acordo com as necessidades locais. Um intercâmbio de conhecimento, aproveitando cenários e situações semelhantes entre os dois países.



Ver o grande impacto que Programa de Liderança Escolar teve no Brasil nos motivou a seguir este caminho. O programa tem abordagens diferentes em cada país, mas o programa brasileiro nos pareceu ser mais facilmente adaptável para o contexto mexicano.

Outra inspiração foi, que desde o início, percebemos o grande esforço e enorme trabalho realizado pelo Brasil, a qualidade da equipe e do treinamento.” Dalia Carrizoza – Gerente de Educação Básica British Council - México

O grande poder transformador da liderança escolar está em preparar o gestor para dialogar e exercer seu papel de mobilizar pessoas.

Objetivos do Programa de Liderança escolar nos últimos anos

- Trazer mais clareza do papel das Secretarias de Educação no apoio técnico às escolas
- Reconhecimento pelos gestores escolares de sua autonomia na solução de problemas
- Formação continuada a serviço dos profissionais efetivos
- Oportunidade de realizar conexões entre diferentes realidades educacionais
- Gestão de equipe – voltada para diretores, coordenadores e supervisores como gestores, os aproximando da rotina pedagógica.
- Contribuir para uma agenda de Internacionalização da Educação Básica.



Novas Conexões e Parcerias

O Programa de Liderança Escolar do British Council cooperou para a qualificação do tema da gestão escolar no Brasil, através de diálogos, estudos técnicos e estabelecimento de parcerias, com instituições públicas e privadas, entre elas mais de 600 escolas de todas as regiões do Brasil.

O curso presencial de 40 horas-aula foi uma das formas que construímos laços estreitos com centenas de gestores escolares e suas equipes, assim como profissionais que atuam nas secretarias de educação.

Novos tempos nos desafiam a criar novas abordagens. Assim, ao longo de 2020, adaptamos o curso ao mundo digital, atribuindo-lhe leveza e flexibilidade, por meio de metodologia autoinstrucional.

A natureza robusta do curso, todavia, foi mantida integralmente. Foram reunidos e organizados os slides das aulas e o manual do participante de onze módulos do curso. Toda a base de estudo de diretores, superintendentes, coordenadores pedagógicos e de técnicos de secretarias de educação que participaram do programa se encontram compilados neste material, agora, acessível a todos.

Seguiremos fazendo conexões e parcerias no Brasil que contribuam para a valorização e reconhecimento da importância da gestão e da liderança escolar para uma educação inovadora, vibrante e inclusiva. Acompanhe nossas atividades e baixe nossas publicações acessando nosso site <https://www.britishcouncil.org.br/atividades/escolas>

“O desempenho do estudante em uma escola quase nunca excede a qualidade de sua liderança e de sua gestão, e as melhorias no desempenho quase nunca ocorrem na ausência de uma boa liderança.”

F. Wheelan, 2009



Aponte o celular para o QR Code e acesse.

Agradecimentos

Nossos agradecimentos especiais à **Magali do Nascimento** e **Adrian Ingham**, representando todos os facilitadores credenciados que contribuíram desde o Connecting Classrooms até o Programa do Programa de Liderança Escolar.

Nosso reconhecimento a todas as instituições parceiras e escolas que participaram e enriqueceram este programa de cooperação internacional com o Brasil, entre elas o Ministério da Educação, CONSED, UNDIME, Secretarias Municipais de Educação de Votuporanga e de Araçarigama, Secretaria Estadual de Educação de São Paulo e do Rio Grande do Sul, Fundação Bradesco, Departamento Nacional do SESI, FIERGS-SESI/RS, SIEESP, SINEPE/RS e Colégio Vértice.

Agradecemos, também, as entrevistas concedidas por **Fernanda Medeiros**, **Luis Felipe Serrao**, **Dalia Carrizoza**, **Luciana Cury**, **Adriana Aguiar**, **Deborah Lourenço**, **Lara Simieli** e **Marina Libermann**.

Ficha Técnica

British Council

Andrew Newton

DIRETOR BRASIL

Coordenação geral:

Luis Serrao

GERENTE SENIOR DE EDUCAÇÃO BÁSICA

Coordenação pesquisa e editorial:

Alessandra Moura

GERENTE DE EDUCAÇÃO BÁSICA

Leituras críticas:

Isabela Milanezzi

ANALISTA DE PROJETOS DE EDUCAÇÃO BÁSICA

Equipe de Comunicação:

Fernanda Medeiros

GERENTE SÊNIOR DE MARKETING

Juliana Ferreira

GERENTE DE MARKETING DIGITAL

Projeto editorial, reportagem e edição:

Roberto Alves Ferreira | RAF DESIGN

Mariana Azevedo Silva | RAF DESIGN

Barbara Ferreira | RAF DESIGN

Projeto gráfico e diagramação:

Polyana de Castro Barba | RAF DESIGN

Lucas Hottis | RAF DESIGN

