

### PRÁTICAS DE GESTÃO, LIDERANÇA EDUCATIVA E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO EM ESCOLAS DE ENSINO MÉDIO NO BRASIL

### PRÁCTICAS DE GESTIÓN, LIDERAZGO EDUCATIVO Y CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN LAS ESCUELAS SECUNDARIAS DE BRASIL

### MANAGEMENT PRACTICES, EDUCATIONAL LEADERSHIP AND QUALITY OF EDUCATION IN HIGH SCHOOLS IN BRAZIL



Ana Cristina Prado de OLIVEIRA<sup>1</sup>

e-mail: ana.oliveira@unirio.br



Rodnei PEREIRA<sup>2</sup>

e-mail: rpereira@fcc.org.br



Christy PATO<sup>3</sup>

e-mail: christypato@id.uff.br

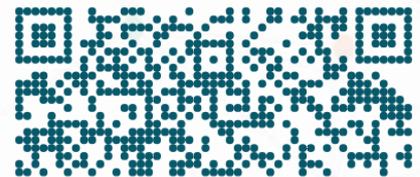


Alexsandro do Nascimento SANTOS<sup>4</sup>

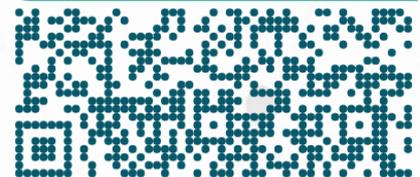
e-mail: alexsandrosantos1980@gmail.com

#### Como referenciar este artigo:

OLIVEIRA, A. C. P. de; PEREIRA, R.; PATO, C.; SANTOS, A. do N. Práticas de Gestão, Liderança Educativa e Qualidade da Educação em Escolas de Ensino Médio no Brasil. *Revista @mbienteeducação*, São Paulo, v. 17, n. esp. 1, e023008, 2024. e-ISSN: 1982-8632. DOI: <https://doi.org/10.26843/ae.v18iesp.1.1327>



@mbienteeducação



Submetido em: 10/02/2024

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

<sup>1</sup> Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), Rio de Janeiro – RJ – Brasil. Professora Adjunta no Departamento de Fundamentos da Educação e no Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEdu- Unirio).

<sup>2</sup> Universidade Cidade de São Paulo (UNICID) e Fundação Carlos Chagas (FCC), São Paulo – SP – Brasil. Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Educação e do Programa de Mestrado Profissional Formação de Gestores Educacionais, Unicid. Pesquisador da FCC.

<sup>3</sup> Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói – RJ – Brasil. Professor do Departamento de Ciência Política e do Programa de Pós-graduação em Ciência Política (PPGCP-UFF).

<sup>4</sup> Universidade Cidade de São Paulo (UNICID), São Paulo – SP – Brasil. Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Educação e do Programa de Mestrado Profissional em Formação de Gestores.

**RESUMO:** Este dossiê apresenta um esforço coletivo de análise de dados da pesquisa “Práticas de Gestão, Liderança Educativa e Qualidade da Educação em Escolas de Ensino Médio no Brasil” (PGLEQE), realizada por pesquisadores experientes na área de política e gestão educacional. A pesquisa visa ampliar a compreensão das práticas de gestão escolar e liderança relacionadas aos resultados escolares. O estudo inclui 139 escolas estaduais em dois estados brasileiros: Piauí e Espírito Santo. O desenho metodológico envolveu o desenvolvimento e a aplicação de questões específicas do contexto a diretores, coordenadores e professores de unidades escolares. O estudo está dividido em quatro seções: o processo de elaboração das questões, o campo da pesquisa e a metodologia da pesquisa, o perfil dos participantes e os artigos que compõem o estudo. A pesquisa utiliza o modelo de Day *et al.* (2007) para orientar o estudo, que inclui variáveis específicas do contexto, variáveis independentes, variáveis mediadoras, variáveis moderadoras e variáveis dependentes relacionadas aos resultados escolares. Após a fase de exercícios exploratórios com os dados coletados pela pesquisa, frente sua amplitude, outros pesquisadores foram convidados a se debruçar sobre eles. Este texto finaliza com uma breve apresentação dos textos produzidos por eles.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança educativa. Gestão Escolar. Práticas de liderança escolar. Diretor de escola.

**RESUMEN:** *Este expediente presenta un esfuerzo colectivo de análisis de datos de la investigación “Prácticas de Gestión, Liderazgo Educativo y Calidad de la Educación en Escuelas de Educación Media en Brasil” (PGLEQE), llevada a cabo por investigadores experimentados en el área de política y gestión educativa. La investigación tiene como objetivo ampliar la comprensión de las prácticas de gestión escolar y liderazgo relacionadas con los resultados educativos. El estudio incluye 139 escuelas estatales en dos estados brasileños: Piauí y Espírito Santo. El diseño metodológico implicó el desarrollo y la aplicación de preguntas específicas del contexto a directores, coordinadores y profesores de unidades escolares. El estudio se divide en cuatro secciones: el proceso de elaboración de las preguntas, el campo de la investigación y la metodología de la investigación, el perfil de los participantes y los artículos que componen el estudio. La investigación utiliza el modelo de Day *et al.* (2007) para guiar el estudio, que incluye variables específicas del contexto, variables independientes, variables mediadoras, variables moderadoras y variables dependientes relacionadas con los resultados educativos. Después de la fase de ejercicios exploratorios con los datos recopilados por la investigación, dada su amplitud, se invitó a otros investigadores a analizarlos. Este texto concluye con una breve presentación de los textos producidos por ellos.*

**PALABRAS CLAVE:** *Liderazgo educativo. Gestión escolar. Prácticas de liderazgo escolar. Director escolar.*

**ABSTRACT:** *This dossier presents a collective effort of data analysis from the research "Practices of Management, Educational Leadership, and Quality of Education in High Schools in Brazil" (PGLEQE), conducted by experienced researchers in the field of educational policy and management. The research aims to enhance understanding of school management and leadership practices related to academic outcomes. The study includes 139 state schools in two Brazilian states: Piauí and Espírito Santo. The methodological design involved developing and applying context-specific questions to principals, coordinators, and teachers of school units. The study is divided into four sections: the process of formulating the questions, the research field and methodology, the profile of the participants, and the articles that compose the study. The research uses the model of Day et al. (2007) to guide the study, which includes context-specific variables, independent variables, mediating variables, moderating variables, and dependent variables related to educational outcomes. After the phase of exploratory exercises with the data collected by the research, given its breadth, other researchers were invited to delve into them. This text concludes with a brief presentation of the texts they produced.*

**KEYWORDS:** *Educational leadership. School management. School leadership practices. School principal.*

## Introdução

Este dossiê apresenta um esforço coletivo de análise dos dados gerados pela pesquisa “Práticas de Gestão, Liderança Educativa e Qualidade da Educação em Escolas de Ensino Médio no Brasil” (PGLEQE)<sup>5</sup>, efetuado por pesquisadores experientes no campo das políticas e da gestão educacional, atuantes em diferentes instituições.

A pesquisa nasce com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre as práticas de gestão e liderança escolar que poderiam estar relacionadas com a variação dos resultados escolares. Partindo da discussão sobre os fatores de eficácia escolar (Brooke; Soares, 2008) e compreendendo que o trabalho da gestão escolar pode ter um efeito indireto para os resultados escolares (Sammons, 2008), a pesquisa foi desenhada com proposição metodológica de natureza quantitativa. O campo incluiu uma amostra de 139 escolas estaduais que atendem ao Ensino Médio, em dois estados brasileiros, Piauí (PI) e Espírito Santo (ES). A pesquisa envolveu a elaboração e a aplicação de questionários contextuais aos diretores, coordenadores e professores atuantes nesta amostra de unidades escolares, seguida da análise dos dados coletados. Nesta última parte da pesquisa, contamos com a parceria de colegas pesquisadores que trouxeram novas leituras para os dados coletados e os resultados deste trabalho coletivo é apresentado neste dossiê.

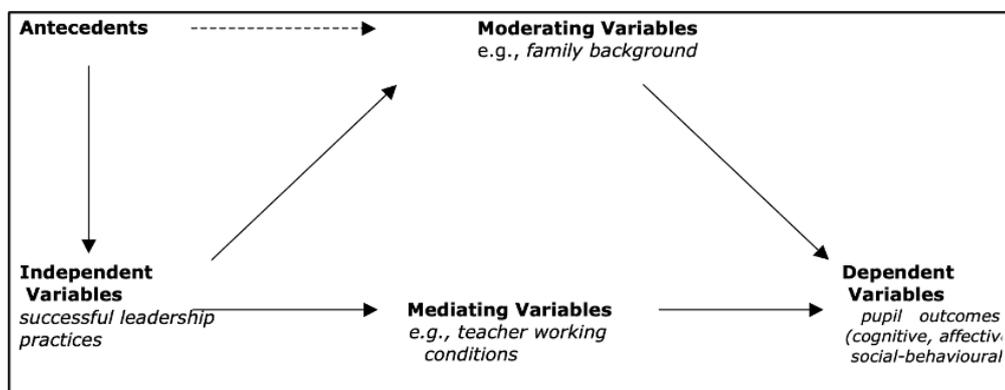
<sup>5</sup> Esta pesquisa contou com a parceria do Instituto Unibanco.

Este artigo de abertura tem o objetivo de apresentar detalhes do trabalho que serão importantes para a leitura dos artigos que se seguem e está dividido em quatro seções após esta introdução. Na primeira, contamos sobre o processo de elaboração dos questionários contextuais e na segunda seção apresentamos o campo da pesquisa e a metodologia de aplicação do survey. Na terceira seção, apresentamos uma breve descrição do perfil dos participantes da pesquisa e, na quarta seção, apresentamos brevemente os artigos que compõem este dossiê.

### A elaboração dos instrumentos de pesquisa

Os questionários elaborados para este estudo inspiraram-se, inicialmente, na pesquisa “*Prácticas y Creencias de Liderazgo Escolar en Chile*”, realizada pelo *Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo* (CEDLE) em 2019. Complementarmente, inspirou-se também na pesquisa “*Gestão, Liderança e Clima Escolar*”, realizada pelo Grupo de Pesquisa Gestão e Qualidade da Educação (GESQ), da PUC-Rio, em 2014 e 2016. A elaboração dos questionários, seguindo a matriz conceitual que nos inspirou, possibilitou a operacionalização dos conceitos/dimensões em itens mensuráveis. Para tanto, consideramos o desenho teórico-metodológico proposto por Day *et al.* (2007) para orientar as pesquisas que pretendem investigar as possíveis associações entre a liderança escolar e outras variáveis, incluindo os resultados escolares. Este modelo, que inclui as variáveis de antecedentes contextuais, as variáveis independentes ou preditoras (que incluem as práticas de liderança), as variáveis mediadoras, as variáveis moderadoras ou de controle e as variáveis dependentes (relacionadas às diferentes medidas de resultados escolares), está sintetizado a seguir.

**Figura 1** – Marco para orientar a pesquisa sobre os efeitos da liderança escolar



Fonte: Day *et al.* (2007, p. 10).

Tomamos esta referência, a mesma utilizada pela pesquisa realizada pelo CEDLE, como orientação tanto para a proposição dos instrumentos como a posterior análise dos dados (descritiva e inferencial).

Conforme lembra Oliveira (2015, p. 89), “a construção de um questionário é um processo complexo, que envolve o cuidado com a redação das questões e a garantia de manter o foco da pesquisa”. Bradburn, Seymour e Wansink (2004), importante referência na área da metodologia de *survey*, lembram que um questionário é um processo de interação entre duas pessoas que estão limitadas por normas específicas. Babbie (1999), por sua vez, assinala que a construção de um questionário envolve, primeiramente, a decisão do pesquisador sobre os conceitos que se quer medir.

Sendo assim, tomando como referência o modelo de Day *et al.* (2007), elencamos quais as dimensões pretendíamos mensurar dentro de cada grupo de variáveis - Antecedentes (contexto interno e contexto externo); Independentes (Práticas de Liderança) e Mediadoras (relacionadas ao clima escolar, em sua maioria), que descrevemos abaixo:

a. Antecedentes: Este grupo abrange variáveis que expressam elementos do contexto externo à escola como também aspectos internos da unidade, incluindo características pessoais dos respondentes. Na pesquisa PGLQE, esta dimensão foi mensurada a partir das respostas de diretores e coordenadores pedagógicos às variáveis de antecedentes externos e internos. De acordo com Day *et al.* (2007, p. 11) “o contexto em que os diretores trabalham têm enorme importância na determinação do que eles fazem”. Os autores destacam que as pesquisas têm dado pouca atenção a estes aspectos, que incluem: atribuições legais do diretor/coordenador pedagógico; contexto de políticas educacionais e ações externas dirigidas à escola; características básicas da escola. Já em relação aos antecedentes internos da escola e sua relação com o trabalho do diretor escolar, os autores afirmam que algumas pesquisas elaboraram tipologias de atributos pessoais identificados em lideranças efetivas e destacam as variáveis relacionadas às características: cognitivas; afetivas (motivação, personalidade); sociodemográficas. Para a PGLQE, foram replicados ou adaptados itens referentes a estes temas dos questionários contextuais aplicados pelo CEDLE e pelo GESQ, nos instrumentos elaborados para diretores e coordenadores pedagógicos.

b. Independentes (Práticas de Liderança): As variáveis independentes são aquelas que a pesquisa pretende testar na associação com as variáveis dependentes. No caso do estudo, assim como no modelo de referência elaborado por Day *et al.* (2007), pretendemos investigar a associação entre características do trabalho do diretor escolar e os resultados da escola. Um

extenso levantamento de pesquisas realizado por Leithwood e colegas (Leithwood *et al.*, 2006; Leithwood; Harris; Hopkins, 2019) levou a uma síntese produzida e atualizada pelos autores a respeito das práticas de liderança mais frequentemente e significativamente associadas à melhoria nos resultados escolares. Para a construção das variáveis independentes, consideramos as dimensões de práticas de liderança propostas por Leithwood *et al.* (2006; Leithwood; Harris; Hopkins, 2019): *Estabelecer direção, Desenvolver pessoas, Redesenhar a organização/ escola, Fazer a gestão pedagógica da escola*), como fez a pesquisa desenvolvida pelo CEDLE. Estas variáveis foram incrementadas com itens adaptados dos questionários elaborados pelo GESQ, e foram coletadas através da percepção dos professores sobre diferentes aspectos relacionados à gestão e liderança escolar.

c. Mediadoras: Considerando que o efeito da liderança se dá de forma indireta nos resultados escolares, é necessário considerar quais seriam as variáveis mediadoras nessa relação. De acordo com Day e colegas

a natureza indireta de uma alta proporção dos efeitos da liderança escolar sobre os alunos levou a pesquisas sobre as variáveis ou condições nas salas de aula e escolas que (a) estão abertas a uma influência significativa por aqueles em funções de liderança e (b) produzem melhorias demonstráveis na aprendizagem dos alunos (DAY *et al.*, 2007, p. 12, nossa tradução).

Os autores enumeraram diversas variáveis relacionadas à escola e à sala de aula que foram identificadas por pesquisas como mediadoras desse processo, tais como: tempo dedicado à tarefa; qualidade da instrução/clima instrucional; um currículo enriquecedor e envolvente para os alunos; ambiente seguro e organizado; participação da equipe na tomada de decisões em toda a escola; cultura escolar, entre outras. Tendo em consideração essa referência e os itens relativos ao Clima Escolar propostos pelo GESQ, foi elaborado um conjunto de itens para a constituição das variáveis mediadoras.

Cabe destacar, ainda, que a variável moderadora proposta pela pesquisa PGLEQE estava relacionada às características sociais dos alunos: utilizamos o Indicador de Nível Socioeconômico (INSE)<sup>6</sup>, calculado e disponibilizado pelo INEP nas últimas edições do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). O valor absoluto deste indicador por escola oferece uma boa diferenciação entre as escolas a partir das características do público atendido.

<sup>6</sup> O indicador de nível socioeconômico - INSE é calculado pelo INEP para cada escola participante da Prova Brasil/SAEB, a partir da agregação estatísticas das informações captadas nos questionários dos alunos (para mais informações, acessar a Nota Técnica do INEP que apresenta o cálculo do indicador e as variáveis consideradas: INEP. Microdados da Prova Brasil. 2015. Nota Técnica. Indicador de Nível Socioeconômico das Escolas de Educação Básica. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/indicadores-educacionais>).

E, como variáveis dependentes (resultados), nossa intenção seria utilizar o Nível médio de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática no SAEB/Prova Brasil (agregado por escola) ou a distribuição de alunos com desempenho considerado adequado a partir desta avaliação. Porém, a base disponibilizada pelo INEP com os resultados do SAEB/Prova Brasil para o ano de 2021 possui uma série de dados faltantes, estando inviável para mais de 40% das escolas da nossa amostra. Assim, nos estudos que propuseram algum exercício inferencial envolvendo resultados escolares, optamos por trabalhar com os dados disponibilizados pelas avaliações em larga escala estaduais do Programa de Avaliação da Educação Básica do Espírito Santo (PAEBES) e do Sistema de Avaliação Educacional do Piauí (SAEPI).

Finalmente, registramos que o relatório da pesquisa contou com quadros referenciais de todos os instrumentos, apresentando a elaboração de cada construto em item mensurável e, posteriormente, relatórios com a operacionalização das variáveis. Todos os instrumentos foram pré-testados e adaptados quando foi necessário.

### Metodologia da aplicação do *Survey* e Campo da Pesquisa

A amostra da pesquisa foi desenhada de forma representativa para seu universo que, inicialmente, incluía 6 redes estaduais participantes, no momento inicial da pesquisa, do Programa Jovem de Futuro<sup>7</sup>, iniciativa do Instituto Unibanco. Diante da impossibilidade logística de colocar em prática o campo - contexto pós-covid, eleições estaduais e outros - reduzimos nosso campo às amostras de escolas estaduais de 2 estados: Espírito Santo e Piauí, mantendo a definição das unidades escolares anteriormente selecionadas. As duas amostras, apesar de não serem estatisticamente representativas para seus estados, incluíram escolas das suas diferentes regiões e com diferentes perfis de atendimento. Toda a pesquisa de campo foi realizada com a parceria dos aplicadores da *Open Social*, uma empresa com experiência no suporte a pesquisas na área social.

Na rede estadual do Espírito Santo, a coleta de dados para a pesquisa teve início no dia 20 de junho de 2022 e se estendeu até o dia 08 de julho de 2022 e as visitas ao campo alcançaram as 70 escolas da amostra. Em oito escolas, uma segunda visita foi necessária para completar a coleta de dados, de modo que foram registradas 78 visitas da equipe de pesquisa. O questionário dirigido aos Diretores foi respondido pelos 70 profissionais, o questionário dos Coordenadores

<sup>7</sup> "Lançado em 2007, o Jovem de Futuro tem como objetivo contribuir para a garantia da aprendizagem e redução das desigualdades educacionais entre os alunos do Ensino Médio como consequência de uma gestão orientada para o avanço contínuo da educação pública" (<https://www.institutounibanco.org.br/iniciativas/jovem-de-futuro>).

Pedagógicos (CPs) foi respondido por 76 profissionais e o questionário dos Professores foi respondido por 682 docentes, todos eles vinculados às 70 escolas que compõem nossa amostra no estado do Espírito Santo.

Na rede estadual do Piauí, a coleta de dados para a pesquisa teve início no dia 12/08 e se estendeu até o 02/09 de 2022 e as visitas a campo alcançaram 69 escolas da amostra (o diário do campo da aplicação do *survey* traz a explicação sobre a exclusão de uma escola da amostra). Em oito escolas (mesma quantidade da aplicação no ES) uma segunda visita foi necessária para completar a coleta de dados, de modo que foram registradas 78 visitas da equipe de pesquisa. Mesmo com uma segunda visita às unidades, ainda havia gestores(as) e coordenadores(as) que não puderam estar na escola, pois estavam de licença ou afastamento médico. Para esses casos, os aplicadores utilizaram o link de preenchimento on-line, que foi respondido por 5 profissionais: 3 gestores(as) e 2 coordenadores(as) pedagógicos(as).

Para cada visita, um breve relatório foi elaborado pela equipe de campo, sinalizando como foi a recepção e a dinâmica da interação com os profissionais das escolas. De modo geral, a aplicação do instrumento aconteceu sem maiores problemas. Em cada visita, a equipe de pesquisadores de campo se apresentou às unidades após agendamento prévio e pactuação com o diretor da escola. Os instrumentos de pesquisa (questionários) estavam alojados em plataformas digitais e os respondentes recebiam dispositivos portáteis (tablets), conectados à rede mundial de computadores, para que pudessem responder às perguntas diretamente no formulário eletrônico.

Assim, a metodologia de aplicação envolveu a utilização de uma interface digital para *survey*, com a mediação (quando necessária) de um aplicador. Após a coleta, a equipe de campo agregou as informações em bases de dados codificadas e entregou o material aos pesquisadores responsáveis pela análise.

### **Perfil dos Diretores, Coordenadores e Professores da amostra de Pesquisa**

Nesta seção apresentamos uma breve descrição do perfil dos respondentes da pesquisa cujos dados serão analisados neste artigo.

**Quadro 1 – Respondentes da Pesquisa PGLQE**

	Espírito Santo	Piauí
Professores	682	619
Coordenadores	76	76
Diretores	70	70 <sup>8</sup>
Escolas	70	69

Fonte: Elaborado pelos autores.

### A. Diretores

Os dados apontam que os diretores da amostra do ES são, em sua maioria, mulheres, brancas e com faixa etária entre 42 e 52 anos:

**Figura 2 – Perfil dos Diretores do ES**



Fonte: Elaborado pelos autores.

No caso da amostra do PI, as pessoas no cargo de direção das escolas da amostra são, em sua maioria, também mulheres, pardas e com faixa etária entre 42 e 52 anos:

**Figura 3 – Perfil dos Diretores do PI**



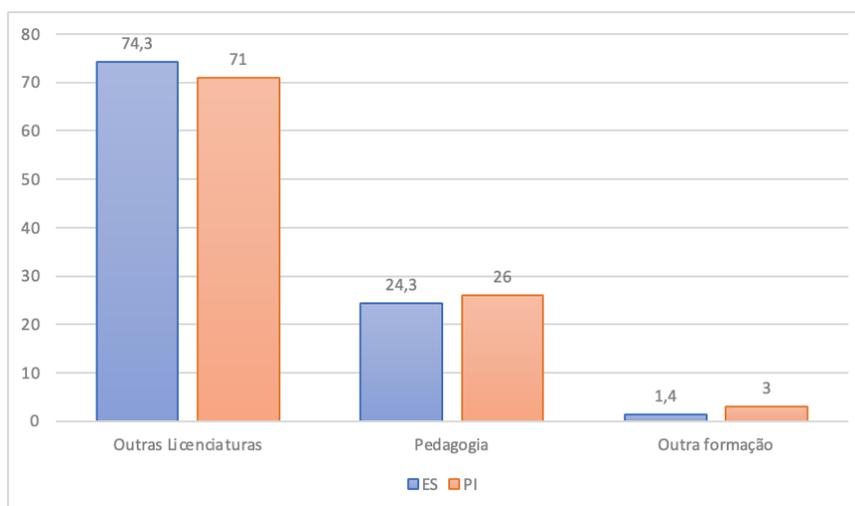
Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à sua formação, nenhum diretor do ES respondeu ter formação inferior ao Ensino Superior e no PI dois diretores responderam que sua maior titulação é o Curso Normal

<sup>8</sup> Na amostra de escolas do Piauí um diretor adjunto respondeu ao *Survey* dos diretores, de forma que tivemos duas respostas para uma mesma unidade. Nos procedimentos inferenciais, consideramos a unidade Escola.

Superior. Nas duas amostras, observa-se uma predominância de diretores que obtiveram formação em outras licenciaturas em comparação ao curso de Pedagogia, ao contrário da média nacional para todas as escolas, onde essa proporção é quase igualmente distribuída entre os dois tipos de formação. No entanto, essa disparidade pode ser atribuída ao fato de que a amostra considera escolas que predominantemente oferecem ensino no nível do Ensino Médio e nos anos finais do Ensino Fundamental.

**Gráfico 1 – Diretores: Tipo de Curso Superior concluído (%)**



Fonte: Elaborado pelos autores.

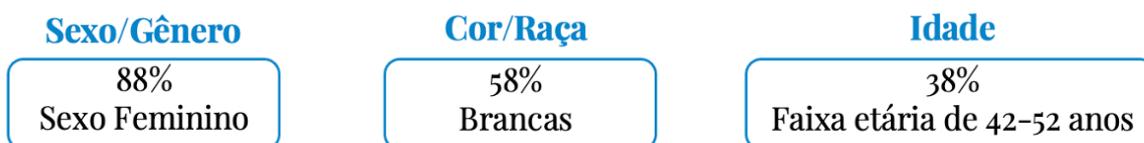
Considerando a pouca ou nenhuma oferta de disciplinas relacionadas à Gestão Escolar nos cursos de outras licenciaturas que não a Pedagogia (Oliveira; Paes de Carvalho; Brito, 2020), é importante considerar quais seriam as políticas ou estratégias locais para complementar esta formação.

Em relação à formação posterior, tanto no ES (70%) quanto no PI (75,7%), a grande maioria aponta ter cursado uma Especialização Lato Sensu. Este percentual é acima da média nacional para diretores de escolas estaduais (em torno de 63% afirmam ter cursado uma Especialização), o que parece indicar a existência de políticas públicas locais que tenham induzido esta formação nos últimos anos. No caso da amostra do ES, o percentual de diretores que concluíram o mestrado acadêmico (12,9%) também é significativamente superior ao percentual (5,2%) dos diretores da rede estadual de todo o Brasil com esta formação.

## B. Coordenadores Pedagógicos

Assim como os diretores, os CPs da amostra são majoritariamente do gênero feminino (PI 80% e ES 88.2%) e autodeclarados brancos (57.8%) no Espírito Santo e pardos (61,2%) no Piauí. Do ponto de vista das características etárias, nos dois estados, os profissionais são adultos de meia-idade (entre 40 e 50 anos).

**Figura 4 – Perfil dos CPs do ES**



Fonte: Elaborado pelos autores.

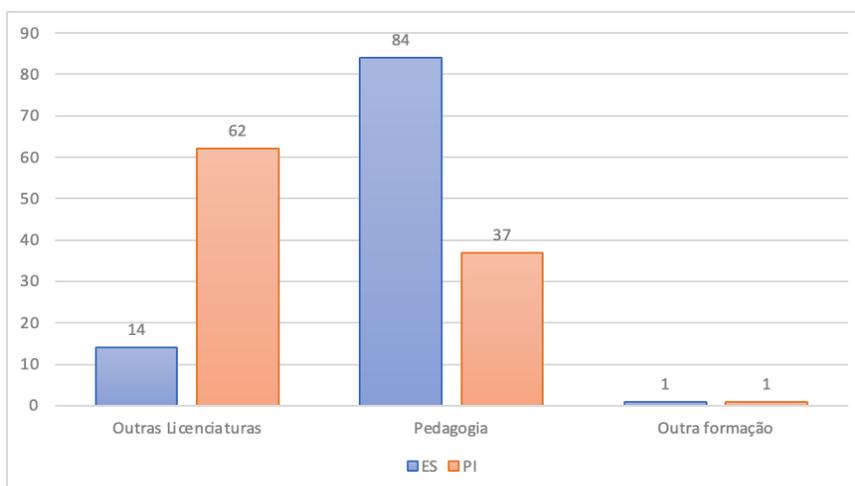
**Figura 5 – Perfil dos CPs do PI**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto à formação, os coordenadores do Espírito Santo são originários, em sua maioria, do curso de Pedagogia, enquanto no Piauí são oriundos de cursos de licenciatura em diversas áreas.

**Gráfico 2 – CP's: Tipo de Curso Superior concluído (%)**



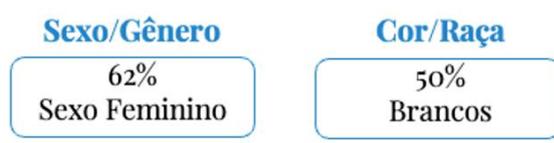
Fonte: Elaborado pelos autores.

A maioria dos entrevistados possui cursos de especialização na área de Gestão Escolar, e a forma predominante de acesso ao cargo foi por meio de processo seletivo, resultando em exercício predominantemente em caráter de função gratificada, tanto em um estado quanto no outro.

### C. Professores

Analisando o perfil sociodemográfico dos professores respondentes da amostra do ES, percebemos uma maior diversidade no que se refere à cor/raça (50% brancos) em relação aos diretores. Prevaecem, aqui também, professores que se autodeclararam do sexo feminino (62%).

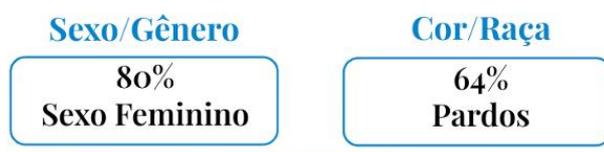
**Figura 6.** Perfil dos Professores do ES



Fonte: Elaborado pelos autores.

No PI encontramos que, no perfil sociodemográfico dos professores respondentes da amostra, prevalece, também, professores que se autodeclararam do sexo feminino (80%) e pardas (64%).

**Figura 7 –** Perfil dos Professores do PI



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à formação inicial, nenhum dos professores do ES afirmou ter formação inferior ao Ensino Superior e 68,5% dos respondentes afirmaram possuir curso de Especialização. Na amostra do PI, dois professores marcaram o Ensino Médio e 36 o Curso Normal Superior como sua maior titulação. Ainda, 64,7% dos respondentes afirmaram possuir curso de Especialização.

Tendo apresentado uma síntese do perfil sociodemográficos dos profissionais envolvidos na pesquisa, passamos a seguir à apresentação dos artigos que compõem este dossiê, frutos da análise dos dados aqui apresentados.

### **Análise em equipe dos resultados da PGLEQE**

Após uma fase de exercícios exploratórios com os dados coletados pela pesquisa, frente à amplitude dos mesmos, convidamos um grupo de pesquisadores para trabalharem conosco trazendo novos olhares investigativos para o material. Os artigos que compõem este dossiê registram os resultados desta parceria.

O primeiro deles, **“Práticas de gestão e liderança e resultados escolares no ensino médio: Um estudo exploratório em dois estados brasileiros”**, de nossa autoria, analisa os dados da PGLEQE através da criação de índices (práticas de liderança e variáveis mediadoras) a partir da percepção dos professores. Apresenta um estudo estatístico inferencial com a elaboração de modelos de regressão hierárquica que buscaram estimar o poder explicativo das variáveis dependentes (Práticas de Liderança), intercedidas ou não pelas variáveis mediadoras, na variação dos resultados médios de proficiência dos alunos das escolas da amostra nas avaliações estaduais, tendo sido controladas as características sociodemográficas através do INSE médio das escolas.

Em seguida, no artigo **“Associações diretas e indiretas entre liderança do diretor, clima e resultados acadêmicos no ensino médio”**, Hiago César Franklin, Felipe Macedo de Andrade e Mariane Campelo Koslinski investigam as associações entre diferentes conjuntos de práticas de liderança do diretor, dimensões do clima escolar e os resultados acadêmicos de estudantes do 3º ano do ensino médio nas duas redes estaduais de ensino pesquisadas. A partir dos resultados, os autores discutem as associações diretas e indiretas (mediadas por dimensões do clima escolar) das práticas de liderança com o desempenho dos alunos.

Também olhando para as práticas de liderança escolar, Victoria Jager, Daniele Muniz e Luiz Meloni trazem, em **“O papel dos diretores e coordenadores na rotina escolar: Um estudo sobre práticas de gestão”**, uma análise das respostas destes membros da comunidade escolar em temas específicos da gestão. Estimando correlações simples e parciais entre as práticas de gestão adotadas por diretores e coordenadores pedagógicos, os autores encontraram uma associação positiva, especialmente nas áreas de gestão pedagógica e uso de dados e monitoramento.

No artigo seguinte, **“Motivos para sair: Relações entre satisfação com o trabalho, liderança da gestão e mobilidade docente”** Karina Carrasqueira estuda a relação entre a manifestação dos professores de sua intenção em sair da escola com características do trabalho da gestão escolar e do clima da escola.

Tomando como referência dimensões do trabalho escolar como clima escolar organizacional e as práticas de gestão e liderança, Adriano Moro, Flávia Vivaldi e Raquel da Cunha Valle, no texto intitulado **“Práticas de gestão, liderança e clima escolar organizacional: Percepções de docentes do ensino médio”**, no qual propõem a construção de indicadores avaliativos, capazes de evidenciar elementos centrais das referidas dimensões.

Por sua vez, Cynthia Paes de Carvalho, Daniela Natasha Mendes Arai e André Regis, no artigo **“Autoeficácia pedagógica de atores escolares: Interações e influência no desempenho escolar em diferentes contextos normativos”** abordam as crenças de autoeficácia de professores, diretores e coordenadores pedagógicos e sua relação com os resultados de aprendizagem dos estudantes.

No trabalho seguinte, **“Composição das equipes gestoras e práticas de liderança: Evidências para uma agenda de pesquisa”**, Fabiana da Silva Bento, Beatriz Silva Garcia, Vitor Matheus Menezes e Fernando Gonçalves Marques discutem a composição das equipes escolares, problematizando o quanto tal composição podem se converter em vantagens ou constrangimento às práticas de gestão.

A percepção dos diretores sobre a capacidade de gestão das secretarias de educação dos dois estados nos quais a pesquisa foi realizada é o tema do artigo de Breyner Ricardo de Oliveira e Maria Michelle Fernandes Alves. Em seu trabalho, cujo título é **“O que pensam os diretores sobre as capacidades de gestão das Secretarias de Educação? Uma análise dos estados do Espírito Santo e do Piauí”**, os autores discutem o papel das secretarias e suas possíveis relações com a liderança das equipes gestoras das escolas.

Posteriormente, partindo do princípio de que a liderança escolar é fundamental para a melhoria do trabalho escolar, Gonzalo Muñoz, José Weinstein e Nicolás Álvarez, no texto **“Liderança escolar no Brasil e no Chile: Uma visão exploratória comparativa”**, comparam perfis, práticas de liderança, preocupações e contingências enfrentadas por diretores de escola nos dois países, apresentando uma análise que abre um caminho potente para as investigações sobre o assunto, a partir da realidade latinoamericana.

O artigo subsequente, de Sofia Lerche Vieira e Eloisa Maria Vidal, intitulado **“O papel da coordenação pedagógica na regulação das avaliações de aprendizagem junto aos**

**docentes**”, aborda o papel do coordenador pedagógico e sua contribuição nos processos de avaliação. Ele apresenta uma discussão relevante sobre a ambiguidade da atuação desse profissional e os desafios que enfrenta ao lidar com demandas provenientes tanto da gestão escolar quanto dos professores. Isso ocorre em um contexto em que as avaliações externas e em larga escala ganharam destaque na organização do trabalho pedagógico.

No penúltimo artigo, Ângelo Ricardo de Souza, Renata Riva Finatti e Ketlyn Marcieli Ferreira Sabadine, em **“Perfil de liderança da diretora escolar sobre as equipes docentes: Focalização em processos ou em resultados”**, discutem a relação entre liderança das diretoras escolares, qualificação da equipe docente e desempenho dos estudantes.

Por fim, o presente dossiê se encerra com o texto de Nelson Antonio Simão Gimenes e Rodrigo Toledo, **“Expectativa da trajetória escolar de alunos do ensino médio: Proposição de indicador e aportes para o exercício da liderança escolar”**, no qual os autores analisam as expectativas de diretores, coordenadores pedagógicos e professores sobre as trajetórias escolares dos estudantes do ensino médio, nos estados do Piauí e Espírito Santo. A partir dessa discussão, propõem um indicador de expectativa da trajetória escolar dos estudantes, cujo intento é servir como aporte para o planejamento de práticas de gestão.

O conjunto de textos aqui reunidos apresenta diversos e potentes olhares sobre a base de dados da pesquisa Práticas de Gestão, Liderança e Qualidade da Educação em Escolas de Ensino Médio (PGLEQE). Esperamos que cada um deles suscite amplos debates e novas pesquisas sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BRADBURN, N.; SEYMOUR, S.; WANSINK, B. **Asking questions: the definitive guide to questionnaire design: for market research, political polls, and social and health questionnaires**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- BROOKE, N.; SOARES, J. F. (org.) **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.
- DAY, C.; SAMMONS, P.; HOPKINS, D.; HARRIS, A.; LEITHWOOD, K.; GU, Q. PENLINGTON, C.; MEHTA, P.; KINGTON, A. **The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes. Interim Report** (No. DCSF-RR018): Department for children, schools, and families - United Kingdom Government. 2007.
- LEITHWOOD, K., DAY, C., SAMMONS, P., HOPKINS, D.; HARRIS, A. **Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning**. London: Department of Education and Skills, 2006.
- LEITHWOOD, K.; HARRIS, A.; HOPKINS, D. Seven strong claims about successful school leadership revisited. **School Leadership & Management**, [S. l.], v. 40, n. 4, p. 1–18, 2019.
- OLIVEIRA, A. C. P. **As relações entre Direção, Liderança e Clima Escolar em escolas municipais do Rio de Janeiro**. 2015. 284 f. Tese (Doutorado em Educação) – Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.
- OLIVEIRA, A. C. P.; PAES DE CARVALHO, C.; BRITO, M. M. A. Gestão escolar: um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 36, p. 473-496, 2020.
- SAMMONS, P. As características-chave das escolas eficazes. *In*: BROOKE, N.; SOARES, J. F. (org.) **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

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

