

Padrões do Líder de Escola Cambridge



Cambridge International tem como compromisso apoiar a melhoria contínua da qualidade dos resultados educacionais de todos os alunos de programas Cambridge das escolas ao redor do mundo.

Reconhecemos que o ensino em sala de aula é o fator que exerce maior impacto sobre a qualidade dos resultados educacionais. O que os professores sabem e seu modo de agir fazem a diferença na melhoria dos resultados educacionais do aluno, ou seja, seu conhecimento, suas práticas pedagógicas e seu relacionamento com os alunos.

Também reconhecemos que os professores não conseguem alcançar e manter resultados de alto nível para todos os alunos sem uma liderança eficaz. Com isso em mente, desenvolvemos os Padrões do Líder de Escola Cambridge a fim de definir as características e práticas fundamentais de líderes eficientes.



O que queremos dizer com líderes escolares

Os presentes padrões pressupõem que, em cada escola Cambridge, exista um indivíduo com responsabilidade geral pela implementação da visão da escola. Essa pessoa é responsável, em última instância, pelos resultados educacionais de todos os alunos. Enxergamos esse cargo e função como sendo único e vital para a escola. As escolas Cambridge utilizam uma variedade de denominações para esse cargo de liderança. Em muitos casos, essa pessoa também é o principal executivo, que responde diretamente ao órgão que governa a escola. Em outros casos, o líder de mais alto nível da escola pode responder a um executivo principal ou conselheiro que não exerça função de liderança educacional. No contexto dos Padrões do Líder de Escola Cambridge, definimos o principal líder da escola como sendo o indivíduo responsável por exercer o cargo de gestão de mais alto nível da instituição, provido da formação, conhecimento, habilidades e experiência profissionais para tal.

Logicamente, a liderança não é função apenas do indivíduo mais graduado e experiente da escola. Trata-se de um processo coletivo que envolve um grupo mais amplo de pessoas. Estamos comprometidos com o princípio da liderança distribuída. Segundo esse princípio, tanto a responsabilidade quanto a autoridade delegada para a gestão de aspectos específicos do trabalho da escola são distribuídas entre os integrantes da equipe. De professores até a equipe de liderança de mais alto nível, ele engloba todos os indivíduos que detêm responsabilidades de liderança. Líderes pastorais, chefes de departamento, coordenadores curriculares etc. perceberão que tanto os Padrões do Professor Cambridge quanto alguns dos Padrões do Líder de Escola Cambridge são relevantes para seu trabalho. Professores que almejem conquistar cargos de liderança também desejam utilizar os Padrões para refletirem sobre suas características e habilidades profissionais, bem como para projetarem seu próprio desenvolvimento profissional.

Em pesquisas contemporâneas da área da educação, a liderança costuma ser vista como focada na promoção de mudança e melhoria visando ao alcance da visão e missão da escola. Entretanto, atribui-se à gestão escolar a tarefa de assegurar estabilidade, coerência e sustentabilidade na escola. Geralmente, líderes escolares eficientes também possuem determinadas responsabilidades administrativas que requerem conhecimentos, habilidades e práticas específicos. Os Padrões incluem as responsabilidades de líderes escolares no que se refere a sistemas de gestão eficientes. Todavia, há responsabilidades da direção da escola que não recaem sob o escopo dos Padrões, tais como gestão das instalações da escola, recursos humanos, captação de fundos e desenvolvimento etc. Quando adequado, essas responsabilidades são abordadas nos Padrões das Escolas Cambridge.

Índice

Propósitos e públicos-alvo dos Padrões do Líder de Escola Cambridge	3
Contextualização dos Padrões do Líder de Escola Cambridge	3
Estrutura e organização dos Padrões do Líder de Escola Cambridge	4
1. Conhecimento e compreensão sobre liderança.....	5
2. Habilidades e práticas de liderança.....	5
3. Valores e atributos de liderança	6
4. Relacionamentos profissionais em liderança.....	6
5. Liderança de ensino e aprendizagem	7
6. Liderança de inovação e melhoria.....	7
7. Implementação de sistemas de gestão.....	8
8. Envolvimento da comunidade.....	8



Propósitos e públicos-alvo dos Padrões do Líder de Escola Cambridge

O primeiro propósito dos Padrões do Líder de Escola Cambridge é definir o rol de características e práticas de que líderes escolares necessitam para entregar programas Cambridge eficientes. Eles são resultado de pesquisas internacionais contemporâneas sobre liderança escolar eficiente. Líderes escolares que utilizem os Padrões para avaliar sua própria prática de liderança e como base para seu desenvolvimento profissional contínuo estarão bem posicionados para alcançarem os resultados educacionais desejados para os programas Cambridge e se destacarem em sua profissão.

Em segundo lugar, os Padrões devem ser utilizados pelos próprios líderes para confirmar o sucesso da sua prática de liderança e ajudar a determinar áreas e prioridades de desenvolvimento profissional, o que pode incluir a obtenção de qualificações avançadas de Cambridge na área de liderança educacional. Pessoas que almejem se tornar líderes escolares terão nos Padrões um valioso guia sobre o escopo dessa função e respectivas necessidades de desenvolvimento. Caso você comande uma escola, os Padrões também lhe ajudarão a analisar os pontos fortes da sua equipe sênior e orientarão decisões sobre lacunas de habilidades e necessidades de desenvolvimento da equipe.

Em terceiro lugar, os Padrões serão valiosos para conselhos escolares e órgãos dirigentes no que se refere às suas responsabilidades e deveres de supervisão da liderança escolar. A definição de liderança eficiente representada pelos Padrões facilitará processos de recrutamento e retenção, bem como oferecerá orientação sobre a responsabilidade de governança para que líderes prestem contas a respeito do seu trabalho. Os Padrões também ajudarão conselhos a compreenderem e apoiarem as necessidades e prioridades de desenvolvimento profissional dos líderes atuais e dos aspirantes a líder pelos quais sejam responsáveis.

Por último, os Padrões também enfocam a liderança dentro da escola. Os Líderes escolares prestam contas aos seus empregadores e à comunidade de pais, bem como a outras partes atendidas pela escola. Eles também respondem à sua equipe e aos alunos pela qualidade e estilo da liderança que oferecem e como ela modela e dirige a comunidade escolar, incluindo os resultados do trabalho coletivo da escola. Os Padrões oferecem uma linguagem comum e um conjunto de expectativas que ajudarão a comunidade escolar a refletir sobre o quão eficaz é a sua liderança.

Contextualização dos Padrões do Líder de Escola Cambridge

Desenvolvemos os Padrões do Líder de Escola Cambridge juntamente com os Padrões do Professor Cambridge e os Padrões das Escolas Cambridge com o objetivo de oferecer apoio às escolas em seus processos de autoavaliação. Nossa série de declarações sobre os atributos dos alunos, professores e líderes Cambridge também serviram de base para estes Padrões.

Os três conjuntos de Padrões têm como propósito ajudar as escolas a oferecerem programas Cambridge de alta qualidade e que completem uns aos outros de forma consistente. De forma particular, os Padrões do Professor e Líder de Escola Cambridge reconhecem que o plano de carreira da maioria dos líderes escolares incluiu cargos docentes e de média gestão. Esses dois conjuntos de Padrões foram elaborados e estruturados com essa progressão em mente.



Estrutura e organização dos Padrões do Líder de Escola Cambridge

Existem 40 declarações-padrão, organizadas de acordo com oito títulos. As declarações são detalhadas e concretas, o que ajuda líderes escolares e outros usuários a compreenderem claramente como demonstrar que alcançaram os Padrões individuais.

Os primeiros quatro conjuntos de Padrões concentram-se nas características de líderes escolares em termos de conhecimento e compreensão, habilidades e práticas, valores e atributos, e relações profissionais. Os demais conjuntos concentram-se nas partes mais importantes do trabalho dos líderes escolares, incluindo ensino e aprendizagem, inovação e aprimoramento, sistemas de gestão e envolvimento da comunidade.

Juntos, esses oito conjuntos de Padrões formam nossa definição do rol de características e práticas necessárias para gerir uma escola Cambridge, baseadas em pesquisas internacionais contemporâneas da área da educação.

Também reconhecemos que a liderança escolar é contextual. As escolas Cambridge são encontradas em 160 países, em ambientes marcados por diferentes características políticas, sociais, educacionais e históricas. Essa diversidade significa que recomendações detalhadas não seriam aplicáveis ou úteis. Líderes escolares eficientes aprenderão com pesquisas educacionais e a sua própria experiência, adaptando ideias de forma inteligente e aplicando-as ao seu contexto atual por meio de reflexão.

Desenvolvemos os Padrões de forma a permitir a maior liberdade possível para que os líderes escolares possam aplicá-los aos seus respectivos contextos. Eles baseiam-se no princípio de que a gestão escolar eficaz apresenta muitas práticas comuns, que são relevantes para todos os líderes de escolas Cambridge. O que varia é a forma como essas práticas de gestão são aplicadas, dependendo do contexto de cada escola e das capacidades do indivíduo, direção e corpo de funcionários da escola.



1 Conhecimento e compreensão sobre liderança

Líderes de escolas Cambridge:

- 1.1 adquirem compreensão sobre a escola e sua comunidade para orientar sua liderança estratégica da missão, visão e prioridades da escola;
- 1.2 mantêm-se atualizados a respeito de pesquisas sobre desenvolvimento infantil, desenvolvimento curricular e ensino e aprendizagem, como base para sua avaliação contínua do trabalho da escola;
- 1.3 compreendem os princípios e prática de melhoria escolar, bem como de liderança e gestão de mudança, a fim de progredir e aperfeiçoar o programa de melhoria da escola;
- 1.4 demonstram conhecimento e compreensão sobre pesquisas contemporâneas de gestão educacional e práticas de líderes eficientes a fim de respaldar a avaliação reflexiva da própria prática;

2 Habilidades e práticas de liderança

Líderes de escolas Cambridge:

- 2.1 utilizam a gama de habilidades de liderança necessárias para transmitir a visão, missão e objetivos da escola ao quadro de funcionários, alunos e comunidade escolar, bem como para criar propósito e compromisso compartilhados com a visão e objetivos da escola;
- 2.2 aplicam habilidades de tomada de decisão e promovem processos decisórios dentro da escola, baseados no uso de dados e caracterizados por prática colegiada e consultiva;
- 2.3 distribuem responsabilidades de liderança por todo o corpo docente e servem como modelo de liderança para outros que ocupem cargos de gestão, incluindo o desenvolvimento de suas próprias habilidades de mentoria e *coaching*;
- 2.4 dão exemplo de aprendizagem vitalícia refletindo ativamente sobre sua prática, solicitando *feedback* de outros e aproveitando oportunidades para seu próprio desenvolvimento profissional, incluindo a obtenção de certificações avançadas em liderança.



3 Valores e atributos de liderança

Líderes de escolas Cambridge:

- 3.1 demonstram constante compromisso com a aprendizagem, crescimento pessoal e bem-estar de todos os alunos e valorizam elevados padrões de rendimento e conduta para todos os alunos;
- 3.2 demonstram constante compromisso com o bem-estar e desenvolvimento profissional de todo o quadro de funcionários, bem como com o desenvolvimento do seu potencial de liderança;
- 3.3 defendem os melhores interesses da escola e da comunidade atendida por ela, bem como a melhoria contínua e sustentabilidade da visão e missão da escola;
- 3.4 demonstram conduta ética, marcada por integridade pessoal, respeito ao próximo e justiça em suas interações com alunos, funcionários, pais e a comunidade.

4 Relacionamentos profissionais em liderança

Líderes de escolas Cambridge:

- 4.1 desenvolvem relações profissionais com todos os membros da comunidade escolar, pautadas por respeito e comunicação eficiente, com base no estabelecimento de confiança e propósitos educacionais comuns;
- 4.2 demonstram inteligência emocional e empatia, apresentando respostas adequadas a diferentes valores e perspectivas dentro da comunidade escolar, buscando desfechos positivos para problemas e desafios;
- 4.3 facilitam a consolidação da equipe para a direção escolar e são exemplo de conduta profissional e trabalho em equipe eficaz para outras equipes da escola;
- 4.4 estabelecem relações profissionais com colegas de outras instituições, órgãos profissionais e organizações educacionais, inclusive Cambridge International, a fim de contribuir para o desenvolvimento da educação e da prática de liderança de forma mais ampla.



5 Liderança de ensino e aprendizagem

Líderes de escolas Cambridge:

- 5.1 criam uma cultura positiva que ofereça apoio e desafios profissionais aos professores, promova desenvolvimento individual e valorize as conquistas de todos os alunos;
- 5.2 lideram, motivam e responsabilizam professores pelo desenvolvimento de planos didáticos e programas de atividades eficazes que levem em conta as necessidades de desenvolvimento e aprendizagem de todos os alunos, bem como eventos relacionados à disciplina que lecionam;
- 5.3 promovem e dão exemplo de colaboração entre professores e equipes para avaliação e compartilhamento de prática eficaz e desenvolvimento de conhecimento curricular e habilidades didáticas;
- 5.4 estabelecem uma cultura baseada em grandes expectativas e recompensas, na qual conduta e comprometimento com a aprendizagem exemplares seja a norma por parte de alunos e funcionários e rendimento de alto nível seja valorizado e reconhecido em todos os aspectos da vida escolar;
- 5.5 certificam-se de que a escola tenha políticas e procedimentos adequados para monitorar aprendizagem e progresso em todos os níveis, e que dados de avaliação confiáveis sejam utilizados em decisões relacionadas a alunos e na avaliação de programas e ensino;
- 5.6 valorizam os Atributos do Aluno Cambridge, interpretando-os de acordo com o contexto da escola e sua visão e utilizando-os para modelar as aspirações de professores e alunos.

6 Liderança de inovação e melhoria

Líderes de escolas Cambridge:

- 6.1 criam uma cultura profissional que encoraje prática inovadora e ofereça oportunidades para professores aplicarem novas ideias no seu ensino quer seja individualmente ou em colaboração com outras partes de dentro e fora da escola;
- 6.2 apoiam e oferecem informações sobre programas e prática de ensino inovadores a alunos, pais e demais partes interessadas, a fim de estabelecer um clima propício para melhorias;
- 6.3 asseguram que o currículo e outros programas da escola sejam avaliados de forma cíclica, utilizando contribuições de professores, alunos e outras partes interessadas como ponto de partida para o planejamento de melhoria escolar;
- 6.4 lideram o processo de planejamento de melhoria, com base na visão, missão e valores da escola, e utilizam dados sobre progresso e rendimento dos alunos como componente central do plano;
- 6.5 estabelecem responsabilidades para a equipe, bem como estruturas e cronogramas para implementação, monitoramento e avaliação do plano de melhoria, motivando a equipe e garantindo que os objetivos e resultados do plano sejam alcançados;
- 6.6 obtêm o apoio de alunos, pais e de toda a comunidade escolar para o programa de melhoria, certificando-se de que as exigências de prestação de contas à governança da escola e à comunidade sejam efetivamente cumpridas.



7 Estabelecimento de sistemas de gestão

Líderes de escolas Cambridge:

- 7.1 desenvolvem uma equipe de liderança composta por indivíduos devidamente qualificados, adequada às necessidades operacionais e de desenvolvimento atuais e futuras da escola;
- 7.2 analisam os processos e procedimentos de gestão da escola, assegurando que sejam adequados às suas necessidades, avaliando e fazendo ajustes para impactar positivamente os resultados dos alunos;
- 7.3 estabelecem procedimentos e responsabilidades para a identificação de necessidades de pessoal e contratação de indivíduos devidamente qualificados e com descrição de cargo e linhas de responsabilidade claramente definidas;
- 7.4 estabelecem procedimentos documentados para avaliar e desenvolver o trabalho da equipe toda, com o respaldo de programas de desenvolvimento adequadamente contratados, inclusive para aqueles que aspiram a cargos de liderança;
- 7.5 asseguram que recursos financeiros e de outro tipo sejam desenvolvidos e geridos de forma adequada e eficiente, em linha com as exigências de governança e necessidades atuais e futuras da escola e seus programas;
- 7.6 desenvolvem políticas e procedimentos para o trabalho de professores e funcionários, assegurando que orientações estejam claras e alinhadas com os valores da escola e exigências externas, e que sejam comunicados de forma eficiente dentro da comunidade escolar.

8 Envolvimento da comunidade

Líderes de escolas Cambridge:

- 8.1 promovem e facilitam a participação de pais e outros responsáveis por alunos na vida escolar e apoiam o desenvolvimento de uma parceria lar-escola que favoreça a aprendizagem;
- 8.2 identificam e envolvem outras partes e grupos interessados, comunicando a missão e os objetivos da escola à sua comunidade e encorajando membros da comunidade a fazerem contribuições para a vida escolar;
- 8.3 incentivam os alunos a contribuírem para a comunidade e apoiam iniciativas de aprendizagem comunitária e solidária no programa da escola;
- 8.4 estabelecem relações de trabalho eficientes com a governança e/ou direção da escola, executando responsabilidades em linha com políticas e diretrizes de governança previamente acordadas, e representando a escola e as necessidades dos alunos e funcionários com eficiência dentro das estruturas de governança ou gestão;
- 8.5 desenvolvem e mantêm relacionamentos profissionais com líderes de outras escolas e instituições educacionais localmente para dar suporte às necessidades da escola e promover comunidades de prática profissional em prol do sistema educacional como um todo;
- 8.6 aproveitam oportunidades para interagir com outros órgãos educacionais, como Cambridge International, a fim de contribuir para a melhoria da educação e prática de liderança no país e no exterior.