

A GESTÃO ESCOLAR E O IDEB DA ESCOLA

REVISTA PESQUISA E DEBATE EM EDUCAÇÃO

v1. n1. 2011

A GESTÃO ESCOLAR E O IDEB DA ESCOLA

Tufi Machado Soares¹

Neimar da Silva Fernandes²

Mariana Calife Nóbrega³

Manuel Fernando Palácios da Cunha Melo⁴

RESUMO

Este artigo analisou as características pessoais e de gestão escolar de 2.477 diretores de seis estados do Brasil, com o objetivo de perfilar diretores eficazes, isto é, aqueles que conseguiam maior desempenho da escola, controlada a condição socioeconômica dos seus alunos, por meio de Modelos de Regressão Linear Múltipla. Pôde-se, assim, com base nessas evidências, sintetizar algumas características da liderança mais associadas ao Ideb da escola: estar próximo à comunidade; procurar apoiar estudantes com dificuldade nos estudos, por meio de parceria com pais e professores; conseguir adesão dos professores à gestão, e, por fim, ter atitudes com a intenção de superar obstáculos. Claramente, esses constructos são representativos de uma liderança “objetiva e firme” e “participativa”, apontadas por Reynolds & Teddlie (2008) como características de uma liderança eficaz. Uma novidade é a forma como o diretor é escolhido, o que pode indicar que ela, em geral, pode melhor selecionar um diretor que tenha um perfil mais associado ao de uma liderança eficaz. E, nesse caso, o estudo sugere que “ser indicado por técnicos” não é uma boa opção.

PALAVRAS-CHAVES: Gestão Escolar, Regressão Linear Múltipla, Análise Fatorial.

1 Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação - CAEd/UFJF

2 Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação - CAEd/UFJF

3 Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação - CAEd/UFJF

4 Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação - CAEd/UFJF

ABSTRACT

This article analyzed the personal and school management characteristics of 2.477 directors from six states of Brazil with the aim of profiling effective directors, in other words, those who were able to obtain the highest performance of the school, controlled for socioeconomic status of their students, by Multiple Linear Regression Models. Then, based on this evidence, summarize some characteristics of leadership associated with the Ideb of the school: being close to the community; seek to support students with difficulties in the studies, through a partnership with parents and teachers can join the management of teachers, and, finally, have attitudes with the intention of overcoming obstacles. Clearly, these constructs are a leading representative of "objective and strong" and "participatory", highlighted by Reynolds & Teddlie (2008) as characteristics of effective leadership. A novelty is the way the director is chosen, which may indicate that it generally can better select a director who has a profile associated with more effective leadership. And in this case, the study suggests that "being indicated by technical" is not a good option.

KEY-WORDS: School Management, Multiple Linear Regression, Factor Analysis.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Reynolds & Teddlie (2008) "*liderança* é agora sinônimo de escola eficaz", tal é a importância dessa característica, atribuída ao bom gestor, nas pesquisas em eficácia escolar. Ainda conforme esses autores, as pesquisas sugerem que o líder eficaz apresenta, pelo menos, cinco características muito importantes. A primeira é uma liderança "objetiva e firme", que, entre outros aspectos, se caracteriza como uma figura forte e firme o suficiente para amortecer e intermediar o impacto de eventos externos e mudanças na composição da equipe. A segunda, uma liderança que envolve os outros atores da escola, quer seja na participação nas tomadas de decisão pelos demais membros da administração (Mortimore et. al., 1988), quer seja na garantia de representação e expressão da opinião dos professores (Teddlie; Stringfield, 1993).

A terceira característica seria a liderança pedagógica que, em parte, está relacionada à crença de que o ensino é o objetivo da escola. A

quarta característica relaciona-se ao monitoramento frequente e pessoal do desempenho da equipe, enquanto a quinta se vê associada à seleção e substituição proativa da equipe.

Este artigo tem como objetivo apresentar os resultados mais relevantes da Pesquisa Nacional de Gestão e Liderança (PNGL) aplicada a 2.477 diretores de escolas públicas em seis estados brasileiros, no ano de 2009. A PNGL foi uma iniciativa do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), em colaboração com as Secretarias de Educação de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Pernambuco, Ceará e Rio Grande do Sul e um grupo de professores da Graduate School of Education da Universidade de Harvard.

Dentro da PNGL, foi realizada uma pesquisa de opinião entre diretores das redes municipal e estadual de ensino básico nesses estados brasileiros, com o objetivo de conhecer as características pessoais, de gestão e, ainda, identificar práticas do cotidiano de trabalho que fazem diferença na melhoria da educação ofertada e no desempenho dos alunos na instituição. Dentre as características de gestão observadas, deu-se relevância àquelas apontadas por Reynolds & Teddie (2008), exceto a última, pelo fato de ela não se aplicar à escola pública brasileira.

Para avaliar as escolas e relacionar ao perfil apontado pelo diretor na PNGL, utilizou-se o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) criado em 2007, que tem por finalidade medir a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino. O indicador é calculado com base no desempenho do estudante em avaliações do INEP e em taxas de aprovação.

Além de analisar os atributos e características pessoais, como características sociodemográficas, formação e trajetória, a pesquisa identificou outros dois conjuntos de fatores importantes na gestão: o primeiro, na gestão administrativa e relações entre a gestão de pessoas, obstáculos, infraestrutura, atributos psicossociais e interação com a comunidade; o segundo fator representa o quanto o diretor se percebe respeitado pela comunidade escolar.

Dessa forma, o artigo foi dividido em cinco seções, além da Introdução. A segunda seção é composta por uma descrição e apresentação da pesquisa com o instrumento, as dimensões teóricas e empíricas, as medidas utilizadas e os mapas conceituais. Na terceira seção, foi acrescentado um perfil das características pessoais dos diretores e, em seguida, na quarta seção, apresenta-se uma análise da

associação entre as características dos diretores e o desempenho da escola no Ideb. Finalmente, na quinta seção, são apresentados alguns comentários finais.

2. A PESQUISA NACIONAL SOBRE GESTÃO E LIDERANÇA EDUCACIONAL

A Pesquisa Nacional sobre Gestão e Liderança contou com a participação de diretores das escolas públicas de seis estados brasileiros – Ceará, Minas Gerais, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. O tamanho total da amostra foi definido em 3.000 diretores, na intenção de se obterem margens de erro relativamente pequenas, especialmente nas inferências realizadas para a população conjunta dos seis estados.

A escolha desses estados pautou-se, em parte, em sua relevância econômica e demográfica, cabendo destaque para a abrangência, pois, nesse sentido, mais da metade da população brasileira – precisamente 55% da população nacional – encontra-se nesses estados.

A amostra foi estratificada segundo três critérios: unidade federativa, redes de ensino – estadual e municipal – e tamanho do município – divididos em municípios considerados pequenos, com menos de 100.000 habitantes; médios, com população entre 100.000 e 500.000 habitantes; e grandes, com uma população acima de 500.000 habitantes. Uma vez definidos os estratos, calculou-se o número de escolas para cada estado, proporcionalmente ao tamanho, tomando-se como base o número total de matrículas, conforme o Censo Escolar/2006 do MEC.

Após a definição da amostra, iniciaram-se os contatos com as Secretarias de Educação dos Estados participantes, as quais autorizaram o acesso às escolas. Neste entremeio, os diretores receberam uma carta explicitando o propósito da pesquisa, um *login* e uma senha para o acesso ao questionário, disponibilizado via *web* por um período de três meses – janeiro a março de 2009. Cabe destacar aqui, além do baixo custo da aplicação, a praticidade e a abrangência alcançadas. Durante toda a aplicação do questionário, a instituição pesquisadora manteve um contato direto com as Secretarias e disponibilizou um serviço específico de atendimento aos diretores para esclarecimento de quaisquer dúvidas decorrentes da pesquisa.

O retorno foi de 2.477 questionários com mais de 85% de resposta, o que equivale a 83% da amostra. A proporcionalidade dos estratos

na base efetiva se manteve relativamente igual àquela suposta na base prevista. A taxa de resposta ficou acima de 65% em todas as Unidades Federativas, redes de ensino e tamanhos de municípios, resultado considerado satisfatório para métodos de aplicação com preenchimento espontâneo on-line.

2.1. INSTRUMENTO

Para a composição do instrumento, elaboraram-se 128 questões, com o propósito de investigar características pessoais ligadas às práticas de gestão e liderança, e, ainda, aspectos relevantes ao ambiente profissional e aos recursos escolares disponíveis na instituição.

2.1.1. DIMENSÕES TEÓRICAS DO INSTRUMENTO

O diagrama 1 apresenta o modelo conceitual concebido para orientar a elaboração do instrumento. Ele resume os fatores e suas interconexões, que se mostraram associadas à gestão e liderança educacional dos diretores. Esses fatores são divididos conceitualmente em cinco grupos que serão chamados de “dimensões” ou “constructos”. Na primeira dimensão, encontram-se os fatores ligados aos “Atributos e Características Pessoais”, como características sociodemográficas, formação, trajetória escolar e interação com a comunidade. Na segunda dimensão, encontra-se o fator relacionado à percepção do diretor sobre o quanto é respeitado pela comunidade escolar. A essa dimensão denominou-se “Respeito”.

Na terceira dimensão, identificam-se alguns fatores ligados aos “Atributos psicossociais” dos diretores, por meio de questões que mensuraram o posicionamento dos diretores frente a situações que envolvem sua (in) satisfação com o trabalho, aptidão ao cargo, dificuldade enfrentadas, entre outras. Na quarta dimensão, abordam-se fatores vinculados à “Gestão de Pessoas”, como a qualidade da relação entre o gestor e os professores, funcionários e estudantes; responsabilidade; confiança e participação. Por último, elencam-se os fatores ligados à “Gestão Administrativa”, como infraestrutura, distribuição das turmas, do tempo, obstáculos do dia a dia. Apresenta-se na Figura 1 o Modelo Teórico Conceitual.

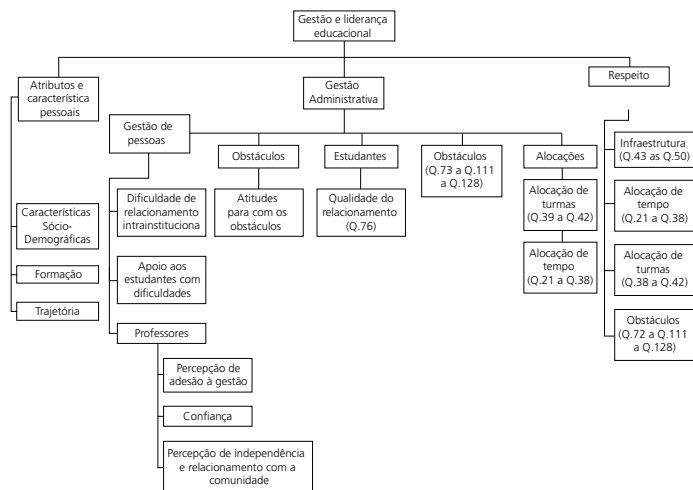


Figura 1:
Modelo Teórico
Conceitual para a
PNGL

2.2. VARIÁVEIS (MEDIDAS) CONSTRUÍDAS A PARTIR DAS RESPOSTAS DOS DIRETORES

Consistida a base de dados, passou-se a testar as dimensões inicialmente definidas pelo Modelo Teórico Conceitual (Figura 1). Porém, como se pode observar no Modelo Empírico, construído a partir das respostas dos diretores (Figura 2), ocorreram algumas modificações nas dimensões inicialmente definidas. Dessa forma, utiliza-se o Modelo Empírico como norte nas próximas análises.

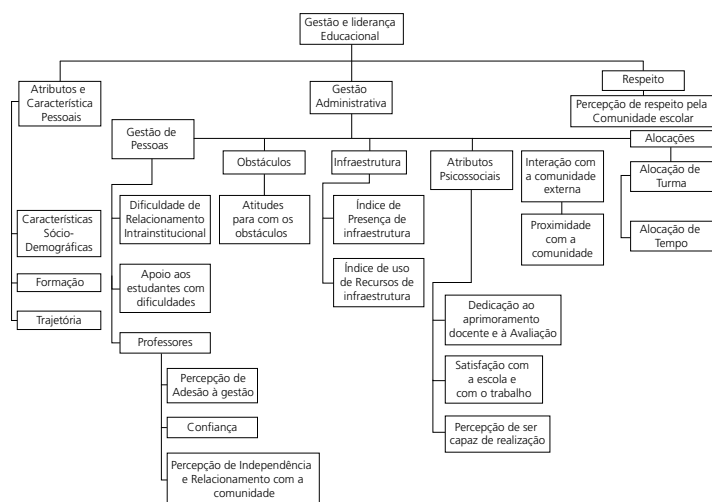


Figura 2:
Modelo Empírico
Conceitual para a
PNGL

2.2.1. VARIÁVEIS OBSERVADAS DIRETAMENTE DO QUESTIONÁRIO

As variáveis características sociodemográficas, formação e trajetória profissional foram extraídas diretamente do questionário e estão identificadas no quadro 1.

Constructos	Variáveis
<i>Características Sociodemográficas</i>	Faixa Etária
	Sexo
	Cor/Raça
<i>Formação</i>	Nível de escolaridade
	Mais alta titulação ao nível de pós-graduação
	Formação específica na área de administração escolar
	Impacto da última atividade de formação continuada na direção da escola
	Participação em alguma atividade de formação continuada em gestão/administração escolar nos últimos 2 anos
<i>Trajétória</i>	Tempo de trabalho em funções de administração escolar
	Tempo em sala de aula
	Tempo de direção na escola
	Forma como assumiu a direção da escola: eleição por colegiado escolar; eleição pela comunidade escolar; exame de seleção e eleição e indicação dos técnicos
	Último cargo ocupado antes de assumir a direção da escola

Quadro 1:
Variáveis
Sociodemográficas,
Trajetória Profissional
e Formação

2.2.2. FATORES EXTRAÍDOS DO QUESTIONÁRIO

O quadro 2 traz um resumo dos fatores extraídos das perguntas do questionário dos diretores. É apresentado cada constructo de forma detalhada e explicado a partir das assertivas utilizadas na construção do questionário. Na seção seguinte, é descrita a técnica de construção desses fatores.

Fatores extraídos do questionário				
Gestão administrativa	Gestão de pessoas	Dificuldades de relacionamento intrainstitucional		
		Apoio aos estudantes com dificuldades		
		Professores	Percepção de independência e relacionamento com a comunidade	
			Confiança	
	Percepção de adesão à gestão			
	Obstáculos	Atitudes para com os obstáculos		
	Infraestrutura	Índice de presença de infraestrutura		
		Índice de uso de recursos de infraestrutura		
	Atributos psicossociais	Dedicação ao aprimoramento docente e à avaliação		
		Satisfação com a escola e com o trabalho		
Percepção de ser capaz e de realização				
Interação com a comunidade externa	Proximidade com a comunidade			
Respeito	Percepção de respeito pela comunidade escolar			

Quadro 2:
Fatores extraídos do
questionário

2.2.3 A TÉCNICA DE CONSTRUÇÃO DOS FATORES (CONSTRUCTOS)

Para identificar os constructos, ou ainda, confirmar a existência daqueles que foram previamente concebidos, utiliza-se uma série de técnicas estatísticas denominadas, genericamente, de Análise Fatorial (cf. Johnson, 1992). A partir dela, é possível decompor a variância – medida de variabilidade observada para as diferentes respostas de uma assertiva –, em uma parte comum e específica, sendo aquela compartilhada com as demais assertivas e, em teoria, explicada pelos fatores uma possível representação (medida) para o constructo latente. Já a parte específica é exclusiva à assertiva e não explicada pelos fatores.

A partir dos modelos de análise fatorial construídos, pode-se:

- (i) definir o número de fatores necessários para explicar as correlações observadas e o grau de explicação obtido com esse modelo;
- (ii) identificar quais são as assertivas com maior nível de correlação em cada fator, podendo ser utilizadas com o intuito de identificar e interpretar o fator como a representação para a construção teórica (constructo).

Neste trabalho, as assertivas mais correlacionadas com cada constructo foram separadas, a fim de se produzir escalas unidimensionais. Numa

etapa posterior, as medidas finais foram construídas utilizando-se a Teoria da Resposta ao Item, por meio do Modelo de Respostas Graduadas de Samejima (1969). Esse modelo é adequado quando as variáveis respostas são mensuradas em escala ordinal, o que ocorre nas escalas de Likert empregadas na concordância com as assertivas. O modelo associa ao valor do constructo a probabilidade de o indivíduo responder a cada uma das alternativas de todas as questões utilizadas na composição da escala. Essa associação pode ser expressa pela Fórmula 1 a seguir.

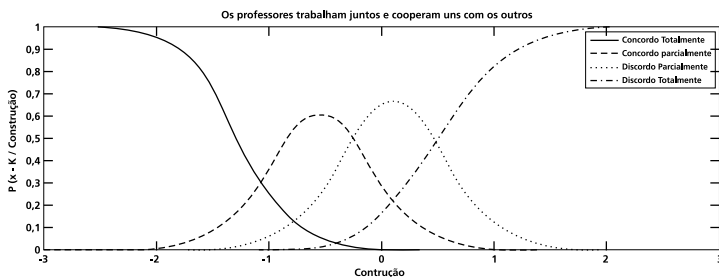
$$P_{x \in K} = \frac{1}{1 + \exp(a_i b_k - b_0)} \frac{1}{1 + \exp(a_i b_{k-1} - b_0)}$$

Resposta do avaliado ao item

a	parâmetro de discriminação da assertiva
k	categoria da assertiva
θ_i	medida do construto da i-ésima unidade avaliada
ξ	parâmetros dos itens, no caso em bloco, o parâmetro a e os parâmetros b_s
b_k	dificuldade associada à categoria k
b_0	dificuldade absoluta da assertiva

Destaca-se, valendo-se do diagrama expresso na figura 3, um exemplo de uma Curva Característica deste modelo.

Figura 3:
Os professores trabalham juntos e cooperam uns com os outros?
Curva Característica da Assertiva 44



Fonte: Survey PNGL, 2009.

2.2.4. MEDIDAS DE DESEMPENHO E RESULTADOS DAS ESCOLAS

Como medida do desempenho das escolas, utilizou-se, neste trabalho, o Indicador de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb (Ministério da Educação, 2007) –, que combina o desempenho alcançado pelos alunos ao final de determinadas etapas de ensino com um indicador de fluxo nos anos escolares desta mesma etapa. Seu cálculo é resultante da Fórmula 2 a seguir.

$$Ideb_j = N_j P_j$$

Na qual:

$$N_j = \frac{S_j - S_{\text{inf}}}{S_{\text{sup}} - S_{\text{inf}}}$$

P_j	taxa média de aprovação na etapa de ensino dos alunos da unidade j
N_j	proficiência média dos alunos da unidade j, obtida em determinada edição do exame padronizado realizado ao final da etapa de ensino
S_j	proficiência média, não padronizada, dos alunos da unidade j
S_{inf}	limite inferior da média de proficiência
S_{sup}	limite superior da média de proficiência

A informação trazida na fórmula indica que, para que uma determinada escola consiga maximizar o valor do Ideb, é necessário que essa não apenas aumente sua proficiência, mas também que os alunos sejam aprovados no ciclo escolar considerado. Como este trabalho utiliza o Ideb, o foco foi o desempenho da escola no Ensino Fundamental.

2.2.5. O INDICADOR SOCIOECONÔMICO DOS ALUNOS DAS ESCOLAS

Como há a necessidade de controle pela condição socioeconômica dos alunos da escola, tendo em vista que ela é apontada na literatura (por exemplo, Coleman (1966); Soares (2001, 2002); Machado Soares (2003, 2005)) como uma das principais fontes de variação dos resultados

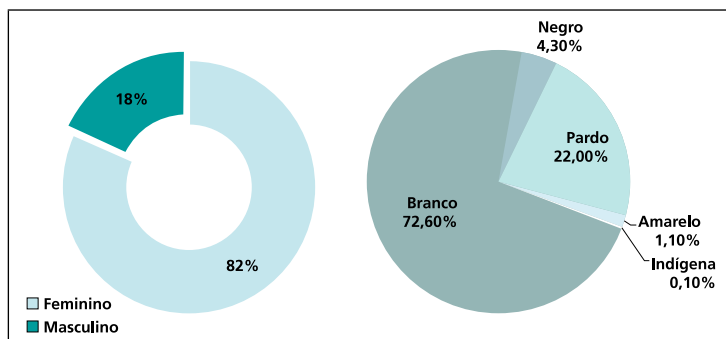
entre as escolas (mas também pelo fato de que nas escolas com maior condição socioeconômica se observa também maior prevalência das boas características preconizados para os diretores), faz-se necessária a construção de um indicador da condição socioeconômica (ISE).

As avaliações em larga escala estaduais (PROEB, SARESP, SAERJ, SPAECE, SAEPE e SAERS), aos fins do ciclo do Ensino Fundamental, geralmente aplicam questionários contextuais, com intenção de explorar temas acerca das condições socioeconômicas e demográficas, da trajetória escolar e do ambiente da sala de aula. Por meio das perguntas que compõem esses questionários, foi composto o ISE do aluno, sendo o ISE da escola obtido pela média dos valores dos alunos, metodologia análoga ao apresentado em Machado Soares (2005), utilizada para elaboração dos constructos apresentados na seção 2.3.

3. O PERFIL DOS DIRETORES SEGUNDO OS ATRIBUTOS E CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

Nesta seção, apresentam-se os resultados das distribuições dos diretores na amostra.

Entre as características selecionadas para esta apresentação, destaca-se a dimensão dos atributos e características pessoais. Nos gráficos 1 e 2, é apresentada a distribuição por gênero e cor/raça dos diretores respondentes.



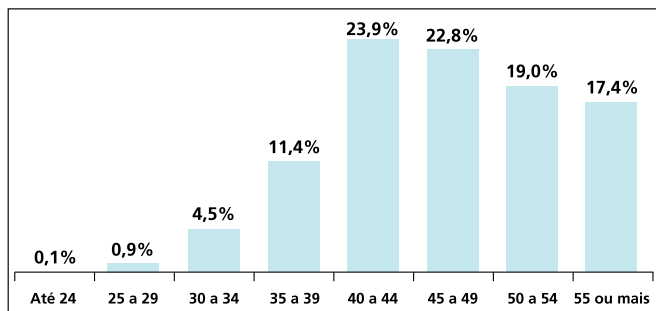
Gráficos 1 e 2: Distribuição dos diretores por gênero e por cor/raça

Fonte: Survey PNGL, 2009.

Pode-se constatar, quanto às características sociodemográficas, que a expressiva maioria dos diretores era do gênero feminino (82%); quanto à cor/raça, que a maioria se declarou branca (72,6%), seguida por pardos (22,0%), e negros (4,3%). Quanto às demais denominações, a porcentagem não ultrapassou 1,7%. Quanto à idade, 64,7% se

encontraram na faixa etária compreendida entre 40 e 55 anos. A distribuição encontra-se exemplificada no gráfico 3.

Gráfico 3:
Distribuição dos
diretores por idade



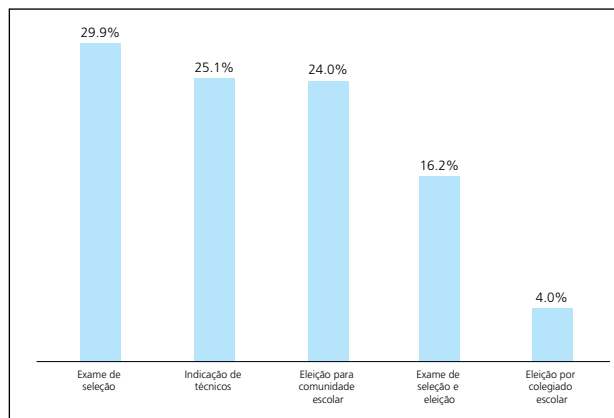
Fonte: Survey PNGL, 2009.

Apresentaram-se, também, cinco opções para que os diretores apontassem a alternativa mais condizente com a sua formação. Das alternativas elencadas, 39,5% dos diretores se referiram como possuindo “Superior – Pedagogia”; 38,6% como “Superior – Licenciatura”; 20,0% com formação superior em outros cursos; 1,9% não possuindo curso de nível superior; e 1,78% com “Normal – Antigo magistério”.

Entre os diretores, 10,1% possuem pós-graduação em caráter de aperfeiçoamento – mínimo de 180 horas; 70,3% em caráter de especialização – mínimo de 360 horas; e apenas 2,7% possuíam Mestrado ou Doutorado. A maior parte dos diretores, 63,0%, tinha alguma formação específica na área de administração escolar e, entre esses, 54,7% possuía graduação com habilitação em administração escolar e 44,4%, especialização nesta área. Apenas 0,9% possuíam Mestrado ou Doutorado em administração escolar.

O cargo de gestor em 45,1% dos casos ocorreu por meio de eleição, sendo 53,1% eleitos pela comunidade escolar; 10,9% pelo colegiado e 36,0% após passarem por um exame de seleção. Dos 54,9% dos diretores não eleitos, 54,4% foram empossados por exame de seleção, e 45,6%, por indicação de técnicos, conforme ilustrado pelo Gráfico 4.

Gráfico 4:
Distribuição dos
diretores pela forma
que assumiram o
cargo



Fonte: Survey PNLG, 2009.

Relacionou-se, ainda, quantos anos os diretores lecionaram antes de assumirem o cargo de direção. Observou-se que 66,4% dos diretores lecionaram por mais de 11 anos, enquanto 9,7% lecionaram por menos de cinco anos. Um percentual expressivo (49,3%) trabalha em funções de administração escolar há mais de 10 anos. Quanto ao cargo que ocupava antes de assumir a direção, 42,1% eram professores; 25,7%, vice-diretores e 19,0%, diretores de outra escola. As demais ocupações correspondiam a 13,2%.

4. ASSOCIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DOS DIRETORES E O DESEMPENHO DA ESCOLA NO IDEB

Para relacionar as características do diretor ao Ideb, utilizou-se o Modelo de Regressão Linear Múltipla, segundo uma metodologia tipo *bottom-up*, isto é, inicialmente, calculou-se o coeficiente Beta dos modelos de Regressão Linear Simples para cada variável, com o Ideb do 5º ano e do 9º ano. Inseriram-se as variáveis no modelo de regressão múltipla, seguindo a ordem da correlação (das mais correlacionadas para as menos correlacionadas), eliminando-se as que não apresentavam um nível de significância mínimo aceitável a cada inserção de uma nova variável. Finalmente, foram eliminadas as variáveis que não apresentavam significância ao nível de 5%.

A seguir, apresentam-se, na tabela 1, os resultados da Análise de Regressão Linear Simples para associação de cada variável do diretor, considerada entre trabalho com o Ideb da escola.

Coeficientes *Betas* dos Modelos de Regressão Linear Simples para as variáveis consideradas com o Ideb (5º ano e 9º ano do EF)

Variáveis	Ideb séries iniciais		Ideb séries Finais	
	Coef. Beta	p-valor	Coef. Beta	p-valor
ISE médio da escola	0,71	>0,001	0,51	>0,001
Idade	0,12	>0,001	0,06	0,015
Gênero masculino	-0,03	0,241	0,01	0,641
Possui formação específica na área de administração escolar	0,08	0,002	0,08	0,002
Assumiu a direção por eleição do colegiado	-0,02	0,445	-0,02	0,492
Assumiu a direção por eleição da comunidade	0,00	0,968	-0,05	0,059
Assumiu a direção por exame	0,19	0,000	0,34	>0,001
Assumiu a direção por exame e seleção	-0,01	0,770	-0,17	>0,001
Assumiu a direção por indicação de técnicos	-0,16	>0,001	-0,15	>0,001
Tempo que lecionou antes de se tornar diretor	0,07	0,004	0,04	0,146
Índice de presença de infraestrutura	0,25	>0,001	0,18	>0,001
Índice de uso de recursos de infraestrutura	0,18	>0,001	0,08	0,001
Confiança nos docentes	0,08	0,002	-0,01	0,808
Satisfação com a escola e com o trabalho	0,05	0,041	0,01	0,574
Percepção de ser capaz e de realização	0,13	>0,001	0,08	0,001
Percepção de respeito pela comunidade escolar	0,13	>0,001	0,05	0,041
Dificuldade de relacionamento intrainstitucional	-0,04	0,138	-0,01	0,638
Proximidade com a comunidade	0,00	0,908	-0,04	0,074
Percepção de adesão à gestão	0,14	>0,001	0,09	0,000
Percepção de independência e relacionamento com a comunidade	0,21	>0,001	0,12	>0,001
Atitudes para com os obstáculos	-0,13	>0,001	-0,07	-0,008

Tabela 1

O resultado final da Regressão Múltipla, obtida a partir do método de análise descrito anteriormente, é apresentado na Tabela 2.

Modelo de Regressão Linear Múltipla para o Ideb (5º e 9º ano do EF)

Variáveis	Ideb 5º ano		Ideb 9º ano	
	Coef. Beta	p-valor	Coef. Beta	p-valor
ISE médio da escola	0,667	<0,001	0,499	<0,001
Percepção de adesão à gestão	0,065	<0,003	0,084	<0,001
Assumiu a direção por indicação de técnicos	-0,116	<0,001	-0,063	<0,006
Apoio aos estudantes em dificuldades	0,080	<0,001	0,120	<0,001
Atitudes para com os obstáculos	-0,089	<0,001	-0,060	<0,007
Proximidade com a comunidade	0,088	<0,001	*	*

Tabela 2

* Não significativo.

Os modelos obtidos para as séries iniciais e finais são muito semelhantes, à exceção da presença do constructo “Proximidade com a Comunidade”, que não apresentou significância no segundo modelo. Assim, os dois podem ser interpretados de maneira semelhante.

Com a análise realizada, é possível elencar as características do diretor e da gestão escolar que mais se associam ao Ideb da escola. Destaca-se, por sua importância, a forma como o diretor assume a direção. Diretores que assumiram por indicação de técnicos estavam associados às escolas com menor desempenho no Ideb, mesmo quando se controla pela condição socioeconômica média da escola. Essa associação é ilustrada pelo gráfico 5, no qual se apresenta o percentual de diretores que assumiram o cargo por indicação de técnicos, segundo uma classificação das escolas em “Baixo resultado contextualizado” e “Alto resultado contextualizado”. Essa classificação foi obtida pela ordenação do resíduo do modelo regressão linear simples construído, tendo como variável dependente o Ideb da escola e como independente o ISE. Então, o sentido do termo “contextualizado” se refere à condição econômica dos alunos da escola medida pelo ISE.

Percentuais de diretores que assumiram o cargo por indicação de técnicos

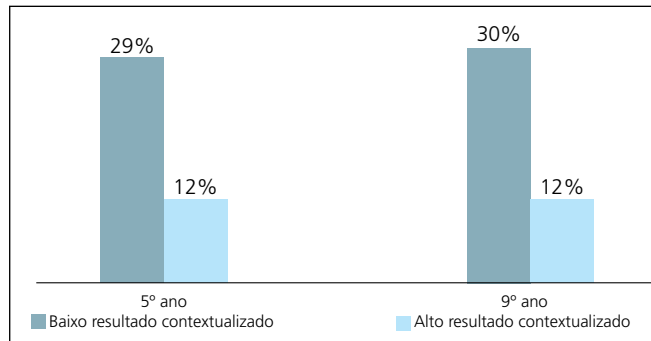


Gráfico 5:
Distribuição dos diretores segundo indicação ao cargo por resultados contextualizados

Fonte: Survey PNGL, 2009.

Note-se que, claramente, há maior prevalência de diretores que assumiram a direção por indicação de técnicos nas escolas de Baixo resultado contextualizado que nas escolas de Alto resultado contextualizado. Por outro lado, apesar de não aparecer diretamente no modelo final de regressão linear múltipla, por apresentar colinearidade com a variável "Assumir a direção por indicações de técnicos", a variável "Assumir a direção por exame" tem uma alta correlação, e positiva, com o Ideb da escola, o que pode ser ilustrado através dos resultados apresentados no gráfico 6.

Percentual de diretores que assumiram o cargo por exame

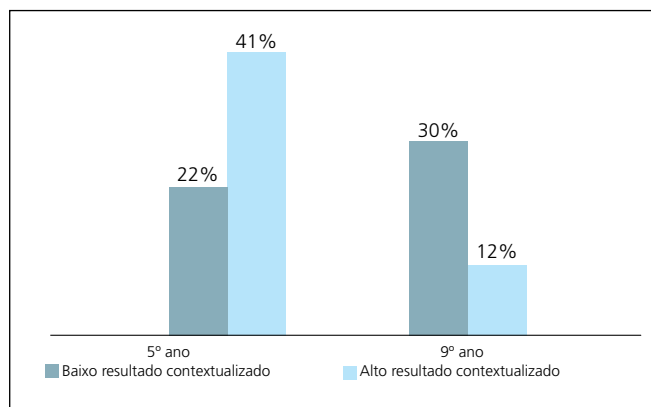


Gráfico 6:
Distribuição dos diretores que assumiram o cargo por exame e por resultados contextualizados

Fonte: Survey PNGL, 2009.

Um maior índice de “Apoio a estudantes com dificuldades” também está associado a maiores níveis de Ideb. Embora essa característica não esteja tão ligada ao diretor, por pertencer ao Projeto Político Pedagógico da escola e, portanto, é uma variável de construção mais coletiva, ela pode ser um indicador de um diretor que permite uma maior participação dos demais atores escolares. O mesmo raciocínio pode ser usado para explicar a associação positiva do indicador de “Proximidade com a Comunidade” com a proficiência. Isso fica claro, principalmente para as séries iniciais, pelo fato de ele expressar maiores frequências de encontros e reuniões que ocorrem durante esta etapa de ensino com pais/responsáveis. Finalmente, foram significantes o indicador de “Adesão dos professores” e “Atitude para com os obstáculos”, sendo o primeiro constructo ligado diretamente à percepção dos diretores em relação à adesão dos professores, e o segundo constructo relacionado com a capacidade de o diretor em contornar obstáculos. Evidencia-se que um diretor eficiente é aquele que consegue maior adesão de sua equipe e tem atitudes de superação perante os obstáculos, o que no modelo de Reynolds & Teddlie (2008) seriam características de uma liderança “objetiva e firme”.

5. CONCLUSÃO E DISCUSSÕES

Neste trabalho, pôde-se, assim, com base em evidências, sintetizar algumas características de um diretor eficaz, altamente relacionadas a quatro das características de liderança propostas por Reynolds & Teddlie (2008): estar próximo à comunidade; procurar apoiar estudantes com dificuldade nos estudos por meio de parceria com pais e professores; conseguir adesão dos professores à gestão, e, por fim, ter atitudes com a intenção de superar obstáculos. Claramente, esses constructos são representativos de uma liderança “participativa” e de uma liderança “objetiva e firme”. É interessante notar que este estudo corrobora evidências internacionais sobre as características de uma liderança eficaz para o caso brasileiro. Particularmente, mostra a adequação, pelo menos parcial, do modelo de Reynolds & Teddlie (2008) para a escola pública brasileira. Talvez, em estudos futuros, deva-se dar mais relevância ao modelo proposto por esses autores e, partindo-se de instrumentos capazes de capturar indicadores de todas as cinco dimensões, evidentemente com adaptação, principalmente da última delas, ao caso brasileiro, construir um perfil geral da liderança escolar brasileira sob esse enfoque. Uma escala ou um indicador de liderança, altamente associado ao resultado e ao desempenho da escola, poderia, então, ser construído. Esse indicador pode ser útil, principalmente, ao próprio

gestor e à comunidade escolar que dele se utilizariam para melhorar a gestão escolar.

Uma novidade é a forte associação da forma como o diretor é escolhido e o Ideb da escola. Essa relação pode indicar que, em geral, é possível ter melhores formas de selecionar um diretor que tenha um perfil mais associado ao de uma liderança eficaz do que outras. E, nesse caso, o estudo sugere que “ser indicado por técnicos” não é uma boa opção. Por outro lado, “assumir o cargo a partir de exame de seleção” está fortemente associado a um maior Ideb da escola. Novamente, tem-se uma indicação de que exames de seleção podem ser importantes na seleção de diretores que tenham um perfil de liderança mais associado a uma escola eficaz. É claro que, pela natureza do estudo, os modelos aqui apresentados não garantem essa causalidade, mas trazem evidências de que ela exista. Estudos longitudinais e comparativos podem ser usados para estabelecer relações causais mais precisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COLEMAN, J. et al. *Report on Equality of Educational Opportunity*, U.S. Government Printing Office for Department of Health, Education and Welfare, 1966.
- FORQUIN, J.C. (org). *Sociologia da Educação. Dez anos de Pesquisa*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- JOHNSON, R. A., & Wichern, D.W. (1992). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- MINISTERIO DA EDUCAÇÃO (DF). *Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007. 28p.
- MORTIMORE, P.; SAMMONS, P.; ECOB, R. *Expressing the Magnitude of School Effects – a Reply to Peter Preece*. Research Papers in Education, 3, 1988.
- REYNOLDS, D.; TEDDLIE, C. The Future Agenda of Studies into the Effectiveness of Schools. In: BOSKER, R.; CREEMERS, B.; STRINGFIELDS, S. (Ed.). *Enhancing Educational Excellence, Equity and Efficiency*. Dordrecht, 2008.
- SOARES, T. Influência do Professor e do Ambiente em Sala de Aula sobre a Proficiência Alcançada pelos Alunos Avaliados no SIMAVE – 2002. *Estudos em Avaliação Educacional* n. 28. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2003.
- _____. *A Democratização Inconclusa: determinantes da realização do sistema público de educação mineiro*. Texto apresentado no Congresso da ANPOCS, Caxambu, 2005.
- _____. Modelo de três níveis hierárquicos para a proficiência dos alunos de 4ª série – SIMAVE-Proeb 2002. *Revista Brasileira de Educação* n.29, ANPED, 2005.
- SAMEJIMA, F. A. *Estimation of latent ability using a response pattern of graded scores*. Psychometric Monograph, n. 17, 1969.
- SOARES, J.F. *A Escola Eficaz: A Evidência do SAEB*, Belo Horizonte, UFMG, 2002.
- SOARES, J. F., ALVES, M.T.G., OLIVEIRA, R.M. O Efeito de 248 Escolas de Nível Médio no Vestibular da UFMG nos Anos de 1998, 1999 e 2000. *Estudos em Avaliação Educacional*, n. 24. São Paulo, Fundação Carlos Chagas, 2001.