

**GESTÃO E EFICÁCIA ESCOLAR: ANÁLISE DO GRAU DE
CONCORDÂNCIA DE DIRETORES DE UM MUNICÍPIO DO ABC
PAULISTA**

**SCHOOL MANAGEMENT AND EFFECTIVENESS: ANALYSIS OF
THE DEGREE OF PRINCIPALS' AGREEMENT IN A MUNICIPALITY
OF ABC PAULISTA**

**GESTIÓN Y EFICACIA ESCOLAR: ANÁLISIS DEL GRADO DE
ACUERDO DE LOS DIRECTORES EN UN MUNICIPIO DEL ABC
PAULISTA**

Nonato Assis de Miranda

Doutor em Educação pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). E-mail: mirandanonato@uol.com.br

Adriana Moda Scutari

Mestre em Educação pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). Diretora de Escola da Secretaria Municipal de Santo André-SP. E-mail: adrianaamoda@gmail.com

DOI: <http://dx.doi.org/10.4025/notandum.vi60.63495>

Recebido em 09/05/2022

Aceito em 12/10/2022

Resumo

A pesquisa analisa o grau de concordância de diretores de escola acerca da gestão e da eficácia escolar. Os dados foram coletados por meio de um questionário eletrônico tipo Likert aplicado em 25 diretores de escola de um município do ABC Paulista. Os dados foram descritos, analisados estatisticamente e interpretados na perspectiva do referencial teórico que discute o assunto, notadamente, a teoria das escolas eficazes. Os resultados da pesquisa indicam que não há consenso acerca da possibilidade de o insucesso escolar estar relacionado com a atuação do diretor, pois as respostas desses profissionais mostraram-se difusas. Todavia, a maioria dos participantes atribui ao diretor de escola a responsabilidade pela busca das causas do insucesso escolar que, segundo eles mesmos, estão relacionadas ao ambiente familiar. Os resultados mostram, também que a garantia de materiais didáticos adequados às necessidades educativas dos estudantes, um bom clima escolar e infraestrutura adequada são aspectos fundamentais para a eficácia escolar.

Palavras-chave: Gestão escolar; Diretor de escola; Eficácia escolar; Sucesso escolar.

Abstract

The research analyzes the degree of agreement of school directors about school management and effectiveness. Data were collected through an electronic Likert-type questionnaire applied to 25 school principals in a municipality in ABC Paulista. The data were described, statistically analyzed and interpreted from the perspective of the theoretical framework that discusses the subject, notably, the theory of effective schools. The survey results indicate that there is no consensus about the possibility that school failure is related to the principal's performance, as the responses of these professionals were diffuse. However, most participants attribute the responsibility for the search for the causes of school failure to the school director, which, according to them, are related to the family environment. The results also show that the guarantee of teaching materials adequate to the educational needs of students, a good school climate and adequate infrastructure are fundamental aspects for school effectiveness.

Keywords: School management; School principal; School effectiveness; School success.

Resumen

La investigación analiza el grado de acuerdo de los directores escolares sobre la gestión y la eficacia escolar. Los datos fueron recolectados a través de un cuestionario electrónico tipo Likert aplicado a 25 directores de escuelas de un municipio del ABC Paulista. Los datos fueron descritos, analizados estadísticamente e interpretados desde la perspectiva del marco teórico que discute el tema, en particular, la teoría de las escuelas eficaces. Los resultados de la encuesta indican que no hay consenso sobre la posibilidad de que el fracaso escolar esté relacionado con el desempeño del director, ya que las respuestas de estos profesionales fueron difusas. Sin embargo, la mayoría de los participantes atribuyen al director de la escuela la responsabilidad de la búsqueda de las causas del fracaso escolar, las cuales, según ellos, están relacionadas con el ámbito familiar. Los resultados también muestran que la garantía de materiales didáticos adecuados a las necesidades educativas de los estudiantes, un buen clima escolar y una adecuada infraestructura son aspectos fundamentales para la eficacia escolar.

Palabras clave: Gestión escolar; Director de escuela; Eficacia escolar; Éxito escolar.

Introdução

O diretor de escola é um profissional que tem assumido cada vez mais um papel preponderante na implementação de programas e projetos nas escolas públicas e particulares. Isso ocorre porque desde a década de 1990, o sistema de ensino nacional tem experienciado significativas mudanças e se destacado entre os desafios sociais do país (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018). Essas mudanças estão articuladas, dentre outros aspectos, à ascensão do neoliberalismo cujo marco inicial, no país, é a posse de Fernando Collor de Mello na Presidência da República. É sabido que esse modelo de gestão sofreu certa descontinuidade durante a Presidência de Itamar Franco, mas foi alavancado na gestão do Presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC), sobretudo no seu primeiro mandato (1995-1998). Nesse contexto, foi

instituída a Reforma do Estado que afetou um conjunto de políticas sociais, dentre outras, a educacional e, portanto, o trabalho dos gestores educacional e escolar.

Em decorrência dessas reformas, desde a segunda metade dessa mesma década, tem sido possível constatar que quase todos os estudantes (97%) com idade entre 7 e 14 anos têm acesso ao ensino fundamental, mas, paradoxalmente, os indicadores de desempenho deles têm apontado, inúmeras vezes, resultados de aprendizagem abaixo do nível básico, tanto no sistema de avaliação nacional quanto em avaliações internacionais (BARBOSA, 2009; BROOKE; SOARES, 2008; OLIVEIRA; ARAÚJO, 2005; SOARES; ALVES, 2013).

Em face ao exposto, não raro, foram empreendidas reformas educacionais objetivando a mitigação do insucesso escolar (PAULA, 2009; PATTO, 2013). Essas reformas, em geral, vieram acompanhadas de discussões públicas e acadêmicas com o entendimento de que o trabalho realizado dentro da escola sob a liderança do diretor pode se constituir num diferencial para a melhoria da qualidade do ensino (SILVA, 2016). Assim sendo, dentre outras dimensões (LÜCK, 2009), a gestão escolar passou a ocupar um lugar de destaque na agenda da política educacional desde a década de 1990 (FREITAS, 1998).

É oportuno salientar, também que nesse mesmo contexto, a atuação do diretor de escola deixa de ser meramente administrativa, na medida em que ele assume a liderança da escola (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018) buscando o apoio de professores, dos funcionários e das famílias dos estudantes (SILVA, 2016). Desse modo, seu trabalho passou a ser realizado, na perspectiva da gestão escolar democrática focalizando a melhoria da qualidade do ensino. Por essa razão, o diretor passou a entender que é fundamental investir no trabalho em equipe com vistas a estimular a integração de todos os atores da comunidade escolar no processo de gestão da unidade com destaque para as famílias dos estudantes (SILVA, 2016).

Esta pesquisa focalizou a importância do trabalho do diretor escolar e sua provável influência sobre o sucesso da instituição de ensino, principalmente no que diz respeito à prática pedagógica dos professores. Por essa razão, esta pesquisa se insere, também na perspectiva das escolas eficazes (GLATTER, 1992; MELLO, 1994; GARCIA, 2015; GOBBI *et al.* 2020).

Nesse modelo de gestão, uma das características que o diretor de escola precisa ter é a capacidade de se articular diante de diferentes situações e demandas da rotina escolar. Assim, considerando que esse profissional é o responsável pelo gerenciamento de uma instituição de ensino, ele precisa estar à frente, principalmente, de decisões administrativas e pedagógicas (LÜCK, 2009; PARO, 2020).

Quando falamos em “articulação”, nos referimos à capacidade de intermediar situações

e episódios, ouvindo os lados envolvidos e todos os interessados em âmbito escolar (SILVA, 2016). Isso vai desde os funcionários até os estudantes e suas respectivas famílias, passando, evidentemente, pelos professores e pela comunidade onde a escola está inserida. Desse modo, é papel do diretor escolar, também saber lidar com a gestão de pessoas, motivando funcionários e professores, solucionando problemas, realizando parcerias com as equipes da escolar e da comunidade (GLATTER, 1992; LÜCK, 2009).

Em face ao exposto, esta pesquisa foi empreendida com vistas a analisar o grau de concordância de diretores de escola acerca da gestão e a eficácia escolar. A pesquisa foi empreendida com diretores de 25 escolas municipais de Ensino Fundamental (anos iniciais) EFAI de um município do ABC paulista.

O texto está organizado em quatro seções. Na primeira, descrevem-se, sucintamente, aspectos da gestão e eficácia escolar. Na seção seguinte, são descritos os procedimentos empregados para o desenvolvimento do estudo; na terceira seção, apresentam-se os resultados da pesquisa. Na seção final, tecem-se alguns comentários, apontam-se as limitações da pesquisa e novas perspectivas de estudos acerca da eficácia escolar.

Gestão e eficácia escolar

A gestão educacional e escolar é uma expressão que ganhou destaque a partir dos anos de 1990 e desde então “[...] vem-se constituindo em um conceito comum no discurso de orientação das ações de sistemas de ensino e das escolas” (LÜCK, 2014, p. 33). Trata-se de uma “[...] atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos.” (LIBÂNEO, 2004, p. 101).

Esse destaque atribuído à gestão educacional e escolar está associado a, dentre outros aspectos, ao entendimento de que o trabalho do diretor pode se constituir num diferencial em prol da melhoria da qualidade do ensino (PASSONE, 2019). Com isso, a pesquisa sobre eficácia escolar que explora as diferenças dentro e entre as escolas, também ganhou destaque no cenário nacional. A pesquisa com esse enfoque objetiva, principalmente, identificar, com o uso de modelos apropriados, fatores explicativos para a variação dos resultados escolares, como o desempenho estudantil e escolar em testes específicos (GOLDSTEIN, 1997).

Por exemplo, Franco e Bonamino (2005), por meio de pesquisa realizada a partir da análise de dados publicados pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) acerca das escolas eficazes no Brasil, demonstram que os recursos escolares, a liderança do diretor e a

ênfase acadêmica influenciam no desempenho dos estudantes. De modo geral, uma característica básica desse tipo de pesquisa é que os processos internos da escola podem influenciar no desempenho escolar gerando resultados positivos quando o sistema organizacional funciona de maneira ajustada (SOARES, 2007).

Esse ponto de vista pode ser corroborado com base em estudos e pesquisas que vem destacando, há alguns anos, mas de modo mais expressivo a partir dos anos 2000 (GOBBI *et al.*, 2020) a importância da escola, assim como do trabalho do diretor no desempenho estudantil. Franco *et al.* (2007), por exemplo, afirmam que a escola faz diferença na vida dos estudantes manifestando-se, principalmente, por meio do clima acadêmico, da disponibilidade de recursos ou da liderança. Adicionalmente, pode-se mencionar o estudo realizado por Oliveira e Waldhelm (2016) a partir do qual foi constatado que a liderança do diretor e o clima escolar influenciaram positivamente no desempenho dos estudantes do 5º ano, na Prova Brasil-2011 de matemática.

Evidentemente que esses estudos e pesquisas não se restringem ao Brasil, ao contrário, aqui elas são relativamente recentes (GOBBI *et al.*, 2020). De modo mais efetivo, investigações focalizando a eficácia escolar começaram a ser realizadas de forma ordenada, no Brasil, nos anos 2000, após a implementação de uma política de avaliação que passou a utilizar testes em larga escala e questionários contextuais (ALVES; FRANCO, 2008).

Em âmbito internacional, os primeiros estudos relevantes acerca da eficácia escolar foram produzidos, nos Estados Unidos e na Inglaterra na década de 1960 (BROOKE; SOARES, 2011). De modo mais abrangente, esses estudos estão organizados em dois grandes relatórios: o Relatório Coleman que focaliza a temática nos Estados Unidos e o Relatório Plowden que investigou a realidade inglesa. A título de esclarecimento, é importante salientar que:

Quanto ao Relatório Coleman, a pesquisa foi encomendada pelo governo norte-americano, que pretendia conhecer, nos termos de sua Lei de Direitos Cívicos de 1964, as razões da “falta de disponibilidades educacionais iguais para indivíduos por razão de raça, cor, religião ou naturalidade, em instituições educacionais públicas, em todos os níveis”. Já o Relatório Plowden, também desenvolvido por demanda do Poder Público, deteve-se à descrição do estado da arte da pesquisa sobre a qualidade da escola primária. (BROOKE; SOARES, 2011, p. 594, aspas no original).

Além dos Estados Unidos e da Inglaterra, outros países desenvolveram pesquisas no campo da eficácia escolar. Tomando-se como referência um levantamento feito por Sammons (2008) observou-se que essa autora sintetizou onze fatores-chave de eficácia escolar que

precisam ser considerados conjuntamente.

Na perspectiva dessa autora, várias associações são possíveis: liderança profissional; objetivos e visões compartilhados; ambiente de aprendizagem; concentração no ensino e na aprendizagem; ensino e objetivos claros; as altas expectativas; o incentivo positivo; monitoramento do progresso; direitos e responsabilidades do aluno; parceria casa-escola; organização orientada à aprendizagem (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018). Esses fatores têm sido, amplamente, explorados por pesquisadores que buscam encontrar correlações entre eles e o desempenho dos estudantes em âmbitos nacional e internacional.

Essas possibilidades associativas foram importantes para alavancar a pesquisa acadêmica acerca eficácia escolar, mas a autora chama atenção para o fato de que as características contextuais precisam ser consideradas na identificação desses fatores, pois os estudos realizados não são diretamente transferíveis para outros contextos (SAMMONS, 2008). Noutras palavras, é importante relativizar os resultados das pesquisas, pois dependendo do contexto em que ela foi aplicada, seus resultados podem apresentar variações que não podem ser desprezadas nas análises dos pesquisadores nem tampouco dos gestores educacionais.

Em síntese, a eficácia escolar está diretamente relacionada com a qualidade do ensino e se constitui num conceito amplo que envolve, entre outros aspectos:

[...] a transformação da escola em um local de aprendizagens significativas e de vivências efetivamente democráticas. Neste contexto, os pesquisadores buscaram compreender o que denominaram de eficácia escolar, procurando respostas para a melhoria das escolas e para uma Educação escolar de qualidade. Tal busca teve o objetivo de encontrar os alicerces e os indicadores que caracterizaram as escolas de qualidade nas quais, entre outras coisas, os alunos obtinham altos desempenhos. Criou-se assim um novo objeto de estudo. (GARCIA, 2015, p. 2).

Com base nesse entendimento, concorda-se com Reynolds *et al.* (2014), para quem este campo de pesquisa pode ser sintetizado em duas indagações: 1) o que faz uma escola de qualidade? Como conseguimos criar escolas melhores?

Sem ter a pretensão de responder a essas indagações, pode-se afirmar que a eficácia escolar diz respeito a um campo de estudo que observa, em âmbito local, todos os fatores dentro das escolas, e numa perspectiva macro, o sistema de ensino como um todo (GARCIA, 2015). Está diretamente relacionada ao trabalho do diretor e, portanto, com sua liderança, assim como ao grau de complexidade da gestão (GOBBI *et al.*, 2020). Mas não é só isso, uma escola eficaz depende, também:

[...] da presença de professores que tenham expectativas positivas quanto à aprendizagem de seus alunos, com vistas à superação das dificuldades encontradas e que conduzam avaliações frequentes do progresso dos alunos, de modo a monitorar e garantir a melhoria no desempenho e na qualidade do ensino oferecido. (SILVA; BONAMINO; RIBEIRO, 2012, p. 388).

Não obstante, o sucesso da eficácia escolar depende não somente do comprometimento dos diferentes atores das comunidades escolar e local. É fundamental que os gestores dos órgãos regionais e centrais, assim como os demais profissionais que atuam na implementação de políticas públicas de educação não meçam esforço em prol das escolas e de seus estudantes. É imprescindível que eles atuem como parceiros das escolas, que monitorem o trabalho escolar, mas, também as supram de recursos humanos e materiais que são fundamentais para a melhoria do desempenho estudantil na perspectiva da eficácia escolar.

Procedimentos de pesquisa

Com objetivo analisar o grau de concordância de diretores de escola acerca do sucesso escolar, optou-se pela pesquisa quantitativa porque essa abordagem de pesquisa permite levantar informações com confiabilidade estatística. Ademais,

A pesquisa quantitativa pretende e permite a determinação de indicadores e tendências presentes na realidade, ou seja, dados representativos e objetivos, opondo-se à ciência aristotélica, com a desconfiança sistemática das evidências e experiência imediata. (MUSSI *et al*, 2019, p. 418).

Trata-se de uma abordagem cujo eixo central é a materialização físico-numérica no momento da explicação deixando em segundo plano a subjetividade e a individualidade. Na perspectiva da pesquisa quantitativa, “[...] a melhor possibilidade explicativa científica é aquela que não se interessa pelo singular, o individual, o diferenciado, ou seja, o pessoal.” (MUSSI *et al*, 2019, p. 419). Nesta abordagem de pesquisa, o interesse é no coletivo, naquilo que pode ser predominante como característica do grupo.

Em certa medida, na pesquisa quantitativa, “[...] a maior preocupação é com a mensuração de intensidade, frequência ou quantidade. Os resultados são representados através de gráficos, números e estatísticas.” (TUZZO; BRAGA (2016, p. 145). Contudo, é preciso considerar que a opção do pesquisador, seja pela abordagem qualitativa, quantitativa ou ainda a combinação entre elas, dependerá da adequação do método ao problema de pesquisa. Desse modo, à medida em que as perguntas se apresentam multifacetadas, é plausível que comportem

mais de um método para alcançar o resultado que melhor contribui para a compreensão do fenômeno estudado (GÜNTHER, 2006).

O questionário, tipo escala de Likert, foi construída considerando a teoria das escolas eficazes, o trabalho do diretor em prol do sucesso escolar e os objetivos da pesquisa. Depois de formulados, os (12) itens foram submetidos a juízes *experts* para julgamento de sua clareza e pertinência. O painel de juízes foi composto por seis gestores escolares, com titulação de mestres e doutores em educação. Aos juízes participantes da construção do instrumento de pesquisa e aos diretores de escola que responderam ao instrumento, foi solicitada a autorização formal para participar da pesquisa, por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme determina a Resolução 196/1996 (BRASIL, 1996).

Assim, para identificar o grau de concordância dos diretores sobre a gestão e eficácia escolar, utilizou-se um questionário no formato Likert unidimensional (concordo totalmente, concordo parcialmente, discordo parcialmente discordo totalmente). Fez-se o uso da bidirecionalidade nas respostas, pois essa opção tem sido apontada como uma alternativa, sobretudo, para evitar a inversão da ordem de questões (ROBINSON; SHAVER; WRIGHTSMAN, 1991). Esse formato foi escolhido, também porque “A bidirecionalidade dos itens geralmente é disposta no sentido de direção oposta (concordo e não concordo)” (DALMORO; VIEIRA, 2013, p. 165), assim como por ter atendido aos propósitos desta investigação.

O questionário foi aplicado no formato *online* para os diretores de um município do ABC paulista fazendo uso do Google Formulário. As respostas dos participantes foram organizadas em tabelas e analisadas na perspectiva do referencial teórico que focaliza a gestão na perspectiva da eficácia escolar.

Resultados

Características dos participantes

Participaram desta pesquisa 25 diretores de escola do EFAI. O questionário foi enviado para os diretores das escolas de EFAI em razão de seus objetivos. Como são 51 escolas desse nível de ensino, o retorno dos diretores correspondeu a 49% da totalidade.

Todas as diretoras que responderam ao questionário são do sexo feminino. É oportuno salientar que, por ocasião da tomada de dados, não existiam gestores homens atuando nas escolas do EFAI de Santo André. Esse aspecto corrobora os resultados de outras pesquisas apontando que a maioria das escolas de educação básica no país são geridas por mulheres

(MIRANDA; PEREIRA; PEREIRA, 2020).

Foi constatado, também que 19 diretoras têm 40 anos de idade ou mais, 17 (68%), são casadas, uma é viúva, três são solteiras e 4 têm outro tipo de estado civil. Verificou-se, ainda que 23 (92%) das diretoras participantes nesta pesquisa têm filhos.

Com relação à Formação Acadêmica, verificou-se que 21 diretoras são licenciadas em Pedagogia; duas delas possuem formação em outra disciplina, uma em Letras e outra em Matemática. Como no Estado de São Paulo para assumir o cargo ou a função de diretor de escolar (até o momento da realização da pesquisa) é preciso ser formado em Pedagogia ou ter pós-graduação na área de educação, supõe-se que essas duas profissionais se enquadram no segundo caso. A totalidade das diretoras têm formação em nível de pós-graduação (*Lato Sensu* ou *Stricto Senso*). Esse aspecto é positivo porque pode impactar, positivamente, no desempenho estudantil (MIRANDA; PREARO, BUENO, 2020).

Com relação ao tempo de atuação na unidade escolar, verificou-se que, dentre as 25 diretoras, 11 (44%) atuam há mais de 4 anos na mesma unidade escolar, 4 (16%) estão lá há exatos 4 anos e o restante tem até 3 anos de experiência na mesma unidade escolar. Em relação ao nível ou modalidade de ensino, essas escolas ofertam cursos de educação infantil, ensino fundamental (100%) sendo que 11 delas (44%) têm, também curso de Educação de Jovens e Adultos.

Grau de concordância dos diretores de escola sobre gestão e eficácia escolar

O trabalho do diretor focaliza o sucesso escolar que está correlacionado com fatores extraescolares e intraescolares. Os primeiros estão relacionados às más condições de vida e de subsistência de grande parte da população brasileira no que tange à escolaridade (PATTO, 2013). Por sua vez, os fatores intraescolares estão articulados ao currículo, aos programas, ao trabalho desenvolvido pelo professor e pelos gestores, as avaliações de desempenho dos estudantes, dentre outros (SOARES, 2007; PAULA, 2009).

Esta pesquisa analisa do grau de concordância dos diretores de escolar acerca da gestão e eficácia escolar. Assim, com a finalidade de sintetizar as respostas dos diretores nos dois extremos da escala, empreendeu-se a somatória das respostas “concordo e concordo totalmente” de um lado e do outro as respostas aglutinadas “discordo e discordo totalmente” (Tab. 1). Esse arranjo permite ter uma visão panorâmica acerca das concepções dos participantes em relação ao trabalho do diretor na perspectiva da eficácia escolar (GLATTER, 1992; MELLO, 1994; LÜCK, 2009).

Notandum, ano XXV, n. 60, set./dez. 2022 CEMO_rOC-Feusp / GTSEAM

A Tabela 1 apresenta a somatória das colunas concordo e discordo, propiciando facilidade na análise dos resultados.

Tabela 1 – Atuação do diretor e o sucesso escolar: somatória

| Sucesso escolar e a atuação do diretor | | Soma das colunas concorda parcialmente e totalmente | Soma das colunas discorda parcialmente e totalmente |
|--|--|---|---|
| Q01 | O insucesso escolar está relacionado com a atuação do diretor de escola. | 56% | 44% |
| Q02 | O insucesso escolar está relacionado com o ambiente familiar. | 76% | 24% |
| Q03 | É uma das funções do diretor averiguar a causa do insucesso escolar. | 96% | 4% |
| Q04 | A culpa pelo insucesso escolar é do aluno. | 28% | 72% |
| Q05 | A culpa pelo insucesso escolar é do professor. | 36% | 64% |

Fonte: Elaboração dos autores (2021).

Com base nos resultados da pesquisa, constata-se que boa parte das diretoras (56%) considera que o fracasso escolar está relacionado com sua atuação, mas um número significativo (44%) discorda desse ponto de vista. Na perspectiva da eficácia escolar, é sabido que a atuação do diretor de escola transcende os aspectos administrativos cabendo a ele, dentre outras funções, a gestão pedagógica, a liderança e a valorização tanto do desempenho da equipe escolar quanto dos alunos (MELLO, 1994; OLIVEIRA; CARVALHO, 2018; GOBBI *et al.*, 2020).

Um dado preocupante desta investigação é que a maior parte das diretoras (76%) afirmam que o fracasso escolar está relacionado ao ambiente escolar desconsiderando o fato de que a escola faz diferença na vida dos estudantes (FRANCO *et al.*, 2007). Esse olhar das diretoras vai ao encontro dos resultados de outros estudos a partir dos quais se entendia que o insucesso escolar está relacionado apenas com as condições externas, principalmente com o nível socioeconômico e cultural dos estudantes (COLLEMAN, 1966; JENCKS, 1972; PATTO, 2013). Contudo, com base nos estudos sobre a eficácia escolar surgem evidências de que a eficiência dos estudantes mesmo dentro de um contexto de escolas socialmente vulneráveis existe (MELLO, 1994).

Não obstante, a despeito desse olhar sobre a responsabilização pelo insucesso escolar,

merece destaque o fato de que a quase totalidade das diretoras (96%) consideram que cabe a elas buscar entender as causas do insucesso estudantil. Isso é importante porque a gestão escolar extrapola a mera administração burocrática, compreendendo aspectos da dinâmica humana e o funcionamento das organizações sociais. A gestão distancia-se da visão mecanicista demandando dos diretores capacidade para concretizar os objetivos educacionais da unidade escolar por meio da liderança (LÜCK, 2010).

Se um dos objetivos da gestão escolar é garantir a realização da aprendizagem de todos os estudantes, assim como “[...] promover o envolvimento das pelas no trabalho por meio da participação [...]” (LIBÂNEO, 2004, p. 100-101), não há como atribuir as causas do insucesso escolar somente aos professores nem tampouco aos estudantes. As diretoras têm esse ponto de vista, pelo menos a maioria, pois 64% delas não atribuíram a responsabilidade do insucesso escolar aos professores, assim como 72% delas, também discordam que os estudantes sejam os culpados. Infere-se, portanto, que essas concepções das diretoras estão articuladas ao entendimento de que “[...] o aumento do nível de proficiência do aluno pode ser atribuído às práticas da escola”. Assim, tanto professores quanto alunos podem superar o fracasso escolar com práticas adotadas em conjunto (BROOKE; SOARES, 2008, p. 222-223).

Em consonância com o que é evidenciado na literatura internacional, a liderança do diretor de escola (GOBBI *et al.*, 2020), nesta investigação, também, mostrou-se importante para a eficácia escolar. Essa liderança pode se configurar por meio da atuação desses profissionais nas reuniões do Conselho de Ciclo, nas Reuniões Pedagógicas Semanais (RPS), assim como no processo de apoio aos professores por meio da mediação de conflitos (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018). Esses aspectos da atuação das diretoras no âmbito da gestão escolar têm concordância da totalidade dos participantes na pesquisa. Esse olhar das diretoras é importante porque a liderança deve basear-se na capacidade de influenciar as pessoas positivamente, promovendo o desenvolvimento das inteligências social e emocional dos indivíduos, para que, no coletivo, busquem melhorias para alguma condição, desenvolvam suas competências, realizem projetos e até divirtam-se juntas (LÜCK, 2010).

Esses resultados mostram que, ao contrário do que foi aventado por Coleman (1966), a escola faz diferença na vida dos alunos (FRANCO *et al.*, 2007) e o diretor é o líder do processo educativo. Contudo, apesar de esse profissional passar a ser valorizado pelo sucesso da gestão escolar, por muito tempo, foi imputado a ele o ônus do insucesso escolar (PATTO, 2013). Por essa razão, o trabalho desse profissional é emblemático porque ele é o responsável pelas várias dimensões da gestão escolar (LÜCK, 2009) e, portanto, pelas as ações de engajamento dos

Notandum, ano XXV, n. 60, set./dez. 2022 CEMOrOC-Feusp / GTSEAM

professores em prol da melhoria da qualidade do ensino (GOBBI *et al.*, 2020) que têm pautado as políticas educativas desde a década de 1990.

Assim, considerando-se que a gestão escolar deve focalizar suas diferentes dimensões, buscou-se analisar, também o grau de concordância dos diretores acerca do trabalho do diretor em relação às dimensões administrativa e pedagógica. A primeira dimensão diz respeito à proposição de ações do gestor nos processos pedagógicos de toda a escola que se coadunam na sala de aula, a segunda, por sua vez, está alinhada com a gerência dos recursos e e funções executivas, contribuindo para que haja um atendimento global e parcial dos recursos escolares (PASSONE, 2019).

A tabela 2 apresenta a somatória das colunas concordo e discordo, propiciando facilidade na análise dos resultados com ênfase no trabalho do diretor de escola.

Tabela 2 – o trabalho do diretor e a eficácia escolar: somatória

| Trabalho do diretor, dimensão pedagógica e eficácia escolar | | Soma das colunas concorda parcialmente e totalmente | Soma das colunas discorda parcialmente e totalmente |
|---|--|---|---|
| Q01 | A atuação do Diretor nos Conselhos de Ciclo é essencial. | 100% | -- |
| A02 | A atuação do Diretor na RPS é essencial. | 100% | -- |
| Q03 | Valorizar as práticas pedagógicas é uma das funções do diretor. | 100% | -- |
| Q04 | Disponibilizar todos os materiais necessários para auxiliar os professores em sala de aula é uma das funções do diretor. | 100% | -- |
| Q05 | É importante criar um clima de trabalho tranquilo e respeitoso na escola. | 100% | -- |
| Q06 | É responsabilidade do diretor cuidar da infraestrutura da escola. | 96% | 4% |
| Q07 | É importante estabelecer parceria com a assistente pedagógica e com a vice-diretora. | 100% | -- |

Fonte: Elaboração dos autores (2021).

Quanto à valorização das práticas pedagógicas e disponibilização de materiais diversos para os professores, o nível de concordância das diretoras é de 100%. É oportuno salientar que uma das funções do diretor é “[...] acompanhar e dar feedback ao trabalho dos professores na sala de aula, tendo como foco a aprendizagem” dos estudantes (LÜCK, 2010). Essas concepções das diretoras corroboram os achados de um estudo a partir do qual foi defendido

que:

[...] a capacidade de a escola propiciar a aprendizagem dos alunos passa pela manutenção de uma infraestrutura adequada às aulas noturnas para jovens e adultos, com a disponibilidade de recursos pedagógicos diversificados”. (SILVA; BONAMINO; RIBEIRO, 2012, p. 388).

Assim sendo, cabe a esses profissionais estar atentos ao cotidiano das escolas buscando, na medida do possível, suprir os professores com os recursos necessários ao desenvolvimento do trabalho docente com foco na melhoria da qualidade do ensino. É fundamental que isso ocorra em um ambiente de trabalho harmonioso e colaborativo, conforme foi constatado nesta investigação.

Ao concordarem quanto à importância da criação de um clima de trabalho respeitoso e a necessidade de se estabelecer parceria com os demais membros da equipe, as diretoras concordam com Lück (2010) quando ela trata da necessidade do diretor estimular cada pessoa da comunidade escolar, buscando o que há de melhor nelas, sabendo que suas ações refletem nas ações dos demais (SILVA, 2016). Essa concepção das diretoras permite, também fazer um paralelo com os estudos de Dias (1970), para quem, tanto os professores quanto os estudantes contagiam-se pelo ambiente escolar. Mas é preciso ver o outro lado, também pois uma escola mal dirigida impossibilita a criação de um ambiente favorável onde agravam-se os problemas de ordem disciplinar podendo, inclusive, impactar no desempenho estudantil.

No que diz respeito a cuidar da infraestrutura da escola, a concordância das diretoras é alta (96%). Isso é importante porque uma escola bem cuidada e que conta com recursos suficientes para o trabalho docente tem melhores condições de oferecer um ensino de melhor qualidade aos estudantes. Para tanto, a condução da unidade escolar requer do diretor o incentivo ao trabalho colaborativo, em equipe com foco no gerenciamento racional dos recursos (LÜCK, 2009).

É importante destacar que a complexidade da gestão é proporcional à quantidade de recursos a serem geridos pelo diretor. Esse profissional não é responsável apenas pela administração da escola, cabe a ele liderar todo o processo educativo na escola nas suas dimensões pedagógica, de recursos educacionais e humanos, de infraestrutura, dentre outras (LÜCK, 2009). Portanto, é fundamental que ele estabeleça parceria com o assistente de direção, vice-diretor, assim como com outros profissionais e professores, conforme evidenciado nesta investigação, pois a complexidade da gestão pode impactar no desempenho escolar (GOBBI *et al*, 2020).

Considerações finais

Esta investigação analisou o grau de concordância do diretor acerca da gestão e a eficácia escolar na perspectiva de um grupo de 25 diretoras do EFAI de um município do ABC paulista. Os resultados desta investigação indicam que não há consenso acerca da possibilidade de o insucesso escolar estar relacionado com a atuação do diretor, pois as respostas das diretoras mostraram-se difusas. Todavia, maioria dos participantes atribuem ao diretor de escola a responsabilidade pela busca das causas do insucesso escolar que, segundo eles mesmos, estão relacionadas ao ambiente familiar.

É oportuno salientar que essa discussão não é recente. Há décadas que o insucesso escolar tem figurado entre os problemas do sistema educacional do país e se constituído num dos assuntos mais estudados e discutidos nas escolas e na academia. Entretanto, ao invés de buscar meios para mitigar o insucesso escolar focando na solução e não no problema, o que ocorre na maioria das vezes é a busca pelos responsáveis pelo fracasso escolar (PAULA, 2009).

Outros dados relevantes desta investigação é que o envolvimento do diretor nas reuniões colegiadas, assim como sua disposição para criar um clima de trabalho tranquilo e respeitoso na escola é consenso entre diretoras. Essas constatações ratificam os resultados de pesquisas nacionais (SILVA; BONOMINO; RIBEIRO, 2012; OLIVEIRA; WALDHELM, 2016; OLIVEIRA; CARVALHO, 2018; GOBBI *et al.*, 2020) e internacionais (COLEMAN, 1966; JENCKS, 1972; SAMMONS, 2008; SOARES, 2011), dentre outras, assim como corrobora a importância do trabalho do diretor em prol da melhoria do ensino e do sucesso dos estudantes.

Como evidenciado, a pesquisa sobre a eficácia escolar examina as diferenças dentro e entre as escolas. Em que pesem as críticas sobre o emprego dessa abordagem de pesquisa, assim como o debate político e ideológico que ela parece suscitar, os autores desta investigação consideram que o conhecimento das diferenças, notadamente, dentro das escolas favorece a implementação de ações para mitigar o insucesso escolar, assim como para potencializar o protagonismo dos estudantes.

Por fim, cabe salientar que, por esta pesquisa se constituir como exploratória, seus resultados não podem ser generalizados, haja vista que se referem a um contexto específico e amostra não probabilística, sugerindo estudos futuros de natureza qualitativa e/ou levantamentos quantitativos com amostras mais robustas para a realização de testes estatísticos permitindo um melhor aprofundamento do tema investigado.

Referências

ALVES, M. T. G.; FRANCO, C. A pesquisa em eficácia escolar no Brasil: evidências sobre o efeito das escolas e fatores associados à eficácia escolar. In: BROOKE, N.; SOARES, J. F. (Org.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. p. 482-500.

BARBOSA, M. L. O. **Desigualdade e desempenho: uma introdução à sociologia da escola brasileira**. Belo Horizonte: Argvmentvm, 2009.

BRASIL. Ministério da Saúde (Brasil). Conselho Nacional de Saúde, Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. **Resolução Nº 196 de 10 outubro de 1996: aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos**. Diário Oficial da União 10 out 1996.

BROOKE, N.; SOARES, J. F. **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

BROOKE, N.; SOARES, J. F. Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetória. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 22, n. 50, p. 593-598, set./dez. 2011.

COLEMAN, J. S. **Equality of educational opportunity**. Office of Education, National Center for Educational Statistics Published, 1966.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **RGO Revista Gestão Organizacional**, v. 6, Edição Especial, 2013, p.161-174.

DIAS, J. A. **Magistério Secundário e a Função do Diretor**. Direção de escola média. São Paulo: USP/Biblioteca da Faculdade de Educação, 1970.

FRANCO C.; BONAMINO, A. A pesquisa sobre característica de escolas eficazes no Brasil: breve revisão dos principais achados e alguns problemas em aberto. **Revista Educação**, Rio de Janeiro, n. 1, p. 2-13, 2005.

FRANCO, C. *et al.* Qualidade e equidade em educação: reconsiderando o significado de “fatores intra-escolares”. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 55, p. 277-98, abr./jun. 2007.

FREITAS, D. N. T. A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal. **Revista da Faculdade de Educação**, São Paulo: USP, v. 24, n. 2, p. 29-50, 1998.

GARCIA, P. S. **Contribuições para a melhoria das escolas: o caso das escolas eficazes**. Observatório de Educação do Grande ABC. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/286925282_CONTRIBUICOES_PARA_A_MELHORIA_DAS_ESCOLAS_O_CASO_DAS_ESCOLAS_EFICAZES. Acesso em: 12 set. 2021.

GLATTER, R. A gestão como meio de inovação e mudança nas escolas. *In: NÒVOA, Antônio. As organizações escolares em análise.* Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992. p.141-161.

GOBBI B. C. *et al.* Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v.28, n.106, p. 198-220, jan./mar. 2020.

GOLDSTEIN, H. Methods in school effectiveness research. **School Effectiveness and School Improvement**, London, v. 8, n. 4, p. 369-395, 1997.

GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, maio/ago. 2006, vol. 22 n. 2, p. 201-210.

JENCKS, C. Inequality: A reassessment of the Effect of Family and Schooling in América. New York: Basic Books.1972. *In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco (Orgs.). Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias.* Trad. Cleusa Aguiar Brooke, Rômulo Monte-Alto. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5. ed. Alternativa: Goiânia, 2004.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** 2. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar.** 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

LÜCK, H. **Gestão educacional.** Uma questão paradigmática. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

MELLO, G. N. **Escolas eficazes: um tema revisitado.** Brasília: MEC/SEF, 1994.

MIRANDA, N. A.; PEREIRA, R.; PEREIRA, C. A. S. Gestão escolar feminina na escola pública estadual paulista: a percepção docente. **Revista Cocar**, v.14. n.28 jan. /abr./2020 p.622-643.

MIRANDA, N. A.; PREARO, L. P.; BUENO, H. P. S. A formação do diretor de escola e o desempenho estudantil: qual a relação? **Debates em Educação**, Maceió, vol. 12, n. 28, set./dez. 2020, p.554-575.

MUSSI, R.F.F. et al. Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades. **Revista Sustinere**, Rio de Janeiro, vol. 7 n.2, p.414-430, jul.dez.2019.

OLIVEIRA, R. P.; ARAÚJO, G. C. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro: ANPEd; Campinas: Autores Associados, n. 28, p. 5-23, jan./abr. 2005.

OLIVEIRA, A.C.P; CARVALHO, C.P. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23 e230015 2018.

OLIVEIRA, A. C. P. D.; WALDHELM, A. P. S. Liderança do Diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 93, p. 824-844, out./ dez. 2016.

PARO, V. H. **O que é gestão escolar**. Disponível em: <<https://www.vitorparo.com.br/27-o-que-e-gestao-escolar/>>. Acesso em: 09 maio 2022.

PASSONE, E. F. K. Gestão escolar e democracia: o que nos ensinam os estudos de eficácia escolar. **Laplage em Revista** (Sorocaba), vol.5, n.2 maio-ago.2019, p.142-156.

PATTO, M. H. S. **A produção do fracasso escolar**: histórias de submissão e rebeldia. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

PAULA, V. M. S. R. Fracasso escolar: quem são os culpados? *An. Sciencult*, v.1, n.1, Paranaíba, 2009.

REYNOLDS, D.; SAMMONS, P. FRAINE, B. DE; DAMME, J. V.; TOWNSEND, T.; TEDDLIE, C; STRINGFIELD, S. A. state-of-the-art review – educational effectiveness, teacher effectiveness and professional learning, and school and system improvement. **School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice**, v. 25, p. 197-230, 2014.

ROBINSON, J. P.; SHAVER, P. R.; WRIGHTSMAN, L. S. **Measures of personality and social psychological attitudes**. San Diego, CA: Academic Press, 1991.

SAMMONS, P. As características-chave das escolas eficazes. *In*: BROOKE, Nigel; SOARES, Francisco. (Orgs.) **Pesquisa em eficácia escolar**: origem e trajetórias. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. p. 335-382.

SILVA, M. E. A. **A ação pedagógica do diretor**: o papel do diretor na produção dos resultados escolares. 2016. 220 f. Dissertação (mestrado em Administração Escolar) Universidade do Minho) Braga, Portugal, 2016.

SILVA, J. L.; BONAMINO, A. M. C.; RIBEIRO, V. M. Escolas eficazes na educação de jovens e adultos: estudo de casos na rede municipal do Rio de Janeiro. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.28 n.02 p.367-392, jun. 2012.

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

SOARES, J. F.; ALVES, M. T. G. Efeitos de escolas e municípios na qualidade do ensino fundamental. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo: Fundação Carlos Chagas; Campinas: Autores Associados, v. 43, n. 149, p. 492-517, 2013.

TUZZO, S. A.; BRAGA, C. F. O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo (SP), v. 4. n. 5, p. 140-158, ago. 2016.