

PRÁTICAS DE GESTÃO, LIDERANÇA E CLIMA ESCOLAR ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÕES DE DOCENTES DO ENSINO MÉDIO

PRÁCTICAS DE GESTIÓN, LIDERAZGO Y CLIMA ESCOLAR ORGANIZACIONAL: PERCEPCIONES DE LOS PROFESORES DE SECUNDARIA

MANAGEMENT PRACTICES, LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL SCHOOL CLIMATE: PERCEPTIONS OF HIGH SCHOOL TEACHERS



Adriano MORO¹

e-mail: amoro@fcc.org.br

Flávia Maria de Campos VIVALDI²

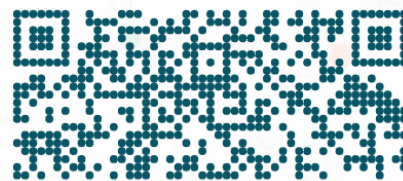
e-mail: flamacavi@gmail.com

Raquel VALLE³

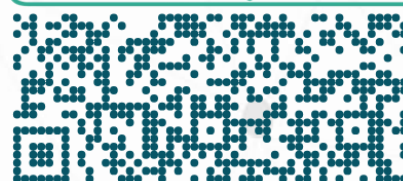
e-mail: rvalle@fcc.org.br

Como referenciar este artigo:

MORO, A.; VIVALDI, F.; VALLE, R. Práticas de gestão, liderança e clima escolar organizacional: Percepções de docentes do ensino médio. *Revista @mbienteeducação*, São Paulo, v. 17, n. esp. 1, e023013, 2024. e-ISSN: 1982-8632. DOI: <https://doi.org/10.26843/ae.v17iesp.1.1305>



@mbienteeducação



Submetido em: 19/12/2023

Revisões requeridas em: 27/03/2024

Aprovado em: 04/04/2024

Publicado em: 17/05/2024



ARTIGO SUBMETIDO AO SISTEMA DE SIMILARIDADE

Editores: Profa. Dra. Margarete May Berkenbrock Rosito

Prof. Dr. Alexsandro do Nascimento Santos

Prof. Dr. Ecleide Cunico Furlanetto

Profa. Dra. Maria Conceição Passeggi

Editor Adjunto Executivo: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹Fundação Carlos Chagas (FCC), São Paulo – SP – Brasil. Pesquisador do Departamento de Pesquisas Educacionais da Fundação Carlos Chagas.

²Instituto Vera Cruz, São Paulo – SP – Brasil. Professora da pós-graduação As Relações Interpessoais na Escola: das Competências Socioemocionais à Personalidade Ética.

³Fundação Carlos Chagas (FCC), São Paulo – SP – Brasil. Estatística do Departamento de Pesquisas Educacionais da Fundação Carlos Chagas.

RESUMO: O artigo apresenta a construção de indicadores avaliativos do clima escolar organizacional e das práticas de gestão e lideranças, com análise das múltiplas perspectivas conceituais: clima escolar; liderança e práticas de gestão na escola. Em uma amostra composta por 1.301 docentes de dois estados brasileiros, Espírito Santo e Piauí, participantes do estudo *Práticas de Gestão, Liderança Educativa e Qualidade da Educação em Escolas de Ensino Médio no Brasil* (PGLEQ), foram analisadas variáveis relacionadas às práticas de gestão e liderança, bem como ao clima escolar organizacional. Investigou-se três conjuntos de associações: as correlações dos indicadores do clima organizacional; das práticas de gestão e liderança; e as correlações entre os dois conjuntos de indicadores. Os resultados apontam associações estatisticamente significativas e cada indicador mede seus respectivos constructos. Assim, os indicadores e seus itens propiciam elementos reflexivos capazes de mobilizar a escola, a partir das percepções de seus atores, a investirem na melhoria geral da instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Indicadores avaliativos. Clima escolar organizacional. Liderança escolar. Práticas de gestão.

RESUMEN: El artículo presenta la construcción de indicadores de evaluación del clima escolar organizacional y de las prácticas de gestión y liderazgo, con análisis de múltiples perspectivas conceptuales: clima escolar; Prácticas de liderazgo y gestión en la escuela. En una muestra de 1.301 docentes de dos estados: Espírito Santo y Piauí, participantes de la investigación *Prácticas de Gestión, Liderazgo Educativo y Calidad de la Educación en Escuelas Secundarias de Brasil* (PGLEQ), se analizaron las variables de las prácticas de gestión y liderazgo, así como las organizativas. clima escolar. Se investigaron tres conjuntos de asociaciones: correlaciones de indicadores de clima organizacional; prácticas de gestión y liderazgo; y las correlaciones entre los dos conjuntos de indicadores. Los resultados indican asociaciones estadísticamente significativas y cada indicador mide sus respectivos constructos. Así, los indicadores y sus ítems brindan elementos reflexivos capaces de movilizar a la escuela, a partir de las percepciones de sus actores, para invertir en la mejora general de la institución.

PALABRAS CLAVE: Indicadores evaluativos. Clima organizacional escolar. Liderazgo escolar. Prácticas de manejo.

ABSTRACT: The article presents the construction of evaluation indicators of the organizational school climate and management and leadership practices, with analysis of multiple conceptual perspectives: school climate, leadership, and management practices at school. In a sample of 1,301 teachers from two states: Espírito Santo and Piauí, participants in the *Management Practices, Educational Leadership and Quality of Education in High Schools in Brazil* (PGLEQ) research, the variables of management and leadership practices were analyzed as well as organizational school climate. Three sets of associations were investigated: correlations of organizational climate indicators, management, and leadership practices, and the correlations between the two sets of indicators. The results indicate statistically significant associations, and each indicator measures their respective constructs. Thus, the indicators and their items provide reflective elements capable of mobilizing the school, based on the perceptions of its actors, to invest in the general improvement of the institution.

KEYWORDS: Evaluative indicators. Organizational school climate. School leadership. Management practices.

Introdução

O presente trabalho aborda a construção de indicadores avaliativos projetados para identificar elementos cruciais de duas dimensões fundamentais do trabalho educacional, que são essenciais para garantir uma educação de qualidade: o clima organizacional e as práticas de gestão e liderança no ambiente escolar.

O conceito de clima escolar inclui várias definições conceituais distintas e complementares, especialmente quando o objetivo é compreender a totalidade ou aproximar-se dos elementos fundamentais que constituem o universo escolar. Nesse contexto, é possível destacar diferentes perspectivas avaliativas desse fenômeno, incluindo a mensuração do clima acadêmico, do clima disciplinar, do clima social e relacional, do clima de sala de aula e do clima organizacional.

Para cada uma dessas possibilidades avaliativas do clima escolar é possível contemplar as especificidades inerentes à dinâmica do ambiente educacional. O clima escolar organizacional, por exemplo, contempla o conjunto de percepções e expectativas vivenciadas e compartilhadas pelos profissionais da educação (docentes, integrantes da equipe gestora, funcionários) sobre o ambiente interno da instituição e toda a sua dinâmica de funcionamento, e a maneira pela qual os sujeitos percebem esse ambiente e suas relações, podendo interferir sobremaneira no funcionamento geral da unidade educacional, além de trazer alterações significativas nas relações entre os atores escolares (Mattos, 2019; Moro, 2020).

Diversos estudiosos (Anderson, 2017; Correia, Sá, 2021; Daniëls; Hondegheem; Dochy, 2019; Gandolfi; Stone, 2018; Khajeh, 2018; Moro, 2020) têm pontuado uma relação importante acerca das práticas de gestão e de liderança e seus impactos nas relações da organização, sobretudo ao considerar elementos como: motivação, influência, objetivos, metas e resultados, que estão diretamente relacionados ao clima escolar organizacional.

Verificamos em Carvalho (1992) a importância de atentarmos para as possíveis influências que o clima organizacional pode incidir na dinâmica da escola e, sobretudo no comportamento de liderança.

[...] o clima organizacional resultaria, portanto, da percepção que os membros da organização têm acerca dessas variáveis de estrutura, de processo e de produto. Simultaneamente, essas percepções que os membros da organização fazem da própria organização condicionam o comportamento organizacional de cada um. E interferem diretamente “[...] ao estilo de liderança, à motivação, aos padrões de interação, ao processo de estabelecimento de objetivos, aos padrões de comunicação, aos processos de tomada de decisões, aos

procedimentos de controlo e, finalmente, aos níveis de desempenho” (Carvalho, 1992, p. 29).

Corroborando com esta perspectiva, Lück (2017) assevera que há forte influência do diretor escolar no clima organizacional da instituição, notadamente quando consideradas as relações entre os estilos de liderança e o clima, pois, se por um lado o diretor assume uma postura omissa diante das demandas e desafios diários, o clima organizacional será descompromissado e burocratizado. Noutra oposto, se o diretor é autoritário, impondo suas decisões sem abertura para o diálogo, as condições gerais da escola serão norteadas por essa tendência. Uma terceira via, que considera a dinâmica de atuação do diretor que tenha um olhar atento às demandas, e que esteja comprometido e disposto a compartilhar suas ações, aumenta as probabilidades de estas serem também as atuações dos professores.

O conceito de liderança envolve a habilidade de motivar e inspirar as pessoas a colaborarem voluntariamente. As práticas de liderança desempenham um papel fundamental na promoção do êxito acadêmico, no desenvolvimento de práticas pedagógicas eficazes, na gestão de recursos educacionais e na criação de um ambiente escolar positivo (Fullan, 1996, 2003; Leithwood *et al.*, 2004).

Correia e Sá (2021) destacam que a liderança traz influências à dinâmica das organizações, sendo determinante para o clima organizacional, destacando que climas positivos estão relacionados à liderança dos diretores.

Isto posto, dada a complexidade desses dois constructos atinentes ao universo escolar, o presente estudo centrou na identificação de elementos centrais presentes nos itens avaliativos do questionário construído e aplicado na pesquisa Práticas de Gestão, Liderança Educativa e Qualidade da Educação em Escolas de Ensino Médio no Brasil (PGLEQE)⁴. Para tanto, consideramos o conjunto de itens que mensuram as condições e características da escola (qualidade da instrução; clima instrucional; clima seguro e ordenado; participação da equipe na tomada de decisões em toda a escola; cultura escolar, entre outras) caracterizadas na referida pesquisa como variáveis mediadoras, para a composição dos indicadores de clima escolar organizacional, bem como os itens referentes às práticas de gestão e liderança da escola, pontuadas como variáveis independentes, para a estruturação dos indicadores de liderança.

Assim, nosso objetivo geral foi estruturar indicadores capazes de viabilizar associações entre o clima escolar organizacional e as práticas de gestão e liderança escolar a partir da coleta

⁴ Para informações mais detalhadas sobre a Pesquisa, consultar Oliveira et al. (2024) no artigo de abertura deste dossiê “Dossiê: Práticas de Gestão, Liderança Educativa e Qualidade da Educação em Escolas de Ensino Médio no Brasil” publicado neste número.

de dados em 139 escolas, de dois estados brasileiros: Espírito Santo e Piauí. Para o presente estudo, foram considerados os questionários destinados aos docentes, totalizando 1.301 respondentes.

Método

Este trabalho utilizou dados provenientes de um recorte do questionário respondido por professores do Ensino Médio, no âmbito da pesquisa PGLQE, que foi realizada numa amostra de escolas dos estados do Piauí e do Espírito Santo. Assim, o primeiro ponto a salientar é que, como não se trata de uma amostra representativa (nem do Brasil e nem mesmo dos estados considerados), os resultados apresentados não refletem as características e nem as percepções dos professores do Ensino Médio dessas duas unidades da federação. Por outro lado, o número considerável de professores (1.301) que participaram da pesquisa nos permitiu fazer uma investigação robusta do conjunto de itens do instrumento e, assim, operacionalizar dois conceitos complexos, por meio da construção de indicadores.

Foram necessários vários ajustes nos bancos de dados originais disponibilizados pela pesquisa PGLQE para que fossem possíveis as análises descritas a seguir. Cabe ressaltar que, considerando o objetivo deste estudo, foram utilizados conjuntamente os dados de ambos os estados (ES e PI). Assim, o primeiro desafio foi unificar numa única base as respostas dos professores dos dois estados, uma vez que as informações (dados e dicionário de variáveis para cerca de 250 itens) foram fornecidas em dois bancos de dados que não eram exatamente iguais.

Uma vez que essa informação foi unificada, foi realizado um trabalho cuidadoso de adequação e consistência da base de dados, que incluiu várias etapas, entre as quais podemos destacar: **Inversão:** Foi feita a inversão da pontuação dos itens que foram apresentados em sentido contrário aos demais; **Padronização:** Foi efetuada uma padronização das escalas de resposta do tipo “sim” e “não”, que no instrumento original foram apresentadas com diferentes pontuações. **Correção:** Foi corrigido o caso particular da questão 6, que apresentava os itens 6.4 e 6.5 do instrumento invertido com relação à informação que constava no dicionário de variáveis. Resumindo, a pontuação de todas as questões foi ajustada de modo que para os itens com categorias de resposta ordinais, as alternativas foram ordenadas de 1, 2, ..., n, sendo 1 sempre a opção negativa (=pior caso) e n sempre a opção positiva (=melhor caso).

Construção dos indicadores de clima organizacional e de práticas de gestão e liderança

Após uma análise preliminar do conteúdo completo do instrumento, feita por especialistas nos dois construtos, foram estabelecidos os conjuntos iniciais de itens que seriam utilizados na construção dos indicadores. Para o clima organizacional foram escolhidos, dos questionários originais, 51 itens. Já para as práticas de gestão e liderança foram selecionados 75 itens.

Como metodologia para a criação dos indicadores, a estratégia de análise foi aliar uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) (Damásio, 2012; Hair *et al.*, 2009; Urbina, 2007) à análise do conteúdo teórico por trás de cada item, ou seja, foram empregadas técnicas estatísticas de AFE como ponto de partida para a criação dos indicadores, mas a composição final de cada um deles só foi definida após a avaliação da sua coesão teórica.

Com um número inicial relativamente grande de itens para a construção dos indicadores, totalizando 126, e com o objetivo de otimizar os resultados da Análise Fatorial Exploratória (AFE), que é eficaz apenas quando as variáveis são altamente correlacionadas entre si, o primeiro passo da análise consistiu em examinar o comportamento da matriz de correlações desses dois conjuntos de itens. Isso se deve ao fato de que, apesar das diferenças entre o clima organizacional de uma escola e as práticas de gestão e liderança, não se esperaria encontrar correlações muito baixas entre itens que avaliam o mesmo construto principal. É importante destacar que, no processo de construção dos indicadores, que não envolveu procedimentos inferenciais, a unidade de análise considerada foi o professor.

Não existe um consenso sobre o que seriam níveis de correlação aceitáveis entre pares de itens que medem um mesmo construto, porque, embora matematicamente o coeficiente de correlação possa variar entre -1 e 1, ele é uma medida cuja magnitude varia de acordo com a área do conhecimento à qual pertence o construto. Em geral, em Ciências Sociais utiliza-se como desejável uma correlação de pelo menos 0,3, em valores absolutos. Porém, como a proposta inicial foi excluir apenas itens que tivessem correlações muito baixas com os demais itens do conjunto, optamos por um critério menos rigoroso, ou seja, apenas pela exclusão de itens que apresentaram muitas correlações abaixo de 0,1.

Logo, também foi preciso estabelecer o que seriam “muitas” pois, essa é, obviamente, uma questão arbitrária. Neste trabalho, como quantidade alta, definiu-se 20% das correlações violando esse critério. Assim, considerando que no caso do clima organizacional foram

calculados 50 pares de correlações para cada item e para as práticas de gestão e liderança 74 pares, foram definidos como pontos de corte 10 e 14 itens, respectivamente.

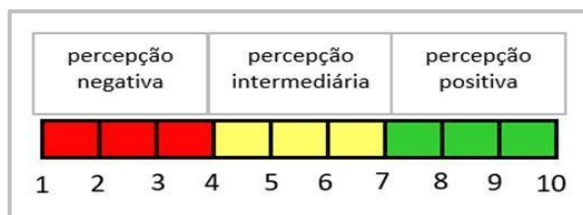
Além de avaliar os pares de correlações individuais de cada item, também foi incluído como critério de permanência a condição de que o valor máximo observado entre todos os pares de correlação do item fosse pelo menos 0,3, ou seja, itens que não apresentaram nenhuma correlação acima de 0,3 com os demais também foram retirados do conjunto.

Após a exclusão dos itens que violaram os critérios estabelecidos na primeira etapa da análise, o segundo passo na construção dos indicadores foi a realização de uma AFE, pelo método dos Componentes Principais e com rotação Oblimin, para investigar o novo conjunto de itens candidatos a comporem os indicadores do clima organizacional e outra para avaliar o novo conjunto de itens das práticas de gestão e liderança. Na análise dos resultados de ambas as AFE foram consideradas tanto critérios estatísticos, como a avaliação dos especialistas, que fizeram a interpretação teórica de cada fator identificado. Ao fim dessa etapa do processo, alguns fatores foram excluídos e alguns itens foram realocados ou eliminados.

O terceiro e último passo da construção dos indicadores foi a realização de AFE individuais, feitas para cada conjunto de itens identificados na composição dos fatores estabelecidos na etapa anterior. Esse terceiro passo visou refinar e ajustar os resultados obtidos na AFE conjunta, uma vez que os fatores originalmente identificados sofreram algumas reformulações teóricas. Esse processamento final resultou na exclusão de mais alguns itens.

Uma vez que a composição de cada indicador foi finalmente definida, eles foram interpretados e nomeados pelos especialistas. A pontuação nos indicadores, para cada indivíduo, foi calculada por meio dos escores fatoriais, utilizando-se o método da regressão. Porém, esse método fornece valores numa escala original com média 0 e com variância igual ao quadrado da correlação múltipla entre as pontuações estimadas e os valores reais dos fatores. Assim, como essa escala não é muito intuitiva, optamos por realizar uma transformação linear nas pontuações de cada indicador, de modo que os escores finais ficaram distribuídos numa escala que varia de 1 a 10, sem alteração das relações originais entre eles. Com essa transformação nos escores, propusemos uma interpretação qualitativa para os resultados obtidos em cada indicador, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Sugestão de interpretação qualitativa para os indicadores propostos



Fonte: Elaboração dos autores (2023).

Investigação das relações entre os indicadores produzidos na pesquisa

Uma vez calculados os escores de cada indivíduo em cada um dos indicadores propostos nesta pesquisa, foi então estimada a pontuação de cada escola, a partir da média da pontuação de seus respectivos professores. Sendo assim, a unidade considerada na avaliação das relações entre os indicadores propostos foi a escola (139 unidades).

Para responder quais as possíveis relações entre as práticas de liderança e os elementos do clima escolar organizacional, na perspectiva de docentes do Ensino Médio, optamos por avaliar os coeficientes de correlação de Pearson (Chen; Popovic, 2002; Kozak, 2009; Rodgers; Nicewander, 1988;) entre os respectivos indicadores. A utilização de outras técnicas estatísticas, como, por exemplo, Análise de Regressão ou mesmo Análise Fatorial Confirmatória, presumiriam um conhecimento teórico prévio sobre possíveis efeitos causais entre os dois construtos investigados. Tais relações continuam em processo de consolidação na literatura especializada e, portanto, as referidas análises não foram utilizadas.

Optamos por investigar três conjuntos de associações: as correlações no conjunto de indicadores do clima organizacional; as correlações dentro do conjunto de indicadores das práticas de gestão e liderança e as correlações entre os dois conjuntos de indicadores. Os dois primeiros conjuntos de correlações foram analisados, pois, como seus respectivos indicadores tratam do mesmo construto, seria esperado que todos fossem correlacionados entre si. Assim, essa análise visou corroborar esse aspecto, além de sinalizar, empiricamente, quais os elementos do clima organizacional são mais associados entre si, e quais práticas de gestão e liderança.

Resultados

Na primeira etapa da construção dos indicadores do clima organizacional, dos 51 itens iniciais, nove itens foram excluídos do conjunto por apresentarem 10 ou mais pares de correlações abaixo de 0,1 e/ou correlação máxima observada entre os pares menores do que 0,3. Analogamente, dentre os 75 itens iniciais sobre práticas de gestão e liderança, dois itens foram excluídos, pois apresentaram 14 ou mais pares de correlações abaixo de 0,1 e/ou correlação máxima observada entre os pares menores do que 0,3. A relação dos itens excluídos encontra-se no Quadro 1.

Quadro 1 – Relação dos itens excluídos na primeira etapa da construção dos indicadores

CLIMA ORGANIZACIONAL	PRÁTICAS DE GESTÃO E LIDERANÇA
8.1. Concluir o Ensino Médio	
8.3. Ingressar no Ensino Superior Privado	
8.4. Ingressar em cursos técnicos antes de concluírem o Ensino Médio	
9.2. Estou satisfeito com o tamanho da(s) turma(s) a mim atribuídas.	14.6. Registra as faltas e atrasos dos professores, comunicando às instâncias superiores quando é o caso.
9.3. Às vezes considero perda de tempo dar o melhor de mim nesta escola.	17.3. Não atribui aos professores atividades alheias às suas atribuições docentes.
9.8. Penso em me transferir para outra escola.	
9.9. Se eu pudesse voltar atrás, teria escolhido outra escola.	
9.10. Tenho pouco a fazer para melhorar a aprendizagem dos meus alunos.	
9.11. Quando penso em meu futuro, gostaria de ocupar um cargo de gestão nesta escola.	

Fonte: Elaboração dos autores (2023).

Nota: Os itens 8.1, 9.10 e 9.11 foram excluídos pelos dois critérios.

É importante ressaltar que a qualidade desses itens ou outros aspectos psicométricos não estão sendo avaliados nesse trabalho. Foram analisados apenas coeficientes de correlação e, pelos resultados obtidos, a avaliação é que eles não parecem estar medindo o mesmo construto que os outros 42 itens do conjunto, no caso do clima organizacional, ou o mesmo construto que os outros 73 itens do conjunto das práticas de gestão e liderança.

O próximo passo da construção dos indicadores foi a realização de uma AFE para investigar o novo conjunto de 42 itens do clima e outra AFE para investigar o novo conjunto de 73 itens das práticas de liderança.

A AFE conjunta inicial dos itens relativos ao clima organizacional apontou uma solução inicial com 8 fatores. Os testes de esfericidade de Bartlett⁵ ($p < 0,001$) e a medida KMO⁶ (0,952) se mostraram bastante adequados. A proporção de variância explicada nessa solução foi de 59,1%. Porém, fazendo a interpretação de cada um dos fatores, verificamos que os dois últimos, além de serem matematicamente menos importantes⁷, eram formados por apenas dois itens cada um e não possuíam um significado teórico.

Assim, optamos por considerar nesta etapa os seis primeiros fatores da solução inicial, sendo que nos Fatores 1 e 3 foram incorporadas mudanças pelos especialistas, visando melhorar a interpretação teórica dos mesmos (o item 7.1 foi excluído do fator 1 e os itens 2.1 e 3.7 foram, respectivamente, excluído e incluído no Fator 3).

Já a AFE inicial dos 73 itens relativos às práticas de gestão e liderança apontou uma solução inicial com 9 fatores. Os testes de esfericidade de Bartlett ($p < 0,001$) e a medida KMO (0,982) também se mostraram bastante adequados. A proporção de variância explicada pela solução com 9 fatores foi de 63,2%. Porém, observamos que o Fator 9, na verdade, compartilhava o único item que apresentou carga fatorial relevante com outro fator (o Fator 3), no qual o item foi considerado, por ter apresentado a maior carga. Assim, nossa escolha foi por considerar apenas os oito primeiros fatores definidos pela AFE. Após a análise dos especialistas, foram incorporadas mudanças em três fatores, visando melhorar sua interpretação teórica (o item 12.1 foi excluído do Fator 1; os itens 15.1 e 17.7 foram excluídos do Fator 2 e os itens 16.1 e 17.6 foram excluídos do Fator 3).

Na última etapa da construção dos indicadores foram realizadas as AFE individuais, para finalizar a composição de cada indicador e para o cálculo dos escores fatoriais. Após a avaliação dos especialistas, mais três itens foram excluídos dos indicadores do Clima Organizacional (o item 3.3 do Fator 2; o item 3.7 do Fator 3 e o item 9.1 do Fator 6) e um item foi eliminado do conjunto de indicadores das Práticas de Gestão e Liderança (o item 17.9 do Fator 3). Desse modo, 34 itens foram utilizados na composição dos 6 indicadores do Clima

⁵ O Teste de Bartlett tem como hipótese nula a independência perfeita entre todas as variáveis e, caso ela seja rejeitada, pode-se concluir que existe algum tipo de associação entre elas, ou seja, significa que elas medem conjuntamente um ou mais construtos. Portanto, o Teste de Bartlett deve ser estatisticamente significativo ($p < 0,05$).

⁶ O KMO é uma medida que varia entre 0 e 1 e representa a proporção da variância das variáveis que pode ser explicada pelos fatores ou traços latentes. Quanto mais próximo esse valor estiver de 1, mais adequados os dados estão para se ajustar uma AFE. Assim, a literatura preconiza que o KMO é considerado bom a partir de 0,7; ótimo, a partir de 0,8 e excelente a partir de 0,9.

⁷ Os autovalores observados ficaram pouco acima de 1 e apresentaram baixas porcentagens da variância explicada, principalmente considerando a solução após rotação.

Organizacional e 64 na composição dos 8 indicadores das Práticas de Gestão e Liderança. A relação final dos indicadores e de seus itens avaliativos encontra-se no Quadro 2.

Quadro 2 – Composição dos indicadores do Clima Organizacional e das Práticas de Gestão e Liderança

INDICADOR	RELAÇÃO DE ITENS
CLIMA ORGANIZACIONAL	
1- As relações interpessoais na escola	7.5 a 7.11 (7 itens)
2- O envolvimento profissional docente	3.1, 3.2, 3.5, 3.6, 3.8 a 3.13 (10 itens)
3- Investimento institucional para aprendizagem	2.2 a 2.5 (4 itens)
4- Relação dos docentes com os profissionais da escola	6.1 a 6.5 (5 itens)
5- Relação dos docentes com alunos e seus pais	6.6, 6.7, 7.2, 7.3 (4 itens)
6- autorrealização docente	9.4 a 9.7 (4 itens)
PRÁTICAS DE GESTÃO E LIDERANÇA	
1- Proatividade	12.2 a 12.14, 14.4, 14.5 (15 itens)
2- Diagnóstico e acompanhamento	15.2 a 15.5, 15.8 (5 itens)
3- Atenção às pessoas e à estrutura	16.2 a 16.10, 17.1, 17.2, 17.4, 17.5, 17.7, 17.8 (15 itens)
4- Senso de respeito e justiça	14.7 a 14.10 (4 itens)
5- Envolvimento pedagógico direto	13.1 a 13.4 (4 itens)
6- Postura mobilizadora	10.1 a 10.7 (7 itens)
7- Assertividade	14.1 a 14.3, 15.6, 15.9 (5 itens)
8- Senso de cooperação	11.1 a 11.9 (9 itens)

Fonte: Elaboração dos autores (2023).

Investigação das relações entre os indicadores produzidos na pesquisa

Com os indicadores definidos, foram calculadas as pontuações em cada um deles para todos os indivíduos participantes. O aspecto que mais chamou a atenção foi que, de modo geral, houve pouca variabilidade na percepção dos professores em todos os indicadores propostos. Em seguida, foi estimada a pontuação média de cada escola avaliada no estudo. Os resultados obtidos para o conjunto das escolas encontram-se na Tabela 1.

Tabela 1 – Medidas descritivas dos indicadores propostos para as 139 escolas, por estado

INDICADOR	PIAUI			ESPÍRITO SANTO		
	mín	máx	média (d.p.)	mín	máx	média (d.p.)
CLIMA ORGANIZACIONAL						
1- As relações interpessoais na escola	6,6	9,2	8,0 (0,6)	6,2	9,2	8,0 (0,7)
2- O envolvimento profissional docente	6,0	9,3	8,0 (0,7)	7,1	9,4	8,2 (0,6)
3- Investimento institucional para aprendizagem	5,0	9,6	7,7 (1,0)	6,7	9,9	8,8 (0,7)

4- Relação dos docentes com os profissionais da escola	7,2	10,0	8,9 (0,5)	6,9	10,0	9,2 (0,8)
5- Relação dos docentes com alunos e seus pais	5,1	8,5	7,1 (0,7)	5,2	9,0	7,1 (0,8)
6-autorrealização docente	5,5	9,8	8,6 (0,7)	7,0	9,7	8,5 (0,6)
PRÁTICAS DE GESTÃO E LIDERANÇA						
1- Proatividade	6,4	10,0	8,9 (0,7)	7,1	10,0	9,2 (0,6)
2- Diagnóstico e acompanhamento	4,0	9,4	7,5 (1,0)	4,7	9,9	8,0 (1,0)
3- Atenção às pessoas e à estrutura	6,6	9,9	8,7 (0,7)	7,1	10,0	9,2 (0,6)
4- Senso de respeito e justiça	8,3	10,0	9,5 (0,4)	7,5	10,0	9,4 (0,6)
5- Envolvimento pedagógico direto	2,2	6,4	4,7 (0,9)	2,6	7,7	4,9 (1,1)
6- Postura mobilizadora	7,1	10,0	8,9 (0,7)	6,2	10,0	9,2 (0,7)
7- Assertividade	6,6	9,8	8,8 (0,7)	7,7	10,0	9,3 (0,5)
8- Senso de cooperação	6,7	9,8	8,6 (0,6)	6,3	9,9	8,9 (0,7)

Nota: Foram avaliadas 69 escolas no Piauí e 70 escolas no Espírito Santo. Porém, o indicador *Relação dos docentes com os profissionais da escola* só pode ser calculado para 68 escolas do PI e 59 do ES devido a valores *missings*, principalmente no item “vice-diretor”, que parece não estar presente em várias escolas.

Fonte: Elaboração dos autores (2023).

Lembrando que a pontuação de todos os indicadores varia numa escala de 1 a 10, é possível perceber que o indicador com maior pontuação média do grupo de escolas avaliadas foi o Senso de respeito e justiça e que o indicador Envolvimento pedagógico direto se destaca pelas baixas pontuações médias obtidas no grupo considerado. Também se observa que as pontuações de quase todos os indicadores apresentam médias ligeiramente maiores nas escolas do ES do que no PI.

Por outro lado, se ao invés de considerar-se as pontuações apresentadas na Tabela 1, considerar-se a interpretação qualitativa dos indicadores, sugerida na Figura 1, pode-se perceber (tabelas de distribuição de frequência não apresentadas neste artigo) que na grande maioria das escolas avaliadas (em geral, mais de 90%) os professores têm, em média, uma percepção positiva no indicador.

Ao fazer a mesma análise anterior separada por estado, percebeu-se que as distribuições de frequência das escolas nas três categorias de percepção dos professores são bastante semelhantes nos dois estados avaliados.

Por fim, vamos analisar as associações entre os indicadores produzidos na pesquisa. Importante destacar que todas as correlações entre os indicadores propostos neste trabalho foram estatisticamente significantes a um nível de 5%. A única exceção foi a correlação entre os indicadores Relação dos docentes com os profissionais da escola e Envolvimento pedagógico direto, que apresentou um nível descritivo de 0,232. No entanto, entendemos que paralelamente com a significância estatística é preciso avaliar também a magnitude dessas associações. Pelo fato dos indicadores propostos neste trabalho se basearem em percepções, podemos considerar que correlações maiores do que 0,5 já apontam para associações importantes. Porém, optamos por interpretar e discutir apenas as relações mais fortes (acima de 0,6).

Análises de fortes associações dos indicadores do Clima Escolar Organizacional

Embora tenhamos destacado que todas as associações são significativas estatisticamente, vamos refletir sobre as que apresentam maiores índices de correlação.

Tabela 2 – Associações entre os indicadores do clima escolar organizacional

INDICADORES	INDICADORES	CORRELAÇÃO
1 - As relações interpessoais na escola	6 - Autorrealização docente	0,675
2 - O envolvimento profissional docente	6 - Autorrealização docente	0,614
3 - Investimento institucional para aprendizagem	2 - O envolvimento profissional docente	0,555
4 - Relação dos docentes com os profissionais da escola	1 - As relações interpessoais na escola	0,439
5 - Relação dos docentes com alunos e seus pais	1 - As relações interpessoais na escola	0,577

Fonte: Elaboração dos autores (2023).

Podemos observar na Tabela 2 acima que o maior índice de correlação entre os indicadores do clima escolar organizacional foi entre os indicadores 1 e 6, respectivamente, as relações interpessoais na escola e Autorrealização docente: **0,675**. A título de exemplo, apresentamos na sequência a descrição detalhada dos referidos indicadores.

De acordo com Kalkan *et al.* (2020) a escola é composta por diferentes indivíduos, com características socioculturais diversas, permeados por suas regras, valores e objetivos próprios. Ao considerarmos a instituição escola como uma organização social, faz-se necessário lançar luzes à importância das relações interpessoais e suas múltiplas possibilidades de vivências e experiências em seu ambiente. Nessa perspectiva o clima caracteriza-se por percepções individuais e compartilhadas acerca da dinâmica dos acontecimentos cotidianos da escola, que

pode sofrer alterações de acordo com o sentimento de pertencimento, da satisfação, do humor e, sobretudo, da qualidade das interações interpessoais entre todos que convivem na instituição (Lück, 2017; Moro, 2020).

A autorrealização docente, por sua vez, abarca os níveis de satisfação acerca do desempenho de suas funções como educador, a relação com o ambiente de trabalho, o envolvimento profissional entre pares e todos esses elementos articulados incidem nas percepções que constituirão o clima escolar organizacional. Na medida em que esse clima é percebido e vivenciado, trará implicações na qualidade da dinâmica das práticas pedagógicas, nos índices de absenteísmo, de abandono e de rotatividade docente (Fernandes, *et al.*, 2023; Oliveira, 2018).

Quadro 3 – Conjunto de itens avaliativos do Indicador 1: As relações interpessoais na escola

Como você avalia os seguintes aspectos da sua escola:	Alternativas de resposta (pontuação)
7.5. A relação entre os professores e a coordenação pedagógica	Muito ruim (1) Ruim (2) Razoável (3) Boa (4) Muito boa (5)
7.6. A relação entre os professores e a direção	
7.7. A relação entre alunos e funcionários/servidores	
7.8. A relação entre professores e funcionários/servidores	
7.9. A relação entre a direção e os funcionários/servidores	
7.10. A relação entre a direção e os alunos	
7.11. A relação entre a direção e os pais dos alunos	

Fonte: Elaboração dos autores (2023).

De acordo com o Quadro 3, o conjunto de sete itens que compõem o indicador 1 do clima organizacional envolve mensurar o quão boa são as relações entre os diferentes atores escolares envolvidos no dia a dia da escola. Ou seja, tais itens buscam avaliar quais as percepções dos docentes sobre as relações que eles têm com: a coordenação pedagógica, a direção, os estudantes, os funcionários/servidores, bem como os pais/responsáveis dos estudantes.

Quadro 4 – Conjunto de itens avaliativos do Indicador 6: Autorrealização docente

Marque qual é o seu nível de concordância com cada uma das afirmativas a seguir:	Alternativas de resposta (pontuação)
9.4. Sinto-me satisfeito em trabalhar nesta escola.	Discordo totalmente (1) Discordo (2) Concordo (3) Concordo totalmente (4)
9.5. Sinto-me realizado com o trabalho que desenvolvo nesta escola.	
9.6. A organização da escola favorece meu trabalho.	
9.7. Existe um senso de colaboração entre todos que trabalham nesta escola.	

Fonte: Elaboração dos autores (2023).

Verificamos no Quadro 4 que o indicador 6, Autorrealização docente, é composto de itens avaliativos que nos permitem verificar como os professores percebem a sua própria atuação no exercício da docência, isto é, se se sente realizado, satisfeito com o trabalho na escola, bem como sobre a organização e o senso de colaboração entre os profissionais para que seu trabalho seja bem-feito.

A partir da forte associação entre esses dois indicadores de clima organizacional, por exemplo, podemos inferir que as percepções positivas dos docentes sobre as relações interpessoais com os atores escolares estão diretamente relacionadas com as suas autorrealizações no exercício docente.

Análises de fortes associações dos indicadores de Práticas de Gestão e Liderança Escolar

Como destacado anteriormente, de todas as associações significativas estatisticamente, nosso foco é para aquelas que apresentam maiores índices de correlação. A tabela a seguir apresenta as associações entre os indicadores.

Tabela 3 – Associações entre os indicadores de Práticas de Gestão e Liderança Escolar

INDICADORES	INDICADORES	CORRELAÇÃO
1 - Proatividade	8 - Senso de cooperação	0,857
2 - Diagnóstico e acompanhamento	7 - Assertividade	0,808
3 - Atenção às pessoas e à estrutura	7 - Assertividade	0,843
4 - Senso de respeito e justiça	1 - Proatividade	0,671
5 - Envolvimento pedagógico direto	2 - Diagnóstico e acompanhamento	0,620
6 - Postura mobilizadora	8 - Senso de cooperação	0,890
7 - Assertividade	1 - Proatividade	0,847

Fonte: Elaboração dos autores (2023).

Conforme os dados apresentados na Tabela 3, observa-se que as associações mais fortes entre os indicadores de práticas de gestão e liderança escolar ocorrem entre os indicadores 1 Proatividade e 6 Postura Mobilizadora com o indicador 8 Senso de Cooperação, apresentando índices de correlação de 8,857 e 0,890, respectivamente. A seguir, será analisado o que cada um desses indicadores contribui para as práticas de gestão e de liderança.

Proatividade e senso de cooperação são conceitos frequentemente explorados sob a perspectiva empresarial por autores focados em psicologia organizacional, gestão de equipes, liderança e comportamento organizacional (Covey, 2022; Goleman, 1995). No âmbito

educacional, esses temas são especialmente considerados nas discussões sobre características e estilos de gestão escolar (Lück, 2013).

A proatividade refere-se à capacidade de tomar a iniciativa e agir antecipadamente, antes mesmo de uma solicitação ou exigência. Pessoas proativas não esperam por instruções, mas buscam oportunidades, identificam problemas e propõem soluções (Frankl, 1997). Algumas características da proatividade incluem: a antecipação de problemas e busca ativa por soluções, a assunção de responsabilidade pelo próprio trabalho e resultados, a iniciativa para aprender e se desenvolver continuamente e o engajamento ativo na melhoria de processos e práticas. Ações obviamente de muita relevância no desenvolvimento do trabalho educacional.

A cooperação no ambiente escolar refere-se à capacidade dos membros da comunidade educativa de trabalharem juntos, de maneira colaborativa, equilibrada e harmoniosa, a fim de atingir objetivos comuns. Isso envolve a participação ativa de professores, alunos, pais e outros membros da equipe escolar em atividades que promovam o aprendizado, o desenvolvimento e o bem-estar de todos. A cooperação implica interações construtivas advindas dos processos dialógicos e das coordenações de diferentes perspectivas. A presença da cooperação na literatura educacional não é recente e, em geral, aparece relacionada: à defesa por uma educação ativa e participativa, com o compartilhamento de conhecimento e informações; à disposição para a colaboração aberta e eficaz com colegas; à disposição para ouvir e considerar perspectivas diferentes; à construção de um ambiente de trabalho positivo e inclusivo, como características presentes nas interações humanas (Dewey, 1916; Freire, 1967, 1996; Johnson; Johnson, 2008; Piaget, 1973, 1998).

A combinação de proatividade e cooperação pode contribuir significativamente para um ambiente de trabalho harmonioso e para a formação de uma equipe mais eficaz. A associação dessas duas características tende a produzir resultados especialmente poderosos na qualificação das relações humanas e no desenvolvimento de um ambiente saudável de aprendizado. Isso ocorre porque a combinação dessas características implica em ações eficazes que afetam dimensões importantes do trabalho educacional, tais como: a resolução antecipada de problemas, a inovação e melhoria contínua, a construção de um ambiente de trabalho positivo, o alcance de metas comuns e o fortalecimento da cultura organizacional. Ao promover a proatividade e a cooperação em uma equipe ou ambiente de trabalho, as lideranças podem criar uma dinâmica que valoriza tanto a iniciativa individual quanto a colaboração, o que conduz a melhores resultados e a um clima organizacional mais positivo.

Na sequência observemos os itens avaliativos do indicador 8 (Senso de cooperação) que apresentou forte associação com os outros dois indicadores (1 e 6 - Proatividade e Postura mobilizadora).

Quadro 5 – Conjunto de itens avaliativos do Indicador 8: Senso de cooperação

Em relação ao trabalho coletivo nesta escola, marque qual é o seu nível de concordância com cada uma das afirmações a seguir sobre o seu diretor:	Alternativas de resposta (pontuação)
11.1. Comunica à comunidade escolar o propósito e o objetivo da instituição.	Discordo totalmente (1) Discordo (2) Concordo (3) Concordo totalmente (4)
11.2. Explica as razões pelas quais introduz mudanças de funcionamento da escola.	
11.3. Trabalha com os docentes definindo metas concretas a alcançar para efetivar o projeto político-pedagógico.	
11.4. Demonstra altas expectativas em relação ao trabalho que os docentes realizam com os alunos.	
11.5. Fomenta o trabalho colaborativo entre os professores.	
11.6. Promove um ambiente de confiança mútua entre os integrantes da comunidade escolar.	
11.7. Promove um ambiente de cuidado entre os integrantes da comunidade escolar.	
11.8. Apoia todos os professores, especialmente aqueles que enfrentam mais problemas com o ensino de sua disciplina.	
11.9. Promove uma gestão participativa, através da atuação representativa dos docentes, quando necessário.	

Fonte: Elaboração dos autores (2023).

Os itens avaliativos do indicador 8, como apresentados no quadro anterior, mostram que a essência do indicador envolve ações efetivas por parte do diretor escolar em diversas áreas: na comunicação e no engajamento dos docentes com os objetivos da instituição; no aprimoramento da estrutura do Plano Político Pedagógico; no apoio e fomento ao trabalho coletivo; na construção de um ambiente de confiança mútua e cuidado entre todos; e na implementação de uma gestão participativa. Essas características explicam a forte associação deste indicador com a Proatividade (Indicador 1) e a Postura Mobilizadora (Indicador 6) observada nas análises estatísticas. A seguir, serão listados os itens referentes à Proatividade.

Quadro 6 – Conjunto de itens avaliativos do Indicador 1: Proatividade

Com que frequência o diretor da sua escola:	Alternativas de resposta (pontuação)
12.2. Propõe estratégias para que todos os professores organizem seu trabalho de maneira coletiva.	Nunca (1) Raramente (2)
12.3. Propõe estratégias para que todos os professores possuam horários em comum para se reunir, estudar e planejar.	Ocasionalmente (3) Frequentemente (4)

12.4. Assegura a participação dos professores nas decisões que afetam a qualidade do ensino.	
12.5. Assegura a participação das famílias nas decisões que afetam a qualidade do ensino.	
12.6. Assegura a participação dos estudantes nas decisões que afetam a qualidade do ensino.	
12.7. Define e reforça, com clareza, as atribuições e responsabilidades de todos os profissionais da unidade.	
12.8. Propõe estratégias para que os professores desta escola trabalhem considerando as características e necessidades específicas dos estudantes de cada etapa de ensino.	
12.9. Ajuda os professores a aprenderem com seus erros.	
12.10. Incentiva os professores a fazerem o seu melhor.	
12.11. Envolve-se na adaptação de novos professores ao estabelecimento.	
12.12. Comporta-se com profissionalismo na sua relação com os professores.	
12.13. Incorpora os interesses e ideias dos professores no projeto pedagógico do estabelecimento.	
12.14. Desenvolve ações para estimular que bons professores permaneçam no estabelecimento.	
14.4. Preocupa-se com o bem-estar dos professores.	
14.5. Encoraja os professores a melhorarem o seu trabalho em sala de aula.	

Fonte: Elaboração dos autores (2023).

O conjunto de 15 itens avaliativos que compõem o Indicador de Proatividade permite mensurar as percepções dos docentes sobre as ações do diretor escolar, figura central da equipe gestora. Este indicador abrange: estratégias de organização do trabalho coletivo entre os docentes, com horários preestabelecidos para reuniões, estudos e planejamento; e a garantia de acesso e participação dos atores escolares nas decisões que afetam a qualidade do ensino, promovendo um senso de responsabilidade compartilhada.

Prosseguindo para o Indicador 6, Postura Mobilizadora, esta característica na gestão refere-se à capacidade da liderança de inspirar e motivar sua equipe a alcançar objetivos comuns. É uma abordagem que busca engajar e envolver os membros da equipe, estimulando seu entusiasmo e comprometimento com as metas organizacionais (Lück, 2013). A postura mobilizadora transcende a mera gestão de tarefas; ela envolve a habilidade de inspirar ações e alcançar resultados por meio de estímulo positivo, suporte e alinhamento de propósitos.

Elementos-chave da postura mobilizadora na gestão incluem: comunicação inspiradora, incentivo à motivação intrínseca da equipe reconhecendo suas realizações e esforços, fomento ao desenvolvimento do senso de equipe, definição de metas desafiadoras e alcançáveis, e o incentivo à inclusão e participação nas decisões importantes, criando um senso de pertencimento e comprometimento. O quadro a seguir apresentará os itens referentes ao indicador de postura mobilizadora.

Quadro 7 – Conjunto de itens avaliativos do Indicador 6: Postura mobilizadora

Marque qual é o seu nível de concordância com cada uma das afirmações a seguir sobre algumas características do diretor desta escola:	Alternativas de resposta (pontuação)
10.1. Realiza um bom trabalho nesta escola.	Discordo totalmente (1) Discordo (2) Concordo (3) Concordo totalmente (4)
10.2. Tem uma postura encorajadora e solidária com os professores.	
10.3. Valoriza e reforça o trabalho desenvolvido pelos professores	
10.4. Interage respeitosamente com os alunos (na entrada, em sua sala, no intervalo).	
10.5. Se mostra sempre disponível para atender quem o procura.	
10.6. Mostra abertura e interesse em escutar os professores.	
10.7. Consegue articular as diferentes ideias e opiniões do grupo de professores.	

Fonte: Elaboração dos autores (2023).

Integrar a cooperação com uma postura mobilizadora na gestão escolar favorece a construção de uma cultura educacional mais coesa em que todos os membros da comunidade são incentivados a contribuir e a alcançar objetivos compartilhados.

Correlações entre os indicadores de Clima Organizacional e de Práticas de Gestão e Liderança

Finalmente, visando responder à nossa pergunta de pesquisa, foram calculadas as correlações entre os dois conjuntos de indicadores propostos neste trabalho. A tabela a seguir destaca em cinza as maiores correlações encontradas para cada um dos 8 indicadores de práticas de gestão e liderança.

Tabela 4 – Correlações entre os indicadores de clima organizacional e os de práticas de gestão e liderança

DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL	DIMENSÕES DAS PRÁTICAS DE GESTÃO E LIDERANÇA							
	1. Proatividade	2. Diagnóstico e acompanhamento	3. Atenção às pessoas e à estrutura	4. Senso de respeito e justiça	5. Envolvimento pedagógico-direto	6. Postura mobilizadora	7. Assertividade	8. Senso de cooperação
1. As relações interpessoais na escola	0,627	0,546	0,577	0,496	0,429	0,663	0,504	0,679
2. O envolvimento profissional docente	0,497	0,481	0,597	0,327	0,387	0,464	0,491	0,580

3. Investimento institucional para aprendizagem	0,484	0,532	0,708	0,249	0,344	0,466	0,579	0,543
4. Relação dos docentes com os profissionais da escola	0,313	0,274	0,404	0,195	0,107	0,387	0,329	0,442
5. Relação dos docentes com alunos e seus pais	0,275	0,264	0,253	0,243	0,237	0,190	0,232	0,248
6. Autorrealização docente	0,487	0,465	0,537	0,482	0,412	0,622	0,452	0,662

Fonte: Elaboração dos autores (2023).

É possível constatar que 6 dos 8 indicadores de práticas de gestão e liderança estão mais fortemente associados ao indicador “As relações interpessoais na escola” da dimensão do clima organizacional. Isso significa que práticas de gestão e lideranças eficazes não apenas gerenciam processos administrativos, mas também cultivam relacionamentos positivos com membros da equipe, professores, alunos, pais e outras pessoas da comunidade escolar.

Algumas maneiras pelas quais as relações interpessoais se entrelaçam com a liderança escolar dizem respeito à comunicação eficaz; ao desenvolvimento de relacionamentos de confiança; à presença da empatia e do respeito como pressupostos das relações; à colaboração e ao trabalho em equipe; à mediação de conflitos; ao envolvimento da comunidade; à inclusão e diversidade; e ao apoio ao desenvolvimento profissional dentre outras formas de humanizar as interações e qualificar as relações como construtivas e respeitadas.

Considerações finais

O ambiente escolar é um universo complexo, permeado por múltiplas e complementares dimensões do contexto educacional. Ao propormos um olhar para fenômenos, também complexos, como o clima escolar e os processos de liderança e práticas de gestão, destacamos o cuidado necessário quando se intenta viabilizar instrumentos de medida, sobretudo de natureza subjetiva, tendo como objetivo conhecer as percepções das pessoas que vivenciam a dinâmica escolar.

Nesse sentido, o presente trabalho operacionalizou a construção de indicadores avaliativos capazes de evidenciar elementos centrais acerca de dimensões importantes do ambiente escolar para contemplarmos uma educação de qualidade: o clima escolar organizacional e as práticas de gestão e lideranças.

A partir da seleção de itens avaliativos do questionário construído e aplicado na pesquisa “Práticas de Gestão, Liderança Educativa e Qualidade da Educação em Escolas de Ensino Médio no Brasil” (PGLEQE), aplicados numa amostra de 139 escolas, de dois estados brasileiros: Espírito Santo e Piauí, totalizando 1.301 docentes respondentes, procedemos um rigoroso percurso metodológico para a construção de tais indicadores. Os procedimentos adotados foram a articulação de técnicas estatísticas de Análise Fatorial Exploratória (AFE) e as análises do conteúdo teórico por trás de cada item.

Para fortalecer a robustez estatística e teórica dos indicadores desenvolvidos, foram realizadas análises dos coeficientes de correlação, investigando três conjuntos de associações: as correlações no conjunto de indicadores do clima organizacional; as correlações dentro do conjunto de indicadores das práticas de gestão e liderança; e as correlações entre os dois conjuntos de indicadores. Os resultados indicam que todas as associações são estatisticamente significativas, e os conjuntos de itens avaliativos que compõem cada indicador mensuram seus respectivos constructos: 34 itens agrupados em seis indicadores para o clima organizacional e 64 itens no conjunto de oito indicadores das práticas de gestão e liderança.

Espera-se que esses indicadores e seus itens avaliativos proporcionem elementos reflexivos capazes de mobilizar a escola, com base nas percepções de seus membros, para investir na melhoria geral da instituição, desde a promoção de um clima organizacional positivo até a implementação de uma gestão colaborativa, democrática e com lideranças distribuídas.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, M. Transformational leadership in education: a review of existing literature. **International Social Science Review**, [S. l.], v. 93, n. 1, p. 1-13, 2017. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/90012919>. Acesso em: 30 nov. 2023.
- CARVALHO, L. M. **Clima de escola e estabilidade dos professores**. Lisboa: Educa, 1992.
- CHEN, P. Y.; POPOVIC, P. M. **Correlation**. London: Sage, 2002.
- CORREIA, P.; SÁ, S. Liderança do(a) Diretor(a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional. **Revista Multidisciplinar Humanidades e Tecnologias (FINOM)**, [S. l.], v. 28, n.1, p. 175-209, 2021. Disponível em: http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1525/1116. Acesso em: 30 nov. 2023.
- COVEY, S. R. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. Santana de Parnaíba -SP: Editora BestSeller, 2022.
- DAMÁSIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação Psicológica**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 213-228, 2012.
- DANIËLS, E.; HONDEGHEM, A.; DOCHY, F. A review on leadership and leadership development in educational settings. **Educational research review**, [S. l.], v. 27, p. 110-125, 2019. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1747938X18300228>. Acesso em: 16 nov. 2023.
- DEWEY, J. **Democracy and education**. New York: Institute for Learning Technologies (ILT), 1916. Disponível em: <https://www.gutenberg.org/files/852/852-h/852-h.htm> Acesso em 01 abr. 2024.
- FERNANDES, F. S.; DAVIS, C.; PIMENTA, C. O.; MORO, A.; SILVA, V. G. da. Absenteísmo docente: Desa os para as políticas p blicas educacionais. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 53, 2023, e09880. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/198053149880>. Acesso em: 23 nov. 2023.
- FRANKL, V. E. **Em busca de sentido**. Petrópolis: Editora Vozes, 1997.
- FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. São Paulo: Paz e Terra, 1967.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- FULLAN, M. Leadership for change. In: LEITHWOOD, K. *et al.* (ed.). **International handbook of educational leadership and administration**, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1996. v. 2, p. 701-721.
- FULLAN, M. **Liderar numa cultura de mudança**. Porto: ASA, 2003.

GANDOLFI, F.; STONE, S. Leadership, leadership styles, and servant leadership. **Journal of management research**, v. 18, n. 4, p. 261-269, 2018. Disponível em: http://www.researchgate.net/publication/340940468_Leadership_Leadership_Styles_and_Servant_Leadership. Acesso em: 20 nov. 2023.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/jshd86G9PYQYGJLpJZqpJdC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 nov. 2023.

JOHNSON, D. W; JOHNSON, R. T. Social Interdependence Theory and Cooperative Learning: The Teacher's Role. *In*: GILLIES, R. B.; ASHMAN, A. F.; TERWEL, J. (ed.) **The Teacher's Role in Implementing Cooperative Learning in the Classroom**. New York: Editora Springer, 2008.

KALKAN, Ü.; AKSAL, F.; GAZI, Z.; ATASOY, R.; DAĞLI, G. The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. **Sage open**, [S. l.], v. 10, n. 1, 2020. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244020902081>. Acesso em: 30 nov. 2023.

KHAJEH, E. H. A. Impact of leadership styles on organizational performance. **Journal of human resources management research**, Lincoln University College, 2018. DOI: 10.5171/2018.687849.

KOZAK, M. What is strong correlation? **Teaching Statistics**, [S. l.], v. 31, n. 3, p. 85-86, 2009.

LEITHWOOD, K.; LITORAL LK; ANDERSON, S.; WAHLSTROM, K. **Como a liderança influencia a aprendizagem dos alunos**. Nova York: Fundação Wallace, 2004. Disponível em: <https://wallacefoundation.org/topics/school-leadership>. Acesso em 16 dez. 2023.

LÜCK, H. **Avaliação e Monitoramento do Trabalho Educacional**. Petrópolis, RJ: Editora vozes, 2013.

LÜCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

MATTOS, C. A. C. Clima organizacional sob a perspectiva dos gestores de Instituições Federais de Ensino: uma investigação multivariada em Belém, Pará, Brasil. **Revista Organizações em Contexto**, [S. l.], v. 15, n. 30, p. 53-81, 2019. Disponível em: <http://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/8313>. Acesso em: 30 nov. 2023.

MORO, A. **A Avaliação do Clima Escolar no Brasil: Construção, Testagem e Validação de Questionários Avaliativos**. Curitiba: Appris, 2020.

OLIVEIRA, A. C. P.; CARVALHO, C. P. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 23, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/jshd86G9PYQYGLpJZqpJdC/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 16 dez. 2023.

PIAGET, J. **Estudos sociológicos**. São Paulo: Companhia Editora Forense, 1973.

PIAGET, J. **Sobre a pedagogia**, São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

RODGERS, J. L.; NICEWANDER, W. A. Thirteen Ways to Look at the Correlation Coefficient. **The American Statistician**, [S. l.], v.42, n.1, p. 59-66, 1988.

URBINA, S. **Fundamentos da testagem Psicológica**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2007.

CRediT Author Statement

Agradecimentos: Agradecemos à equipe de pesquisadores(as) integrantes da PGLEQE pelos momentos de trocas e reflexões nas oficinas técnicas da pesquisa.

Financiamento: As atividades da PGLEQE contaram com apoio financeiro do Instituto Unibanco.

Conflitos de interesse: Todos os participantes da pesquisa assinaram termos de participação livre e consentida. A entrada da pesquisa junto às secretarias de educação dos estados do Espírito Santo e Piauí foi feita por meio de cooperação intermediada pelo Instituto Unibanco.

Aprovação ética: Não aplicável.

Disponibilidade de dados e material: As bases de dados originais da pesquisa PGLEQE não estão disponíveis devido a questões de sigilo e respeito a lei geral de proteção de dados.

Contribuições dos autores: Adriano Moro e Flávia Vivaldi: análise e interpretação dos dados; articulação com o referencial teórico e redação do texto; Raquel Valle: organização da base de dados; processamento estatístico; análise e interpretação dos dados e redação do texto.

Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação.
Revisão, formatação, normalização e tradução.

