

GESTÃO ESCOLAR, LIDERANÇA DO DIRETOR E RESULTADOS EDUCACIONAIS NO BRASIL

Ana Cristina Prado de **Oliveira** – PUC-Rio

Cynthia Paes de **Carvalho** – PUC-Rio

Agências Financiadoras: FAPERJ e CNPq

Resumo

Este estudo ressalta a relação entre a liderança do diretor (percebida pelos professores da escola) e as políticas de provimento do cargo de direção com os resultados acadêmicos dos alunos. Utilizando-se dos dados das edições de 2007, 2009 e 2011 da Prova Brasil, o estudo, de natureza quantitativa, inicialmente descreve o perfil dos diretores de todas as escolas municipais e estaduais que foram avaliadas no 5º ano do ensino fundamental. O trabalho envolveu a criação do Índice de Liderança do Diretor através da análise fatorial e de uma variável indicativa do provimento de cargo do diretor. Por fim, desenvolveu-se uma regressão linear buscando relacionar estas variáveis ao desempenho dos alunos do 5º ano, mensurado pela média nos testes de matemática. Foi possível verificar que, quando controlado o nível socioeconômico dos alunos, o fator intraescolar (liderança do diretor) e o fator extraescolar (a política de provimento de cargo do diretor) analisados no estudo possuem uma relação estatisticamente significativa com os resultados dos alunos do 5º ano.

Palavras-chave: Gestão Escolar – Liderança - Direção - Prova Brasil

GESTÃO ESCOLAR, LIDERANÇA DO DIRETOR E RESULTADOS EDUCACIONAIS NO BRASIL

Introdução

Nos últimos 20 anos no Brasil o sistema de ensino tem experimentado significativas mudanças e se destacado dentre os desafios sociais do país. Em que pese o fato de que desde a última década do século 20 quase todas as crianças (97% com idade entre 7 e 14 anos terem acesso ao ensino fundamental), os indicadores de desempenho escolar têm registrado, reiteradamente, resultados de aprendizagem dos alunos aquém

do nível básico, tanto no sistema de avaliação nacional quanto nas avaliações internacionais (OLIVEIRA & ARAÚJO, 2005; BARBOSA, 2009; BROOKE e SOARES, 2008; SOARES & ALVES, 2013, entre outros). Neste contexto, várias propostas de reforma têm vindo à discussão pública e acadêmica buscando contribuir para a melhoria da qualidade da educação, com um foco crescente no trabalho realizado dentro da escola, como alternativa a reverter este quadro. Entre as diversas dimensões do trabalho escolar, a gestão - especificamente a gestão escolar - tem tido um lugar de destaque na agenda da política educacional desde a década de 1990 (FREITAS, 1998),

A partir de um estudo quantitativo com os dados disponibilizados pelas últimas edições da Prova Brasil (2007, 2009 e 2011), este trabalho propõe uma reflexão sobre a função de liderança do diretor nas escolas municipais e estaduais do Brasil, considerando a relevância do tema destacada na literatura nacional e internacional (MEDEIROS, 2007; FRANCO et. al., 2007; BROOKE e SOARES, 2008; LEITHWOOD, 2009; URICK and BOWERS, 2014; ROSISTOLATO et. al., 2015; entre outros). Utilizando-se de uma análise multinível, o objetivo do estudo é discutir a liderança o diretor a partir da percepção dos professores e verificar como esta percepção, traduzida em um índice médio por escola, se associa ao desempenho dos alunos nos testes de matemática nas últimas edições da Prova Brasil. Como *corpus* de pesquisa são utilizados os questionários contextuais aplicados aos diretores, professores e alunos do 5º ano do ensino fundamental, das escolas que participaram das edições de 2007, 2009 e 2011 da Prova Brasil sendo avaliadas somente neste ano/série (escolas não avaliadas no 9º ano, possivelmente oferecendo somente os anos iniciais do ensino fundamental). O trabalho apresenta o desenvolvimento deste estudo estatístico exploratório e seus resultados, além de apontar indicações para futuras pesquisas no campo.

A gestão escolar

Inúmeras pesquisas nacionais e internacionais em sociologia da educação indicam que, se o background familiar tem um peso importante na definição do desempenho acadêmico do aluno, alguns fatores intraescolares poderiam minimizar o efeito da origem social, promovendo eficácia e equidade na oferta educacional (BROOKE e SOARES, 2008; SAMMONS, 2008). Valorizando o fato de que os fatores extraescolares (condições socioeconômicas, escolaridade dos pais...), ainda que muito importantes, não respondem sozinhos pelo sucesso ou fracasso escolar, os estudos sobre

a eficácia escolar têm priorizado a investigação de fatores intraescolares. Autores que buscaram mensurar esse efeito indicam que, controlando as variáveis indicativas das características de origem dos alunos, entre 10 e 20% da variância nos resultados dos alunos poderia ser explicada por aspectos escolares (CREEMERS e REEZGIT, 1996, p. 203). Várias pesquisas foram desenvolvidas na área, buscando isolar as características sociodemográficas das populações atendidas pelas escolas, no intuito de identificar fatores escolares promotores de uma aprendizagem eficaz.

Sammons (2008) realizou um extenso levantamento dos resultados de pesquisas realizadas em vários países nesta direção. A autora sintetizou 11 fatores-chave de eficácia, que devem ser considerados conjuntamente, ou seja, a partir das várias associações possíveis entre eles: Liderança profissional; Objetivos e visões compartilhados; Um ambiente de aprendizagem; Concentração no ensino e na aprendizagem; Ensino e objetivos claros; Altas expectativas; Incentivo positivo; Monitoramento do progresso; Direitos e responsabilidades do aluno; Parceria casa-escola; Uma organização orientada à aprendizagem. A autora chama a atenção para as questões referentes ao contexto onde estas características foram identificadas, lembrando que os estudos não são diretamente transferíveis para outro contexto (SAMMONS, 2008, p. 348, grifos nossos).

No campo da pesquisa educacional nacional, esta discussão é mais recente. Alves e Franco (2008) analisam o contexto e os avanços da pesquisa em eficácia escolar no Brasil, apresentando uma revisão da literatura brasileira sobre o tema. A partir desse levantamento, os autores sintetizam quais seriam os fatores intraescolares associados à eficácia escolar nos estudos nacionais: Recursos escolares; Organização e gestão da escola; Clima acadêmico; Formação e Salário docente; Ênfase pedagógica. De acordo com o estudo citado indícios significativos sobre o efeito positivo dos três primeiros fatores no desenvolvimento acadêmico dos alunos têm sido encontrados nos estudos nacionais. Os autores (ob. cit., p. 495) citam pesquisas realizadas com dados sobre as escolas brasileiras que apontam a percepção sobre a liderança do diretor e a dedicação do mesmo como características associadas à eficácia escolar.

Para o propósito deste estudo, destacamos a gestão escolar - normalmente identificada através da liderança do diretor - como relevante para o resultado acadêmico dos alunos, tomando em conta a consideração de Sammons (2008):

Quase todos os estudos de eficácia escolar mostram a liderança como fator-chave, tanto na escola primária quanto na secundária. Gray (1990) diz que ‘a importância da liderança dos diretores é uma das mensagens mais claras da pesquisa em eficácia escolar’. [...] o estudo da literatura revela que três características foram encontradas frequentemente associadas à liderança de sucesso: propósito forte, envolvimento de outros funcionários no processo decisório, e autoridade profissional nos processos de ensino e aprendizagem (p. 351-352).

Vários autores atestaram que os diretores podem desempenhar um papel importante na organização do trabalho escolar, liderando e coordenando sua rotina. A mobilização dos demais profissionais em direção a um ensino-aprendizagem mais eficaz, através da articulação do planejamento, organização e acompanhamento/avaliação, influenciam indiretamente o desempenho escolar dos alunos (SOARES e TEIXEIRA, 2006, p. 170).

Tendo dedicado as duas últimas décadas aos estudos sobre a liderança escolar e o trabalho do diretor, Leithwood (2009) ressalta a atenção dada ao tema:

El liderazgo escolar es actualmente objeto de una atención sin precedentes. La agenda de la reforma educacional, en su permanente evolución, parece haber captado que el rol del liderazgo es en sí mismo una importante meta para la reforma y, simultáneamente, un vehículo para que otras cosas sucedan (ob. cit., p. 17).

O autor destaca a relevância das práticas em sala de aula entre os fatores que podem influenciar os resultados dos estudantes, mas assinala que a atuação dos diretores também traz um efeito sobre a aprendizagem dos alunos, ainda que de forma indireta¹. Considerando os recentes estudos sobre os efeitos do trabalho do diretor para a eficácia na aprendizagem, Leithwood destaca que, ainda que a liderança escolar somente explique entre 3% e 5% da variância de aprendizagem dos alunos entre escolas, ela representa um quarto da variância total quando controladas as variáveis de origem dos alunos e analisados somente os fatores intraescolares (2009, p. 23).

¹No original: “os líderes escolares también tienen un efecto sobre el aprendizaje de los estudiantes, pero su incidencia es más bien indirecta” (LEITHWOOD, 2009, p. 20).

Soares (2007) também realça a importância da gestão entre os fatores intraescolares relacionados à eficácia escolar. Ele considera que “dentro da escola há dois importantes processos que interagem para a produção do desempenho dos alunos: a gestão escolar e o ensino” (SOARES, 2007, p.153). De acordo com o autor, a gestão, responsabilidade da direção da escola, tem como função administrar o projeto pedagógico da escola, as pessoas que constituem a comunidade escolar e os aspectos físicos e financeiros da organização escolar. Dessa maneira a ação da gestão implica em garantir o funcionamento da escola “de forma que os recursos nela existentes possam ser usados para atender às necessidades de aprendizagem dos alunos” (*ibidem*). As tarefas de conciliar e manter um ambiente propício para a aprendizagem compartilhar as metas com a equipe docente e favorecer o desenvolvimento de um trabalho coletivo (de forma que os agentes se sintam incluídos no processo) têm sido apontadas como estratégias de uma gestão eficaz. Sammons (2008, p. 351) também considera que o impacto do trabalho da gestão escolar na melhora dos resultados acadêmicos dos alunos não se dá de maneira direta, mas envolve um verdadeiro trabalho *de bastidores* que procura garantir o desenvolvimento de outras características apontadas como essenciais para a eficácia escolar: objetivos e visões compartilhados, ambiente de aprendizagem, incentivos positivos, parceria casa-escola, organização orientada à aprendizagem e monitoramento do progresso acadêmico dos alunos. Entre estas características, o estudo ora proposto busca aprofundar o conhecimento a respeito da percepção dos professores sobre o diretor e seu trabalho na gestão, investigando em que medida esta percepção pode ser associada aos resultados alcançados pela escola.

Entre inúmeras pesquisas internacionais sobre o assunto, Leithwood e colaboradores (2010, 2012) estudaram os diferentes tipos de liderança escolar e seu impacto sobre o desempenho dos alunos e sobre o clima escolar. Para estes autores, a chamada Liderança Transformacional (que supõe a mobilização e a participação docente) tem um efeito positivo moderado mas significativo sobre a rotina escolar. Tais estudos também mostraram um efeito positivo de variáveis como "metas compartilhadas entre a equipe", sobre a melhoria da aprendizagem. Nesta mesma direção, outras pesquisas têm enfatizado a relevância da relação entre o diretor da escola e os professores para melhoria do desempenho escolar (JACCKSON e MARRIOT, 2012; HULPIA et. al., 2011; PRICE, 2012), corroborando a importância de investigar como os professores percebem e se relacionam com a liderança do diretor.

Marks and Printy (2003) propõem o conceito de uma Liderança Integrada, reunindo características de uma liderança mais pedagógica (Instrucional) e da Liderança Transformacional. O objetivo principal é combinar suas práticas para melhorar os efeitos de liderança escolar nos resultados de aprendizagem dos alunos. Portanto, diretores de escolas, nesta concepção, devem considerar todas as dimensões da liderança escolar (gestão pedagógica ou instrucional, relações de confiança e reconhecimento com os agentes escolares, gestão administrativa, etc.) A partir desta perspectiva, este estudo investiga a relação entre a liderança do diretor - reconhecida e legitimada como tal por professores das escolas - com o desempenho escolar. Assumindo a concepção de Marks & Printy (2003), escolhemos variáveis para compor o Índice de Liderança do Diretor, a partir das respostas de professores a questionários contextuais da Prova Brasil utilizando uma análise fatorial, como será descrito nas próximas seções.

Metodologia e dados da pesquisa

Os dados utilizados neste estudo foram disponibilizados pelas últimas três edições disponíveis de Prova Brasil (2007, 2009 e 2011), através dos questionários contextuais respondidos pelos diretores, professores e alunos das séries avaliadas². Como assinala Franco (2001, p. 130), apenas os professores das séries que são testados pela Prova Brasil (5º e 9º anos do ensino fundamental) respondem aos questionários, fornecendo desta forma apenas uma visão parcial sobre a escola (e seu diretor) a partir das respostas destes professores. As percepções deste grupo de professores (em média 4 a 7 questionários de professores por escola) sobre o diretor da escola, podem não coincidir com as do corpo docente como um todo, gerando um possível viés na interpretação dos dados.

Cientes desta limitação no uso dos dados, optamos por trabalhar com os dados referentes a todas as escolas brasileiras que foram testadas (em 2007, 2009 e 2011 pela Prova Brasil) somente no 5º ano do ensino fundamental. Também levou-se em consideração o fato de que os professores que respondem os questionários são apenas os responsáveis pelas séries que estão sendo avaliadas. Como os professores do 5º ano lecionam todas as disciplinas e estão diariamente na escola, o índice de questionários sem respostas é muito menor do que o encontrado nos questionários dos professores do

² Todo o trabalho estatístico apresentado nesta seção foi desenvolvido a partir da utilização do software Statistical Package for Social Sciences - SPSS versão 19.

9º ano. Mesmo com a ressalva já feita sobre a possibilidade de viés, assumimos neste estudo que sua percepção poderia ser uma aproximação plausível em uma investigação exploratória, frente as limitações dos dados disponíveis.

A tabela a seguir mostra a extensão dos dados utilizados para o presente estudo:

Tabela 1: Escolas e Questionários contextuais na Prova Brasil - Edições de 2007, 2009 e 2011

	Escolas avaliadas	Escolas Municipais e Estaduais avaliadas somente no 5º ano ³	Professores que responderam o questionário
2007	47.596	20.960	168.751
2009	58.374	25.913	89.146 ⁴
2011	56.222	24.433	150.881

Fonte: Prova Brasil 2007, 2009 e 2011 – (INEP/Brasil).

Inicialmente, foram analisados os dados dos questionários respondidos pelos diretores nas edições de 2007, 2009 e 2011 da Prova Brasil em todo o país, incluindo mais de 5.600 municípios distribuídos em todos os 27 estados. Traçamos o perfil destes diretores (características sociodemográficas, a forma de provimento do cargo de diretor na escola, a sua formação e experiência profissional) e analisamos a evolução destas informações no período (2007 a 2011). Então, com os dados provenientes dos questionários dos professores, foi utilizada a análise fatorial para sintetizar as percepções dos professores do 5º ano sobre o seu diretor, construindo um Índice de Liderança do Diretor (ILD)⁵. Para construir o ILD, consideramos as respostas dos professores, em uma escala de concordância, para os itens apresentados na Tabela 2, com suas respectivas cargas fatoriais. A seguir o ILD foi agregado por escola para todos os anos analisados. Assim, o ILD final representa o índice médio da percepção dos professores respondentes sobre o diretor de cada escola.

Tabela 2: Cargas fatoriais das variáveis relativas ao Índice de Liderança do Diretor (ILD), Questionários dos professores - 2007, 2009 e 2011.

Índice de Liderança do Diretor	
Variáveis	Cargas Fatoriais

³ Decidimos não considerar as escolas federais neste estudo dadas suas características bastante específicas, especialmente no que se refere às condições de trabalho.

⁴ Estudos preliminares com os dados da edição de 2009 da Prova Brasil apontaram a existência de altos índices de dados faltantes nos questionários contextuais dos professores, porém estes se estavam igualmente distribuídos entre as escolas avaliadas, sem nenhum viés especial entre regiões, sistemas, professores ou estrutura escolar.

⁵ Extraction Method: Principal Component Analysis.

	2007	2009	2011
O(A) diretor(a) me anima e me motiva para o trabalho.	0.856	0.862	0.872
Tenho plena confiança no(a) diretor(a) como profissional.	0.887	0.886	0.895
O(A) diretor(a) consegue que os professores se comprometam com a escola.	0.835	0.830	0.842
O(A) diretor(a) estimula as atividades inovadoras.	0.871	0.868	0.879
O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos.	0.860	0.853	0.869
Sinto-me respeitado (a) pelo(a) diretor(a).	0.789	0.785	0.807
Respeito o diretor.	0.623	0.607	0.648
Variância explicada	67.47%	66.88%	69,56%
KMO	0.916	0.907	0.918
Alpha de Cronbach	0.918	0.917	0.926

Fonte: Prova Brasil 2007, 2009 e 2011 – (INEP/Brasil).

Num terceiro momento, utilizamos os dados válidos do questionário contextual aplicado aos estudantes de 5º ano das redes estadual e municipal de ensino que participaram da edição de 2007, 2009 e 2011 da Prova Brasil. Na análise das características socioeconômicas destas escolas consideramos como *proxy* do Nível Socioeconômico - NSE médio do alunado a máxima escolaridade de seus pais informada pelas respostas aos questionários contextuais dos alunos⁶. Optamos por utilizar a escolaridade dos pais como referência de NSE por considerar a estreita relação entre o estrato socioeconômico e trajetória de escolarização, como já foi apontado em diversos estudos (HASEMBALG e SILVA, 2000; SILVA e BARBOSA, 2012; CURY e MENEZES-FILHO, 2006; MENEZES-FILHO, 2007; entre outros). Esta variável foi agregada por escola, criando o NSE médio para cada unidade.

Como medida indicativa do desempenho de aprendizagem nas escolas, optamos por trabalhar com o resultado médio em Matemática do 5º ano das escolas públicas brasileiras (estaduais e municipais). É oportuno registrar que a escolha deste componente curricular deve-se ao caráter escolar desta área de conhecimento, conforme apontaram Rutter et al. (2008).

Os resultados dos alunos do 5º ano das escolas analisadas foram também agregados por unidade escolar, compondo um indicador do desempenho médio em Matemática dos estudantes de 5º ano, das escolas estaduais e municipais brasileiras participantes das edições de 2007, 2009 e 2011 da Prova Brasil.

⁶ Esta variável foi criada a partir das respostas dos alunos sobre a escolaridade dos pais, sendo agregada por escola a proporção dos pais que possuíam escolaridade igual ou superior ao ensino médio.

O passo seguinte foi a discussão sobre como e em que medida se relacionam o ILD e o desempenho de aprendizagem dos alunos do 5º ano, considerando o sistema de ensino (estadual ou municipal). É importante não perder de vista a questão das diferenças a nível regional (como será apresentado na seção que se segue) que afetam historicamente as desigualdades educacionais e sociais do Brasil. Para a análise da relação entre estas variáveis (ILD e desempenho dos alunos) foram ajustados modelos de regressão linear para as diferentes edições da Prova Brasil.

A descrição sobre o perfil dos diretores brasileiros, apresentada na próxima seção, traz à tona as diversas possibilidades existentes de acesso ao cargo, de acordo com diferentes legislações estaduais e municipais. Dessa forma pode-se investigar em que medida a forma de provimento do cargo de diretor, que pode variar de um sistema de ensino a outro (dada sua respectiva autonomia para legislar a respeito), influencia percepção dos professores sobre a liderança do diretor, bem como os resultados dos alunos. Decidimos investigar este aspecto em nosso estudo, envolvendo todas as escolas públicas brasileiras, avaliadas somente no 5º ano, nas três últimas edições da Prova Brasil. Para esta finalidade, definiu-se uma variável binária (PROV_DIR) para explicar os diferentes meios de acesso ao cargo de diretor e analisar seu comportamento no modelo de regressão linear desenvolvido. As próximas seções apresentam as conclusões deste estudo.

Quem são os diretores das escolas públicas (estaduais e municipais) brasileiras?

Nesta seção, apresentamos um perfil geral dos diretores das escolas públicas brasileiras, considerando os dados disponíveis sobre as escolas que foram testadas apenas no 5º ano nas edições de 2007, 2009 e 2011 da Prova Brasil.

Entre os diretores deste grupo de escolas, prevalece a população feminina mantida em todas as três edições (89,6% em 2007, 88% em 2009 e 85,9% em 2011). No que diz respeito a cor, nota-se que os diretores são predominantemente brancos (49,4% em 2007, 46,3% em 2009 e 44,3% em 2011) e pardos (38,5% em 2007, 43,3% em 2009 e 41,5% em 2011).

Considerando a formação acadêmica, observamos uma redução da porcentagem dos diretores sem Graduação ao longo do período (2007 = 10,6%; 2009 = 9,6%; 2011 = 9,2%). Porém, observamos, também, algumas discrepâncias na distribuição, a nível

estadual, desta variável. Um exemplo que chama a atenção é o Estado da Bahia, que apresentou a maior porcentagem de diretores sem curso superior de graduação: 40% em 2007, 27,8% em 2009 e 24% em 2011. Apesar da redução significativa nesta porcentagem entre 2007 e 2009 (provável consequência de novas políticas para selecionar diretores naquele estado), as porcentagens são ainda bem mais altas que a média nacional.

Quanto ao provimento do cargo de diretor, Mendonça (2001) observou que a escolha de diretores nas escolas públicas no Brasil, têm tradicionalmente seguido quatro modelos: nomeação política ou técnica, concurso público, eleição por voto direto da comunidade escolar, e modelo misto, que integra características dos outros três. A análise descritiva mostrou uma pequena diminuição na porcentagem de diretores que acessaram seu cargo através de processos mais participativos (envolvendo eleições dentro da comunidade escolar) combinados ou não com processos de seleção (com base em formação educacional, experiência e, por vezes, a elaboração de um plano de ação). Essa constatação indica que, na prática, a atribuição do cargo de diretor escolar ainda segue na contramão das recomendações legais sobre a participação democrática na gestão da escola, ou pelo menos que o paradigma da gestão democrática presente na Constituição Federal de 1988 e na LDB/1996 continua sendo interpretado de diversas formas nos sistemas subnacionais.

De fato, menos da metade dos diretores das escolas públicas brasileiras em nossa amostra assumiram seu cargo através de Concurso Público, Eleição ou uma combinação desses procedimentos (39,6% em 2007; 38,2% em 2009 e 36,6% em 2011). Por outro lado, 42,8% (2007), 45,2% (2009) e 45,9% (2011) dos diretores brasileiros responsáveis pelas escolas analisadas foram nomeados sendo que, em média, 48,8% eram indicações políticas, de acordo com os diretores. É muito importante notar, porém, que estas porcentagens são muito diferentes quando se considera sistemas de ensino municipais ou estaduais, como sintetiza a Tabela 3:

Tabela 3: Provimento do Cargo de Diretor segundo Sistema de Ensino em 2007, 2009 e 2011.

	2007		2009		2011	
	Municipais %	Estaduais %	Municipais %	Estaduais %	Municipais %	Estaduais %
Seleção e/ou Eleição	35,3	55,6	27,0	53,3	33,0	55,6
Indicação ⁷	57,9	29,4	50,5	20,9	57,8	26,0

⁷ Por políticos, técnicos ou outros.

Outras formas	5,8	13,8	4,6	11,6	6,0	14,4
Não Resposta	1,1	1,1	17,9	14,1	3,2	4,0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fonte: Prova Brasil 2007, 2009 e 2011 – (INEP/Brasil).

A legislação brasileira, através da Constituição Federal de 1988, define estados e municípios como entes federados, portanto com o direito de decidir autonomamente a sua legislação sobre os sistemas de ensino e sua organização, o que explica essas diferenças. Reforçou-se assim nossa decisão de investigar os contrastes entre os sistemas escolares estaduais e municipais, que serão considerados separadamente em toda a análise que se segue.

Liderança do diretor, Acesso ao Cargo de Direção e Resultados escolares

Ajustamos um modelo de regressão linear para verificar a associação do Índice de Liderança do Diretor (ILD) e dos diferentes meios de acesso para o cargo da direção escolar (IND_DIR) aos resultados de aprendizagem da escola. A variável dependente utilizada no modelo foi o resultado médio dos alunos do 5º ano no teste de Matemática (por escola), em cada edição do Prova Brasil (RES_ACAD). Utilizou-se o nível socioeconômico (NSE) da família dos alunos, anteriormente descrito, como variável de controle. Portanto, os efeitos encontrados para as variáveis analisadas consideraram as diferenças de nível socioeconômico entre os alunos. A tabela 4 abaixo resume a descrição destas variáveis:

Tabela 4: Variáveis Utilizadas no Modelo

Variável	Tipo de variável	Descrição
DEPENDENTE		
RES_ACAD	Contínua	Proficiência Média em Matemática dos alunos do 5º ano na Prova Brasil- 2007, 2009 e 2011, nas escolas selecionadas nesta pesquisa.
INDEPENDENTES		
NSE	Contínua	Nível socioeconômico (NSE)– Percentual de pais cuja escolaridade é Ensino Médio ou Superior.
ILD	Contínua	Índice de Liderança do Diretor (Q60, Q61, Q62, Q63, Q64, Q67, Q68)
IND_DIR	Binária	Diretores que foram indicados para o cargo (por políticos, técnicos ou outros)

Fonte: Prova Brasil 2007, 2009 e 2011 – (INEP/Brasil).

A equação da regressão tomada como referência para a análise seguiu a fórmula:

$$\text{RES_ACAD} = \beta_0 + \beta_1 (\text{NSE}) + \beta_2 (\text{ILD}) + \beta_3 (\text{IND_DIR}) + e$$

As tabelas 5, 6 e 7 a seguir apresentam as estatísticas descritivas das variáveis em cada uma das edições da Prova Brasil analisadas neste estudo:

Tabela 5: Estatística Descritiva das variáveis utilizadas no modelo, 2007.

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
RES_ACAD (Matemática, 5º ano)	131,32	320,88	188,879	20,743
NSE	0,00	1,00	0,248	0,127
ILD	-4,23	1,18	0,0386	0,845
IND_DIR	0	1	0,520	,500

Fonte: Prova Brasil 2007 – (INEP/Brasil).

Tabela 6: Estatística Descritiva das variáveis utilizadas no modelo, 2009.

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
RES_ACAD (Matemática, 5º ano)	102,24	316,44	197,299	26,858
NSE	0,00	1,00	0,236	0,133
ILD	-4,48	1,14	0,023	0,892
IND_DIR	0	1	0,550	0,498

Fonte: Prova Brasil 2009 – (INEP/Brasil).

Tabela 7: Estatística Descritiva das variáveis utilizadas no modelo, 2011.

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
RES_ACAD (Matemática, 5º ano)	130,58	314,46	202,609	27,050
NSE	0,00	1,00	0,252	0,132
ILD	-4,76	1,06	0,024	0,865
IND_DIR	0	1	0,540	0,498

Fonte: Prova Brasil 2011 – (INEP/Brasil).

Conforme apresentado, os resultados acadêmicos melhoraram ao longo destas três edições da Prova Brasil. No entanto, esta pequena melhoria dos resultados escolares em matemática infelizmente ainda não atingiu os anos finais do ensino fundamental (9º

ano), sugerindo que a qualidade da educação no Brasil continua sendo um desafio para as políticas públicas.

Como já explicitado anteriormente, este estudo assume o conceito de Liderança Integrada (MARKS & PRINTY, 2003), agregando as características relacionadas à uma gestão pedagógica ou instrucional e outras voltadas para uma gestão relacional do diretor, em termos de relações de confiança e reconhecimento com os agentes escolares, especialmente. O índice construído (ILD) sintetiza a percepção do corpo docente das escolas sobre o diretor no que se refere a motivação, confiança, bem como o estabelecimento de uma relação respeitosa e articulada do diretor com os professores, além de seu comprometimento com os resultados de aprendizagem dos alunos. A análise mostrou que o ILD varia partindo de um resultado mínimo negativo, o que aponta uma percepção negativa da liderança do diretor. A média do ILD mostra uma queda expressiva em 2009 e um pequeno aumento em 2011. Nós ainda não estudamos em profundidade esta variação, mas poderíamos levantar como hipótese que a difusão crescente de políticas de responsabilização nos últimos anos no Brasil (BROOKE, 2008, 2011) pode estar influenciando a percepção dos professores sobre a liderança do diretor e aumentando a atenção deste sobre os resultados de aprendizagem dos alunos. Parece pertinente considerar a hipótese de que tais políticas extraescolares interferem diretamente na gestão escolar, trazendo novas demandas, tanto administrativas quanto instrucionais, e certamente afetam as percepções e relações no interior da escola.

Em relação ao acesso ao cargo de diretor, a predominância de indicações foi confirmada (técnica, política ou outra). A indicação de diretores para as escolas públicas brasileiras (historicamente uma escolha política local, que pode não considerar nenhuma capacidade educacional ou de gestão) é parte da tradição patrimonial na administração pública brasileira. Estas práticas, ainda encontram um terreno fértil, especialmente no nível municipal, criando espaço, muitas vezes, para um clientelismo político e partidário - questão que tendo sido amplamente criticada (MAIA & MANFIO, 2010, MENDONÇA, 2001). Nas três edições da Prova Brasil foram observadas variações neste aspecto, com um aumento do uso de concursos públicos - especialmente nos sistemas de ensino estaduais - com prova de títulos e qualificações e processos que combinam estes mecanismos de seleção com a confirmação da comunidade escolar, através de consulta ou votação. Neste estudo, verificou-se que a escola ter um diretor que foi indicado para o cargo tem uma relação negativa com os resultados de

aprendizagem, nos três anos analisados, conforme se observa nas tabelas que se seguem, que trazem os resultados da regressão para cada ano considerado.

Tabela 8: Coeficientes do 1º Modelo Estimado (2007)

	Escolas Estaduais			Escolas Municipais		
	<i>b</i>	Sig.	D.P.	<i>b</i>	Sig.	D.P.
RES_ACAD (Constante)	***	0,000	0,650	***	0,000	0,403
NSE	0,419	0,000	1,994	0,381	0,000	1,236
ILD	0,088	0,000	0,320	0,079	0,000	0,175
IND_DIR	-0,129	0,000	0,580	-0,137	0,000	0,309
	R² = 0,203			R² = 0,192		

Fonte: Prova Brasil 2007 – (INEP/Brasil).

Tabela 9: Coeficientes do 2º Modelo Estimado (2009)

	Escolas Estaduais			Escolas Municipais		
	<i>b</i>	Sig.	D.P.	<i>b</i>	Sig.	D.P.
RES_ACAD (Constante)	***	0,000	1,403	***	0,000	0,528
NSE	0,419	0,000	3,101	0,393	0,000	1,600
ILD	0,112	0,000	0,455	0,109	0,000	0,222
IND_DIR	-0,235	0,000	0,916	-0,175	0,000	0,415
	R² = 0,273			R² = 0,230		

Fonte: Prova Brasil 2009 – (INEP/Brasil).

Tabela10: Coeficientes do 3º Modelo Estimado (2011)

	Escolas Estaduais			Escolas Municipais		
	<i>b</i>	Sig.	D.P.	<i>b</i>	Sig.	D.P.
RES_ACAD (Constante)	***	0,000	0,933	***	0,000	0,473
NSE	0,416	0,000	2,652	0,399	0,000	1,386
ILD	0,125	0,000	0,439	0,131	0,000	0,199
IND_DIR	-0,187	0,000	0,798	-0,145	0,000	0,362
	R² = 0,246			R² = 0,229		

Fonte: Prova Brasil 2011 – (INEP/Brasil).

A análise dos resultados da regressão linear, tendo como variável dependente o resultado dos alunos do 5º ano nos testes de Matemática e como variável de controle o NSE médio da escola, mostrou que o índice criado (ILD) se associa positivamente com os resultados de aprendizagem da escola. A partir deste resultado podemos inferir que a liderança do diretor favorece um clima institucional adequado para um trabalho pedagógico mais eficaz, o que, por sua vez, é propício para o bom desempenho dos alunos. Destacamos também a associação negativa e estatisticamente significativa entre “ter diretores indicados para o cargo” e o desempenho dos alunos. Como os dados de regressão mostraram, as variáveis utilizadas nos modelos estimados foram responsáveis

por explicar cerca de 20% da variação nos resultados de Matemática dos alunos do 5º ano em cada edição da Prova Brasil.

Também é interessante observar que as variáveis preditoras apresentaram uma associação mais forte no caso das escolas estaduais do que nas escolas municipais. Uma das hipóteses plausíveis que poderiam explicar esse resultado é que, entre 5.600 municípios em um país continental e muito desigual como o Brasil, há um contraste maior nas informações medidas. Esta diferença pode implicar a necessidade de adicionar outros preditores para explicar de forma mais precisa as especificidades locais. Devemos também recordar que os sistemas de ensino municipal são responsáveis pelo ensino fundamental e concentram cerca de 70% das matrículas do 5º ano no ensino público.

Considerações Finais

Um dos maiores desafios para a educação pública no Brasil é manter os alunos em escolas com bons resultados acadêmicos. Considerando a questão da equidade na aprendizagem entre as escolas, este estudo investigou possíveis associações entre o desempenho dos alunos e dois fatores: um intraescolar (liderança do diretor) e outro extraescolar relacionado à política do sistema educacional. A análise estatística foi realizada com base em informações disponibilizadas pelos questionários contextuais respondidos por diretores, professores e alunos do 5º ano das escolas públicas avaliadas nas edições da Prova Brasil de 2007, 2009 e 2011. Pretendeu-se, assim, articular um fator interno (a liderança do diretor, tal como percebida pelo corpo docente da escola) e um fator externo relacionado à política do sistema educacional (como diretores acessam seu cargo nas escolas) investigando até que ponto eles podem afetar os resultados dos alunos.

Os resultados indicam uma associação positiva entre o desempenho em matemática no 5º ano e a liderança dos diretores e uma associação negativa com o fato de ter diretores nomeados (normalmente indicações políticas). Como estudo exploratório, tais resultados apontam algumas pistas sobre as relações entre os fatores envolvidos, ainda que não estabeleçam causalidades. Esperamos que estas pistas possam gerar novas pesquisas e aprofundar o debate sobre as políticas públicas relacionadas à gestão escolar democrática. Isso poderia implicar, por exemplo, na adoção mais transparente e pública da tarefa de selecionar os diretores das escolas, garantindo sua legitimidade e reconhecimento por parte do corpo docente. Os resultados discutidos indicaram dois fatores importantes na gestão da escola que têm

estatisticamente influência significativa sobre os resultados dos alunos, ambos relacionados com o papel e o trabalho dos diretores, sugerindo temas relevantes para posterior investigação e discussão.

Referências Bibliográficas

- ALVES, M. T. G. e FRANCO, C. A pesquisa em eficácia escolar no Brasil: evidências sobre o efeito das escolas e fatores associados à eficácia escolar. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco. (Orgs.) *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.
- BARBOSA, M. L. de O. *Desigualdade e desempenho: uma introdução à sociologia da escola brasileira*. Belo Horizonte, MG: Argvmentvm, 2009.
- BRASIL. *Constituição Federal*. Brasília, 1988. Versão atualizada disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 12 jun. 2013.
- BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*, Lei 9.394/96. Brasília, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm Acesso em: 08 mar. 2012.
- BRASIL. MEC/INEP. *Prova Brasil 2007 - microdados*. <http://www.inep.gov.br>.
- BRASIL. MEC/INEP. *Prova Brasil 2009 - microdados*. <http://www.inep.gov.br>.
- BRASIL. MEC/INEP. *Prova Brasil 2011 - microdados*. <http://www.inep.gov.br>.
- BROOKE, N. Responsabilização Educacional no Brasil. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. v.1 , n.1, p. 93-109. 2008.
- BROOKE, N. O futuro das políticas de responsabilização educacional no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 36, n. 128, p.377-401, maio/ago. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo>. Acesso em: 20 out. 2011.
- BROOKE, N. & SOARES, J. F. *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: UFMG, 2008.
- CREEMERS, B. and REEZIGT, G. School level conditions affecting the effectiveness of instruction. In: *School Effectiveness and School Improvement*, v. 7, n. 3, p. 197-228, 1996.
- CURI, A.; MENEZES-FILHO, N. *Os efeitos da pré-escola sobre salários, escolaridade e proficiência*. São Paulo: IBMEC, 2006.
- FRANCO, C. O Saeb: potencialidades, problemas e desafios. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, n.17, p.127-133, 2001.
- FRANCO, C. et al. Qualidade e equidade em educação: reconsiderando o significado de “fatores intra-escolares”. *Ensaio*. Rio de Janeiro, vol. 15, nº 55, abr./jun. 2007, p. 277-298.
- FREITAS, D. N. T. de. A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal. *Revista da Faculdade de Educação*, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 29-50, 1998.

- HASENBALG, C.; SILVA, N. V. Tendências de desigualdades educacional no Brasil. *Dados, Revista de Ciências Sociais*, v. 43, n. 3, p. 423-445, 2000.
- HULPIA, H.; DEVOS, G. e KEER, H. The Relation Between School Leadership From a Distributed Perspective and Teachers' Organizational Commitment: Examining the Source of the Leadership Function. *Educational Administration Quarterly*, v. 47, n.5, p. 728-771, dez. 2011.
- JACKSON, K. e MARRIOT, C. The Interaction of Principal and Teacher Instructional Influence as a Measure of Leadership as an Organizational Quality. *Educational Administration Quarterly*, v. 48, n.2, p. 230-268, abr. 2012.
- LEITHWOOD, K. *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago: Salesianos Impresores, 2009.
- LEITHWOOD, K.; PATTEN, S. e JANTZI, D. - Testing a Conception of How School Leadership Influences Student Learning. *Educational Administration Quarterly*, v. 46 n.5, p. 671-706, 2010.
- LEEITHWOOD, K. e SUN, J. - The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research. *Educational Administration Quarterly*, v. 48 n.3, p. 387-423, 2012.
- MAIA, G. Z. A. & MANFIO, A. (2010) O provimento do cargo de gestor escolar e a qualidade de ensino: análise de publicações nacionais (1990-2005). *RBPAAE* – v.26, n.3, p. 477-494, set./dez. 2010
- MARKS, H. M. & PRINTY, S. M. Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, n. 39, p. 370-397, 2003.
- MEDEIROS, V. G. de. *Clima escolar: um estudo sociológico de uma instituição pública de excelência*. Dissertação (Mestrado em Educação Brasileira) - Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.
- MENDONÇA, E. F. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. *Educação & Sociedade*, ano XXII, no. 75, pp. 84-108, Agosto/2001.
- MENEZES-FILHO, N. Os determinantes do Desempenho Escolar do Brasil. Sumário Executivo. 2007. Disponível em <http://scholar.google.com.br/> . Acesso: 21 de dez. 2012.
- OLIVEIRA, R. P. & ARAÚJO, G. C. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. *Revista Brasileira de Educação*, n. 28, pp. 5-23, 2005.
- PRICE, H. Principal-Teacher Interactions: How Affective Relationships Shape Principal and Teacher Attitudes. *Educational Administration Quarterly*, v. 48 n.1, p. 39-85, 2012.
- ROSISTOLATO, R.; PRADO, A.; FERNÁNDEZ, S. Cobranças, estratégias e “jeitinhos”: avaliações em larga escala no Rio de Janeiro. *Estudos em Avaliação Educacional*. São Paulo, v. 25, n. 59, p. 78-107, set./dez. 2014.
- RUTTER, M.; MAUGHAN, B.; MORTIMORE, P.; OUSTON, J.; SMITH, A. Estudos anteriores. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco. (Orgs.) *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.
- SAMMONS, P. As características-chave das escolas eficazes. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco. (Orgs.) *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

SAMMONS, P., HILLMAN, J. & MORTIMORE, P. *Key Characteristics of Effective Schools: A Review of Effectiveness Research*. London, Office for Standards in Education (OFSTED), 1995.

SHEERENS, J. *A mensuração da liderança escolar*. (Série Documental: textos para discussão) Brasília, DF: INEP, 2005.

SILVA, N. V. e BARBOSA, M.L.O. Desempenho individual e Organização escolar na realização educacional. *Sociologia & Antropologia*, v.02.04: p. 159 -184, 2012.

SOARES, J. F. O Efeito da escola no Desempenho Cognitivo de seus Alunos. *REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficácia y Cambio en Educación*, jul./dez. 2004, vol. 2, no. 002, pp. 83-104.

SOARES, J. F. Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos do ensino fundamental. *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 130, jan./abr. 2007, pp. 135-160.

SOARES, J. F. & ALVES, M. T. G. Efeitos de escolas e municípios na qualidade do ensino fundamental. *Cadernos de Pesquisa*. 2013, vol.43, n.149, pp. 492-517.

SOARES, T. M. & TEIXEIRA, L. H. G. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. *Estudos em Avaliação Educacional*, v. 17, n. 34, maio/ago, 2006.

URICK, A. and BOWERS, A. What Are the Different Types of Principals Across the United States? A Latent Class Analysis of Principal Perception of Leadership. *Educational Administration Quarterly*, v. 50, n.1, p. 96-134, 2014.