

### O PAPEL DOS DIRETORES E COORDENADORES NA ROTINA ESCOLAR: UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS DE GESTÃO

### *EL PAPEL DE LOS DIRECTORES Y COORDINADORES EN LA Rutina ESCOLAR: UN ESTUDIO DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN*

### *THE ROLE OF PRINCIPALS AND COORDINATORS IN THE SCHOOL ROUTINE: A STUDY ON MANAGEMENT PRACTICES*



Victoria JAGER<sup>1</sup>  
e-mail: victoriajgr1@gmail.com



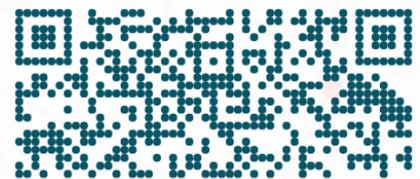
Daniele MUNIZ<sup>2</sup>  
e-mail: danielle\_dmn@hotmail.com



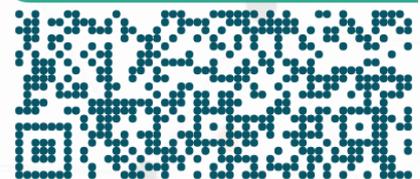
Luiz MELONI<sup>3</sup>  
e-mail: luis.meloni@gmail.com

#### Como referenciar este artigo:

JAGER, V.; MUNIZ, D.; MELONI, L. O papel dos diretores e coordenadores na rotina escolar: Um estudo sobre práticas de gestão. **Revista @mbienteeducação**, São Paulo, v. 17, n. esp. 1, e023011, 2024. e-ISSN: 1982-8632. DOI: <https://doi.org/10.26843/ae.v17iesp.1.1324>



@mbienteeducação



Submetido em: 26/01/2024  
Revisões requeridas em: 27/03/2024  
Aprovado em: 04/04/2024  
Publicado em: 17/05/2024

**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> Instituto Unibanco, São Paulo – SP – Brasil. Analista.

<sup>2</sup> Universidade de São Paulo (USP), São Paulo – SP – Brasil. Doutoranda, Economia.

<sup>3</sup> Universidade de São Paulo (USP), São Paulo – SP – Brasil. Professor, Economia.

**RESUMO:** Este artigo analisa empiricamente como as práticas de gestão de diretores escolares estão relacionadas às práticas adotadas por coordenadores pedagógicos. Para isso, utilizamos dados da pesquisa Práticas de Gestão, Liderança Educativa e Qualidade da Educação em Escolas de Ensino Médio no Brasil (PGLEQE) e realizamos uma agregação e adaptação das respostas auto reportados por estes membros da comunidade escolar em temas específicos da gestão escolar. Estimando correlações simples e parciais entre as práticas de gestão adotadas por diretores e coordenadores pedagógicos, documentamos uma associação positiva, especialmente nas áreas de gestão pedagógica e uso de dados e monitoramento. Estes resultados, embora indicativos de relações relevantes, devem ser interpretados com cautela, dado que não revelam uma relação de causa e efeito entre as práticas realizadas por estes atores da comunidade escolar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão escolar. Gestão pedagógica. Diretores escolares. Coordenadores pedagógicos.

**RESUMEN:** Este artículo analiza empíricamente cómo las prácticas de gestión de directores escolares están relacionadas con las prácticas adoptadas por coordinadores pedagógicos. Para ello, utilizamos datos del estudio Prácticas de Gestión, Liderazgo Educativo y Calidad de la Educación en Escuelas de Enseñanza Media en Brasil (PGLEQE) y realizamos una agregación y adaptación de las respuestas autoinformadas por estos miembros de la comunidad escolar en temas específicos de la gestión escolar. Estimando correlaciones simples y parciales entre las prácticas de gestión adoptadas por directores y coordinadores pedagógicos, documentamos una asociación positiva, especialmente en las áreas de gestión pedagógica y uso de datos y monitoreo. Estos resultados, aunque indicativos de relaciones relevantes, deben ser interpretados con cautela, dado que no revelan una relación de causa y efecto entre las prácticas realizadas por estos actores de la comunidad escolar.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión escolar. Gestión pedagógica. Directores escolares. Coordinadores pedagógicos.

**ABSTRACT:** This article empirically examines how the management practices of school principals are related to the practices adopted by educational coordinators. To do this, we used data from the Management Practices, Educational Leadership, and Quality of Education in High Schools in Brazil (PGLEQE) study and carried out aggregation and adaptation of the self-reported responses by these members of the school community on specific school management topics. By estimating simple and partial correlations between the management practices adopted by principals and educational coordinators, we documented a positive association, especially in the areas of pedagogical management and data use and monitoring. These results, although indicative of relevant relationships, should be interpreted with caution, as they do not reveal a cause-and-effect relationship between the practices carried out by these actors in the school community.

**KEYWORDS:** School management. Pedagogical management. School directors. Pedagogical coordinators.

## Introdução

As estratégias de gestão implementadas pelos líderes da comunidade escolar exercem um papel fundamental na aprendizagem dos estudantes. Diversas evidências na literatura documentam que o desempenho escolar está positivamente associado às práticas de gestão e ao ambiente escolar (Bloom *et al.*, 2015; Fryer, 2014, 2017). Nesse sentido, o fomento de boas práticas de gestão emerge como um aspecto relevante para a melhoria de políticas públicas educacionais.

A baixa performance educacional no Brasil, e as dificuldades em converter aumentos no investimento educacional em aprendizado efetivo dos alunos, evidenciam um cenário de ineficiência no uso de recursos destinados à educação (Borges *et al.*, 2023; De Barros *et al.*, 2019). Apesar da ampliação do acesso à educação básica, o país ainda apresenta uma escolaridade média baixa (Menezes; Bento; Garcia, 2023). Este aspecto se torna evidente ao se considerar que apenas 27% dos estudantes alcançam pelo menos o nível mínimo de proficiência em matemática e cerca de 50% da população atinge o nível mínimo esperado em leitura (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2023).

As lacunas de dados educacionais nos municípios e escolas dificultam o reconhecimento dos fatores e as características que explicam a baixa eficiência da educação nacional (Menezes; Bento; Garcia, 2023). Estudos recentes identificam a má governança e a gestão inadequada como possíveis mecanismos que corroboram para a estagnação do desenvolvimento dos alunos no ambiente escolar (Borges *et al.*, 2023; Glewwe; Muralidharan, 2016). Nos Estados Unidos, Fryer (2014) documenta que a melhoria de práticas de gestão, impacta positivamente o desempenho escolar dos estudantes de escolas públicas do Texas. Em particular, o autor documenta que o fornecimento de treinamentos de gestão para diretores, contribui com a performance dos estudantes na disciplina matemática, aumentando em 0,15 e 0,18 desvios-padrão, respectivamente, o desempenho no primário e ensino médio.

No Brasil, De Barros *et al.* (2019) documentam que escolas beneficiárias do programa de gestão educacional “Jovem de Futuro”, criado em 2007 pelo Instituto Unibanco - com o intuito de elevar os níveis de aprendizagem e conclusão do ensino médio através da otimização da gestão escolar na rede pública - registram o aumento de suas pontuações em Língua Portuguesa e Matemática, alcançando um acréscimo de aproximadamente 4 e 5 pontos,

respectivamente, na escala Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB)<sup>4</sup>. Em um estudo complementar, Borges *et al.* (2023) documentam que o mesmo programa possui impacto positivo em práticas de gestão escolar. Em especial, são verificados coeficientes positivos e significativos para as práticas de avaliação externa de aprendizado (0,24 desvio-padrão do grupo de controle); indicadores internos de aprendizagem (0,28 desvio-padrão do grupo de controle) e; metas escolares (0,29 desvio-padrão do grupo de controle). Além disso, correlacionando as práticas de gestão e o desempenho dos estudantes, os resultados deste estudo sugerem que um aumento de 1 ponto na medida agregada de práticas de gestão está associado a um aumento médio de 19,9 e 23,7 pontos, respectivamente, dos resultados padronizados em Língua Portuguesa e Matemática. Nesse sentido, tomadas em conjunto, ambas as evidências sugerem que melhorias em práticas de gestão educacional induzidas pelo Programa Jovem de Futuro trazem impactos positivos sobre a aprendizagem dos alunos.

Outras evidências sobre os aspectos da gestão escolar corroboram com a importância de entender a relação entre medidas de gestão e desempenho estudantil. Tavares (2015) verifica que práticas de gestão, como monitoramento de desempenho, estabelecimento de metas e programas de incentivos, melhoram significativamente as notas de matemática (0,14 a 0,22 desvio-padrão) dos alunos do 8º ano beneficiários do programa de gerenciamento escolar PGER em São Paulo<sup>5</sup>. De Hoyos, Ganimian e Holland (2020) conduzem um experimento aleatório em 2015 na Argentina e documentam que oferecer treinamentos sobre uso de dados de desempenho dos alunos para o desenvolvimento de planos de melhoria escolar trazem reduções significativas das taxas de repetência (2,9 a 3 pp. 2 anos após intervenção e 1,5 a 2,1 pp. 3 anos após intervenção) e aumentos significativos nas taxas de aprovação dos estudantes (2,2 e 2,3 pp. 2 anos após a intervenção e de 1,7 pp. 3 anos após intervenção).

Apesar das evidências mencionadas acima, a literatura ainda carece de evidências sobre os mecanismos pelos quais as práticas de gestão afetam os resultados dos alunos. Este estudo busca contribuir com a literatura recente investigando como as medidas de práticas de gestão de diretores escolares afetam o funcionamento da escola. Em particular, este artigo tem como objetivo compreender como as práticas de gestão adotadas pelos diretores se associam às práticas adotadas por outros atores da comunidade escolar. Mais especificamente, investigamos

<sup>4</sup> A escala SAEB é uma escala de proficiência desenvolvida pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), que mensura as capacidades e habilidades em matemática e língua portuguesa de estudantes de 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio no Brasil.

<sup>5</sup> Programa de Gestão Escolar por Resultados em três estágios (treinamento, planejamento estratégico e gerenciamento de metas), direcionado a diretores e coordenadores pedagógicos.

como as práticas de diretores estão correlacionadas com práticas adotadas pelos coordenadores pedagógicos, que assumem papel essencial sobre o acompanhamento das atividades pedagógicas realizadas pelos professores nas frentes de ensino, avaliação e planejamento (Lima; Santos, 2007).

Para isso, utilizamos dados da pesquisa Práticas de Gestão, Liderança Educativa e Qualidade da Educação em Escolas de Ensino Médio no Brasil (PGLEQE), que enfatiza a conexão entre a gestão e liderança escolar e os resultados educacionais, aplicada em 2022 em um conjunto de 139 escolas das redes estaduais do Espírito Santo e Piauí<sup>6</sup>.

Como primeira etapa de nosso estudo, realizamos uma agregação e adaptação dos questionários auto reportados por diretores e coordenadores pedagógicos desta pesquisa aos principais domínios do Instrumento de Práticas de Gestão desenvolvido por Borges *et al.* (2023), que organiza as práticas de gestão escolar em cinco principais dimensões de gestão educacional: gestão pedagógica, uso de dados e monitoramento, recursos humanos, identidade e administrativo<sup>7</sup>. Para questões da pesquisa PGLEQE que, solicitam listagem auto reportada das atividades mais comuns na rotina escolar de coordenadores pedagógicos e diretores escolares, foram criadas variáveis binárias, recebendo valor 1 se estiverem entre as duas principais, e 0 se não. Esta medida de adaptação pode afetar a precisão das práticas autorrelatadas, pois atividades menos frequentes recebem valor zero.

Em uma segunda etapa, foram estimadas correlações simples entre as práticas adotadas por diretores e coordenadores pedagógicos, e correlações parciais, considerando as diferenças institucionais e regionais que podem influenciar as práticas de gestão. Nesse sentido, as correlações parciais foram controladas por efeitos fixos regionais e pelo índice de complexidade de gestão. É essencial enfatizar que as correlações simples e parciais não nos capacitam a identificar uma relação de causa e efeito entre as práticas implementadas.

Os resultados de ambas as estimativas indicam uma relação positiva entre práticas reportadas por diretores e por coordenadores pedagógicos relacionadas à duas dimensões; gestão pedagógica e dados e monitoramento. Em linhas gerais, esses resultados estão alinhados

---

<sup>6</sup> Para mais detalhes sobre a metodologia e o contexto de aplicação da pesquisa, consultar Oliveira *et al.* (2023).

<sup>7</sup> Nesta estrutura, a dimensão gestão pedagógica abrange responsabilidades relacionadas ao currículo escolar, projeto político pedagógico, planejamento pedagógico, ensino aprendizagem, práticas de ensino e avaliação interna. A dimensão uso de dados e monitoramento contempla medidas de fluxo estudantil, avaliação externa e metas. Na dimensão recursos humanos do instrumento de práticas de gestão são verificados aspectos da liderança, avaliação dos profissionais e desempenho e retenção de bons profissionais. Na dimensão identidade são capturadas características da identidade, imagem e clima escolar. E na dimensão administrativa são contemplados os aspectos relacionados à infraestrutura física e aspectos financeiros.

com o papel dos coordenadores pedagógicos, que geralmente se concentram em atividades voltadas para o acompanhamento do ensino e aprendizagem na escola e que inclui um certo nível de envolvimento na monitoração de dados como evasão escolar, frequência e outras métricas que contribuem para aprimorar o processo educativo.

Além disso, encontramos uma relação linear menor entre as práticas relacionadas à recursos humanos e identidades adotadas por diretores e coordenadores pedagógicos, que conversam com as expectativas em relação ao papel do coordenador pedagógico, onde não se espera um forte envolvimento em atividades de gestão de recursos humanos ou na definição da identidade da escola, e, com a literatura que aponta que à adoção de práticas de gestão de recursos humanos - incluindo políticas de contratação, demissão, remuneração e promoção – costuma-se ser relativamente menor em relação à adoção de práticas relacionadas ao monitoramento e definição de metas internas da escola (Bloom *et al.*, 2015).

Na próxima seção, descrevemos os dados da pesquisa utilizada neste estudo. Em seguida, serão apresentados, respectivamente, nas seções 3 e 4 a metodologia e os principais resultados encontrados. Por fim, na última seção será feita uma breve discussão sobre nosso estudo e suas potenciais extensões.

## Dados

Para a construção da amostra deste estudo, foram coletados dados da pesquisa “Práticas de Gestão, Liderança Educativa e Qualidade da Educação em Escolas de Ensino Médio no Brasil” aplicada<sup>8</sup> em 2022 nos estados do Espírito Santo e Piauí<sup>9</sup>, abrangendo escolas de distintas regiões e perfis educacionais.

O questionário foi aplicado durante aproximadamente 20 dias em 70 escolas que compõem a amostra da rede estadual do Espírito Santo, obtendo resposta de 70 diretores, 76 coordenadores pedagógicos e 682 professores. O quadro abaixo ilustra a composição da amostra nas redes estaduais do Espírito Santo e Piauí previamente apresentada:

<sup>8</sup> Pesquisa de campo conduzida em colaboração com os aplicadores da Oppen Social, empresa especializada em apoiar pesquisas na área social.

<sup>9</sup> A amostra da pesquisa desenhada para aplicação em 6 redes estaduais foi reduzida à aplicação em dois estados diante da impossibilidade logística de colocar em prática o campo - contexto pós-covid, eleições estaduais e outros.

**Tabela 1 – Amostra da Pesquisa PGLEQE**

|               | Espírito Santo | Piauí |
|---------------|----------------|-------|
| Professores   | 682            | 619   |
| Coordenadores | 76             | 76    |
| Diretores     | 70             | 70    |
| Escolas       | 70             | 69    |

Fonte: Oliveira *et al.* (2023).

### Metodologia

O objetivo principal deste artigo é compreender como, as práticas de gestão adotadas por diretores escolares, se associam às práticas adotadas por coordenadores pedagógicos dentro do ambiente escolar utilizando os dados da pesquisa da PGLEQE. Dada a dimensão do questionário, primeiramente foi realizada uma agregação dos itens do questionário em diferentes temas, de forma a reduzir a dimensionalidade dele. Em seguida, foram estimadas correlações entre as práticas adotadas por diretores e coordenadores. É importante ressaltar que essa segunda etapa não nos permite recuperar uma relação causal de como práticas adotadas pelo diretor escolar influenciam as práticas adotadas pelos coordenadores pedagógicos. Pelo contrário, esse exercício apenas nos permite estimar uma correlação entre as medidas de diretores e coordenadores pedagógicos a partir de um instrumento auto reportadas.

A agregação dos itens do questionário da PGLEQE se deu utilizando a organização conceitual do instrumento de práticas de gestão desenvolvido por Borges *et al.* (2023) dentro de cinco principais dimensões de gestão educacional: gestão pedagógica, uso de dados e monitoramento, recursos humanos, identidade e administrativo.

Neste instrumento, a dimensão gestão pedagógica busca avaliar aspectos da administração do projeto político pedagógico dentro da escola e processos de tomada de decisão relacionados ao planejamento, políticas de ensino aprendizagem, práticas de ensino e avaliação interna. Já a dimensão do uso de dados e monitoramento, avalia a abordagem da escola quanto à frequência, repetência e evasão de estudantes, e as ações tomadas em resposta a esses dados. Nesse sentido, dentro desta dimensão, busca-se analisar as iniciativas dos líderes da comunidade, com a participação de pais e professores, para prevenir a repetência e a evasão escolar, além de contemplar medidas de avaliação externa e definição de metas da escola.

Dentro da dimensão recursos humanos são analisados aspectos da liderança, as formas de condução de avaliações de desempenho profissional e as medidas tomadas para retenção de bons profissionais dentro da escola. A dimensão identidade busca capturar as práticas adotadas para melhorar a identidade da escola, as ações implementadas em prol de disseminar os valores da escola, sua imagem perante a comunidade e as medidas relacionadas ao clima escolar. Por fim, a dimensão administrativa contempla aspectos financeiros e a infraestrutura física da escola.

Esta agregação exigiu uma adaptação preliminar de certos aspectos do questionário PGLEQE, dado que algumas perguntas da pesquisa solicitam que os coordenadores pedagógicos e diretores façam uma listagem das atividades que desempenham com maior frequência no seu cotidiano escolar. Nesse sentido, foram construídas variáveis binárias para cada uma das atividades listadas que assumem valor 1 caso elas estejam listadas entre as duas atividades mais frequentes e valor zero caso contrário. Esta adaptação traz ruídos a nossa medida de práticas auto reportadas uma vez que é atribuído valor zero para práticas listadas com menor frequência.

Realizadas estas adaptações, agregamos as perguntas da pesquisa PGLEQE aos cinco principais domínios do Instrumento de Práticas de Gestão de Borges *et al.* (2023) acima mencionados. Em domínio pedagógico foi utilizado o maior número de perguntas da pesquisa, sendo 31 e 44, respectivamente, nos questionários dirigidos a diretores escolares e coordenadores pedagógicos. Dentro da dimensão identidade foram utilizadas 10 perguntas de diretores escolares e 9 de coordenadores pedagógicos. Em recursos humanos, 6 perguntas de diretores e 15 de coordenadores. Sobre uso de dados e monitoramento, 11 perguntas de diretores e 8 de coordenadores. Por fim, em domínio administrativo foram utilizadas 9 perguntas direcionadas a diretores e apenas 2 a coordenadores pedagógicos. Uma vez identificado que as práticas administrativas são realizadas majoritariamente pelo diretor escolar, esta dimensão foi removida dos resultados apresentados neste estudo.

Outro ponto relevante a ser mencionado, é que as práticas adotadas por diretores escolares e coordenadores pedagógicos são influenciadas por uma série de fatores institucionais que definem as possíveis práticas que podem ser adotadas por diretores e coordenadores escolares, como políticas de contratação/demissão, remuneração etc. Além disso, dentro de uma mesma rede, questões como infraestrutura, características do corpo docente, tamanho da escola, quantidades de turnos existentes, entre outras características, também podem influenciar práticas que são adotadas pelos diretores e coordenadores.

Nesse sentido, ao investigar a relação entre as práticas adotadas por coordenadores e diretores, é importante investigar também em que medida outros fatores influenciam as práticas que são adotadas. Além de apresentarmos correlações simples entre as práticas que diretores e coordenadores reportam, também reportaremos correlações parciais, que levam em conta diferenças institucionais que podem afetar as práticas de gestão. Em particular, reportamos correlações controlando por efeito fixo de regional com o intuito de controlar aspectos específicos das diferentes regiões de ensino, como disponibilidade de recursos, políticas educacionais locais e demais características e/ou intervenções educacionais que podem influenciar as práticas adotadas por diretores e coordenadores. Ademais, também controlamos pelo Índice de Complexidade de Gestão, desenvolvido pelo Ministério da Educação a partir de informações sobre o tamanho da escola, quantidade de turnos em operação, diversidade dos níveis educacionais disponibilizados pela escola e variedade de etapas/modalidades oferecidas<sup>10</sup>.

É importante ressaltar mais uma vez, no entanto, que o uso desses controles não com que possamos interpretar as correlações estimadas como refletindo relações de causais entre as práticas realizadas por diretores e coordenadores. Tais correlações devem ser interpretadas unicamente como correlações parciais, que levam em conta também as variáveis mencionadas acima.

## Resultados

Nesta seção, apresentamos os principais resultados deste estudo. Em primeiro lugar, são apresentadas as estatísticas descritivas dentro das quatro dimensões de gestão educacional acima mencionadas (gestão pedagógica, uso de dados e monitoramento, recursos humanos, identidade). Em seguida, apresentamos uma análise de correlação simples e parcial entre práticas de gestão adotadas por diretores escolares e práticas implementadas por coordenadores pedagógicos.

---

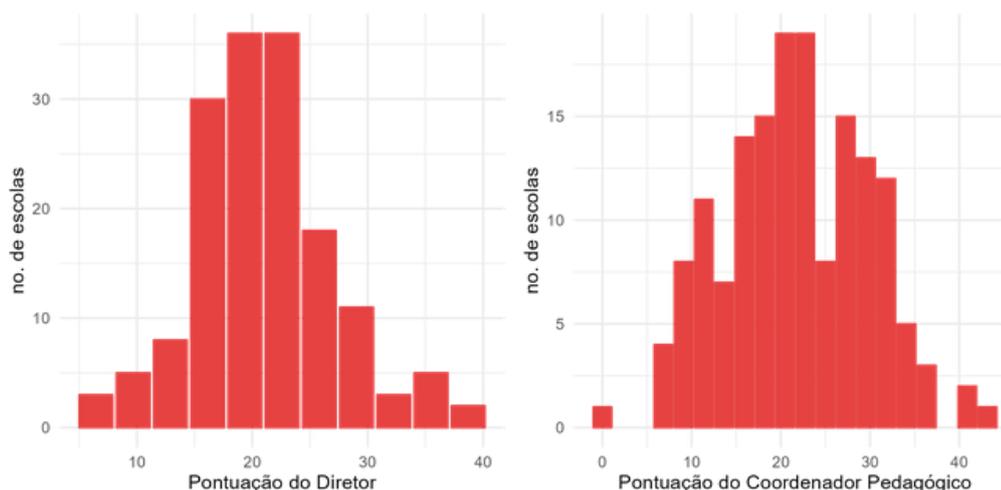
<sup>10</sup> Para maiores informações, vide Nota Técnica N° 040/2014 disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/complexidade-de-gestao-da-escola>.

## Estatísticas descritivas

Nesta subseção, exploramos os dados da pesquisa PGLQE e apresentamos algumas estatísticas descritivas das quatro medidas descritas acima. Os gráficos 1 a 4, a seguir, ilustram a distribuição das medidas para diretores e coordenadores pedagógicos. O eixo horizontal representa o percentual de práticas auto reportadas pelos atores da comunidade escolar dentro daquela categoria, enquanto no eixo vertical apresenta a frequência de diretores/coordenadores.

Em relação ao primeiro tema de práticas de gestão, qual seja, a gestão pedagógica, os diretores realizam em média 21% das práticas relacionadas à gestão pedagógica, enquanto os coordenadores pedagógicos, realizam em média 21,8% das práticas. Além disso, a figura evidencia que há uma diferença na distribuição da quantidade de práticas associadas à gestão pedagógica. Se por um lado, a grande maioria dos diretores realiza 25% ou menos das 31 práticas, um número de coordenadores pedagógicos realizando mais de 25,0% das 44 práticas não é desprezível - o que é consistente considerando o papel do coordenador pedagógico no que diz respeito às atividades pedagógicas cotidianas e às práticas de ensino e aprendizagem.

**Gráfico 1** – Quantidade de práticas pedagógicas realizadas por diretores e coordenadores

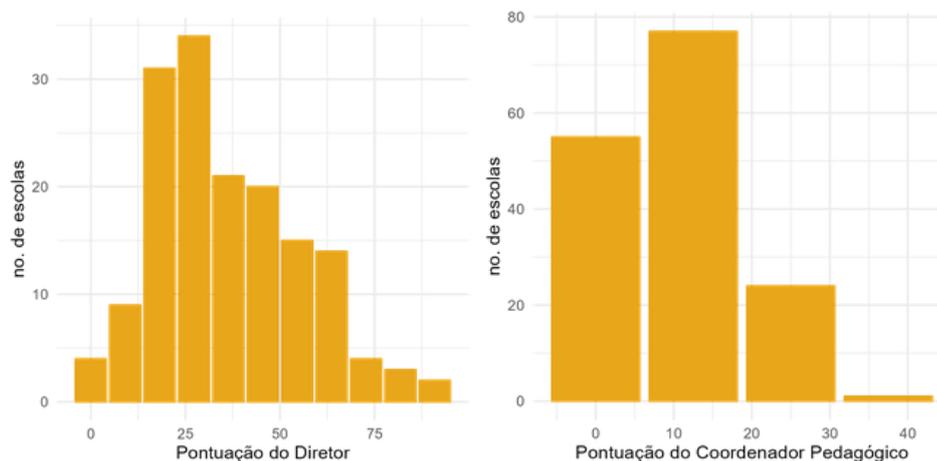


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa PGLQE (Oliveira *et al.*, 2023).

No que diz respeito ao segundo tema de práticas, uso de dados e monitoramento, observamos que os diretores realizam em média 36% das práticas relacionadas à uso de dados e monitoramento, enquanto os coordenadores pedagógicos, realizam em média apenas 10,0% das práticas. O gráfico 2 apresenta a distribuição do percentual de práticas realizadas neste grupo para os dois atores, de modo que podemos verificar que a maioria dos diretores realiza

em torno de 40,0% das 11 práticas, ao passo que grande parte dos coordenadores pedagógicos realizam mais ou menos 20,0% das 8 práticas.

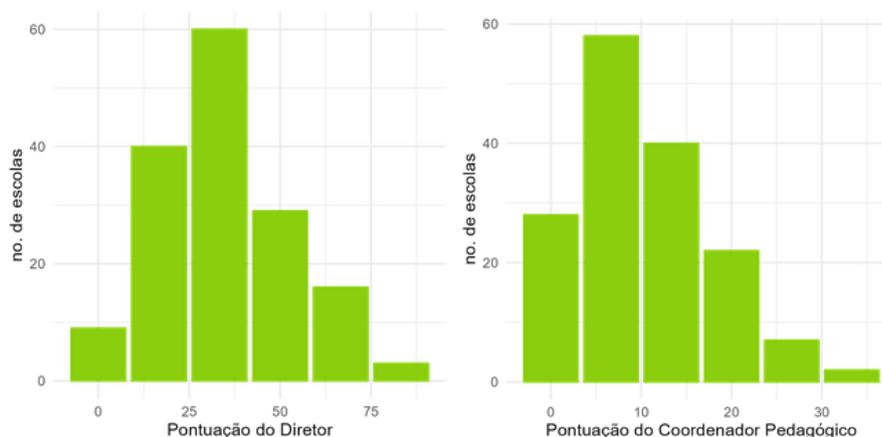
**Gráfico 2** – Quantidade de práticas de uso de dados e monitoramento realizadas por diretores e coordenadores



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa PGLEQE (Oliveira *et al.*, 2023).

Em relação ao terceiro bloco de práticas de recursos humanos, observamos em nossa amostra que os diretores realizam em média 34% das 6 práticas perguntadas no questionário, enquanto os coordenadores pedagógicos, realizam em média 10% das 15 práticas relacionadas a esta dimensão. O gráfico 3 apresenta a distribuição desta medida para os dois grupos distintos. Neste caso, vemos que a maioria dos diretores realiza em torno de 30% das 6 práticas, ao passo que grande parte dos coordenadores pedagógicos realizam mais ou menos 15% das 15 práticas.

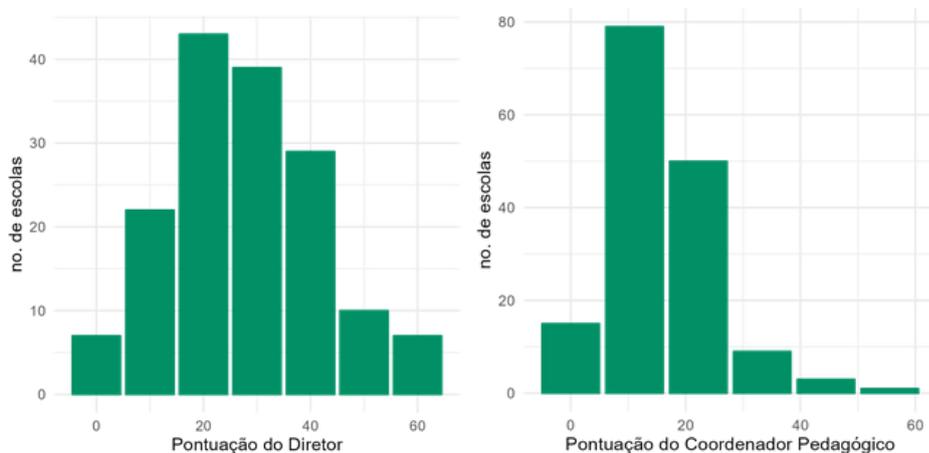
**Gráfico 3** – Quantidade de práticas de recursos humanos realizadas por diretores e coordenadores



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa PGLEQE (Oliveira *et al.*, 2023).

Por fim, em relação às práticas relacionadas à identidade, observamos que os diretores realizam em média 25% das práticas relacionadas à identidade, enquanto os coordenadores pedagógicos, realizam em média 15% das práticas que são perguntadas a eles no questionário. A distribuição desta medida é apresentada no gráfico 4, no qual ilustra que a maioria dos diretores realiza em torno de 30,0% das 10 práticas, ao passo que grande parte dos coordenadores pedagógicos realizam mais ou menos 25,0% das 9 práticas.

**Gráfico 4** – Quantidade de práticas de identidade realizadas por diretores e coordenadores



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa PGLEQE (Oliveira *et al.*, 2023).

Em resumo, as médias e os histogramas apresentados nesta seção evidenciam que os coordenadores pedagógicos concentram suas atividades majoritariamente nas práticas relacionadas à gestão pedagógica da escola. Observamos ainda que os diretores dedicam uma parte considerável do seu tempo às atividades que não estão relacionadas à gestão pedagógica, o que é também condizente com a evidência documentada em outros trabalhos da literatura aplicada de educação no Brasil. De maneira geral, os resultados das estatísticas descritivas e sua adesão com resultados prévios da literatura reforçam que as medidas construídas neste artigo têm o poder de mensurar práticas adotadas por diretores e coordenadores pedagógicos em nossa amostra.

## Análise de correlação

Uma vez apresentadas as principais estatísticas descritivas construídas a partir do questionário de Práticas de Gestão e Liderança Escolar, passamos a investigar como as práticas adotadas por diretores e coordenadores pedagógicos se relacionam. Para isso, documentamos correlações, simples e parciais, entre as medidas apresentadas anteriormente.

A Tabela 2 reporta a correlação linear entre diretores e coordenadores pedagógicos para cada uma das quatro medidas de práticas de gestão construídas. Como pode ser observado na coluna 1, existe uma relação positiva entre a quantidade de práticas relacionadas à gestão pedagógica reportadas de gestão escolar por diretores e por coordenadores pedagógicos. Embora esse número possa parecer pequeno - cerca de 5% da variação nas práticas reportadas pelos coordenadores é explicada pela variação nas práticas reportadas pelos diretores - é preciso levar em consideração que são medidas auto reportadas e foram elaboradas a partir de perguntas adaptadas, como mencionamos na seção de metodologia, o que certamente induz uma série de erro de medida e acaba por reduzir a correlação estimada entre as medidas.

A coluna 2 indica haver também uma correlação positiva, embora a estimativa pontual seja menor, de 0,18 entre a quantidade de práticas relacionadas à dados e monitoramento por parte de diretores e coordenadores pedagógicos. De maneira geral, estes resultados conversam com a composição da rotina de coordenadores pedagógicos, dado que se espera o desenvolvimento de atividades relacionadas ao acompanhamento do ensino e aprendizagem na escola, e que, haja um algum grau de envolvimento destes nos acompanhamentos dos dados de evasão escolar, frequência e demais medidas que visam trazer melhorias ao processo educativo.

**Tabela 2** – Correlações Simples entre Práticas de Gestão

| Gestão Pedagógica | Dados e Monitoramento | Recursos Humanos | Identidade |
|-------------------|-----------------------|------------------|------------|
| 0,23              | 0,18                  | 0,09             | 0,08       |

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa PGLQE (Oliveira *et al.*, 2023).

As colunas 3 e 4, por fim, reportam as correlações entre as práticas reportadas por diretores e coordenadores relacionadas a recursos humanos e à identidade da escola. Embora a estimativa (pontual) da correlação também seja positiva - respectivamente de 0,09 e 0,08 - os valores da tabela indicam que a associação (linear) entre as práticas adotadas por diretores e coordenadores pedagógicos nesses dois temas, são menores. Novamente, este resultado conversa com a composição das atribuições direcionadas ao coordenador pedagógico, em que

não se espera, a priori, o desenvolvimento de atividades relacionadas à gestão de recursos humanos e identidade da escola.

Conforme mencionado anteriormente, ao investigar a relação entre as práticas reportadas por coordenadores e diretores, é importante levar em conta que outros fatores podem influenciar a adoção de determinadas práticas. Em função disso, repetimos as estimativas reportadas na Tabela 2 controlando por efeito-fixo de regional de ensino e pelo índice de complexidade de gestão, com o intuito de limpar variações advindas destes fatores, conforme mencionado na seção 3. As estimativas pontuais são bastante similares às reportadas na tabela anterior, o que sugere que tanto o índice de complexidade de gestão quanto características das regionais de ensino tem pouca capacidade de explicar a relação entre a quantidade de práticas adotadas por diretores e coordenadores pedagógicos.

**Tabela 3 – Correlações Parciais entre Práticas de Gestão**

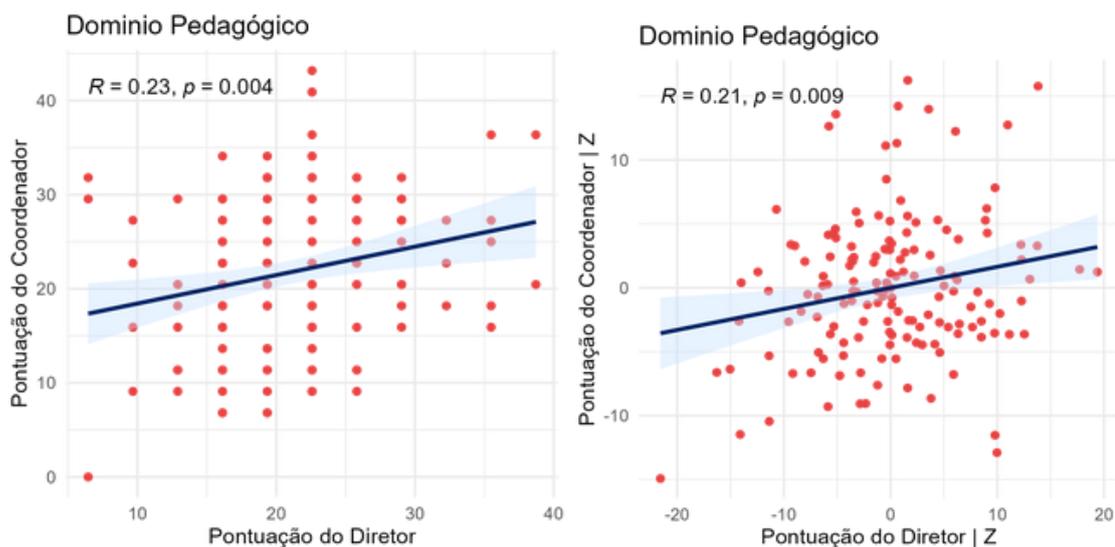
| Gestão Pedagógica | Dados e Monitoramento | Recursos Humanos | Identidade |
|-------------------|-----------------------|------------------|------------|
| 0,21              | 0,19                  | 0,07             | 0,04       |

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa PGLEQE (Oliveira *et al.*, 2023).

Por fim, os Gráficos 5 a 8 ilustram nossas estimativas de correlações lineares dentro de cada uma das quatro dimensões. Os gráficos do lado esquerdo, reportam as correlações simples entre práticas de gestão reportadas por diretores e por coordenadores pedagógicos, enquanto os gráficos do lado direito apresentam a correlação linear parcial, ou seja, controlando por efeitos fixos de regional e pelo índice de complexidade de gestão. As tabelas 4 e 5, disponíveis no Apêndice A, apresentam em formato de matriz as correlações - simples e parciais - entre todas as medidas apresentadas neste estudo.

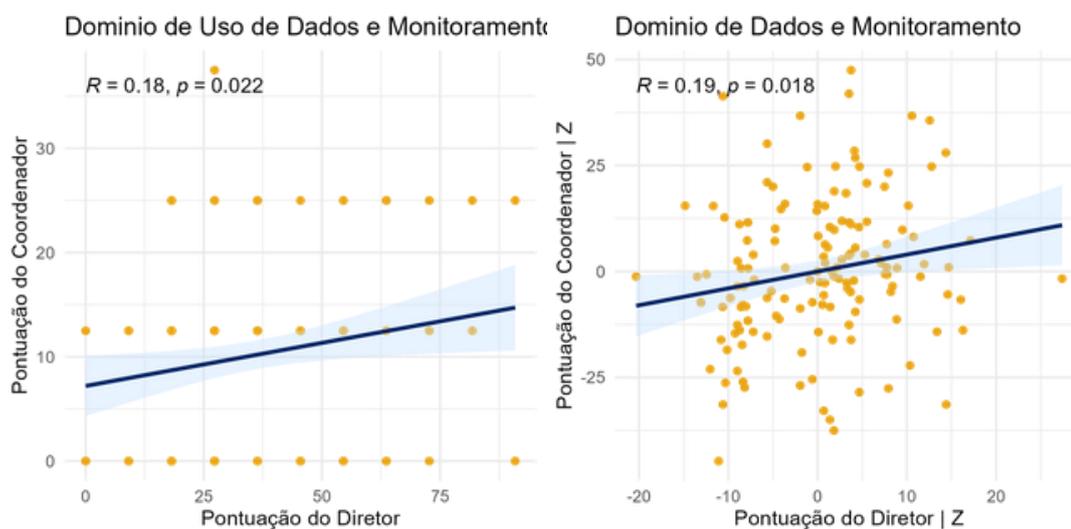
Victoria JAGER; Daniele MUNIZ e Luiz MELONI

**Gráfico 5 – Correlações entre Práticas Pedagógicas**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa PGLQE (Oliveira *et al.*, 2023).

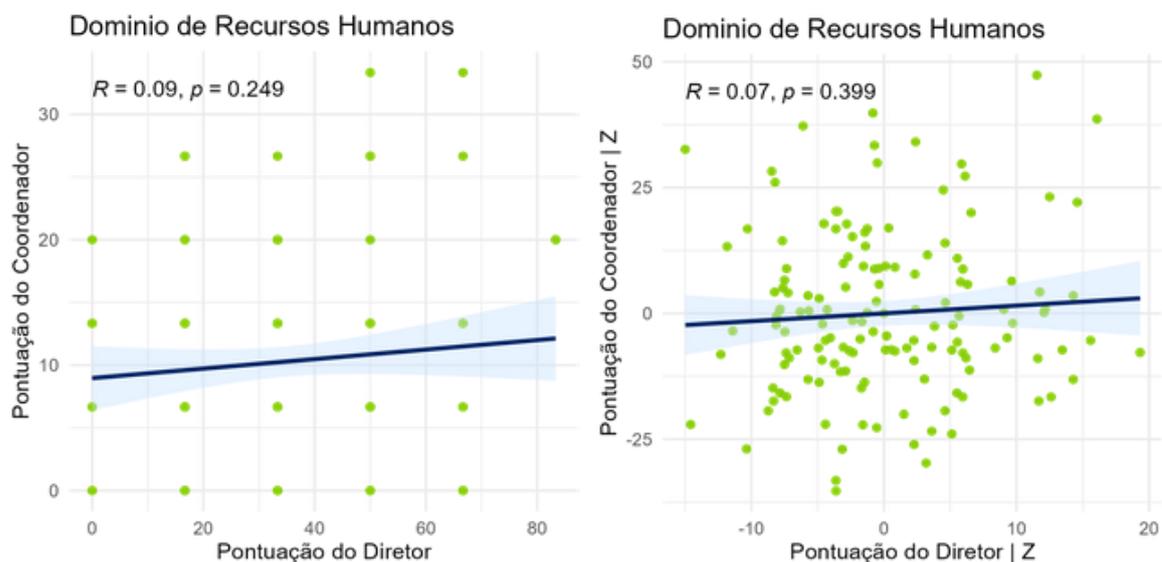
**Gráfico 6 – Correlações entre Práticas de Uso de Dados e Monitoramento**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa PGLQE (Oliveira *et al.*, 2023).

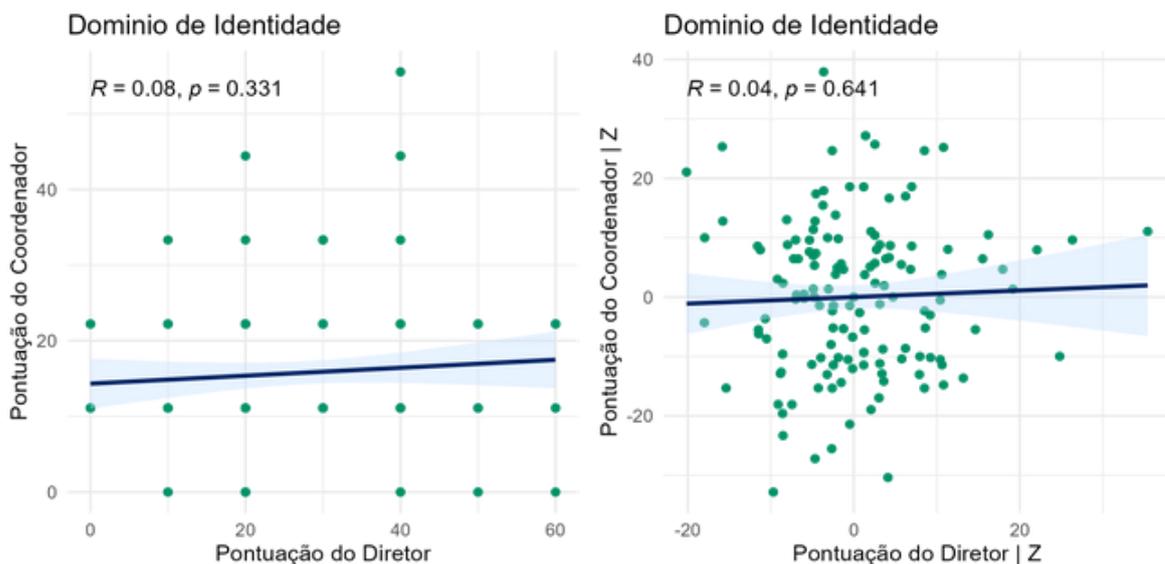
O papel dos diretores e coordenadores na rotina escolar: Um estudo sobre práticas de gestão

**Gráfico 7 – Correlações entre Práticas de Recursos Humanos**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa PGLEQE (Oliveira *et al.*, 2023).

**Gráfico 8 – Correlações entre Práticas de Identidade**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa PGLEQE (Oliveira *et al.*, 2023).

## Considerações finais

Neste estudo investigamos como as práticas de gestão adotadas por diretores se relacionam com as práticas de outros atores da comunidade escolar, focando particularmente nos coordenadores pedagógicos. Utilizando dados da pesquisa PGLQE, agregamos os questionários auto reportados por diretores e coordenadores pedagógicos conforme as cinco dimensões do Instrumento de Práticas de Gestão, gestão pedagógica, uso de dados e monitoramento, recursos humanos, identidade e administrativo, desenvolvido por Borges *et al.* (2023). Além disso, criamos variáveis binárias para adaptar questões desta pesquisa que pedem uma listagem de atividades mais presentes na rotina profissional de ambos estes atores da comunidade escolar. Por fim, estimamos correlações simples e parciais entre práticas de gestão adotadas por diretores escolares e práticas implementadas por coordenadores pedagógicos.

Os resultados apresentados na seção anterior indicam que existe uma associação positiva entre as práticas de gestão reportadas por diretores e coordenadores pedagógicos na amostra estudada. Essa associação é mais forte para as práticas pedagógicas, o que é condizente com o papel do coordenador pedagógico na rotina escolar e para uso de dados e monitoramento. A associação nesta última dimensão é de certa maneira menos esperada e pode sugerir que o coordenador pedagógico, por vezes, acabe realizando tarefas que não estão relacionadas às suas principais atribuições.

Por fim, embora os resultados indiquem padrões interessantes, e fazem sentido quando pensamos na rotina da escola e no papel das diferentes figuras da comunidade escolar, os resultados devem ser interpretados com cautela, pois não indicam uma relação de causalidade entre as práticas realizadas por diretores e coordenadores pedagógicos.

## REFERÊNCIAS

- DE BARROS, R. P. *et al.* Assessment of the Impact of the Jovem de Futuro Program on Learning. **World Bank**, 2019. Disponível em: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/825101561723584640/pdf/Assesment-of-the-Impact-of-the-Jovem-de-Futuro-Program-on-Learning.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2024.
- BLOOM, N.; LEMOS, R.; SADUN, R.; VAN REENEN, J. Does management matter in schools? **The Economic Journal**, [S. l.], v. 125, n. 584, p. 647–674, 2015. DOI:10.1111/eoj.12267.
- BORGES, B. P. *et al.* **Evaluating the Impact of a Principals' Professional Development Program on School Management Practices: Evidence from Brazil**. FEA/USP, 2023.
- DE HOYOS, R.; GANIMIAN, A. J.; HOLLAND, P. A. **Great things come to those who wait: Experimental evidence on performance-management tools and training in public schools in Argentina**. Documento de trabajo. 2020. v. 5. Disponível em: <https://static1.squarespace.com/static/5990cfd52994ca797742fae9/t/5f4feccabb6d0e29e6cb2e53/1599073999482/dehoyosetal2020.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2024.
- FRYER, R. G. Injecting charter school best practices into traditional public schools: Evidence from field experiments. **The Quarterly Journal of Economics**, [S. l.], v. 129, n. 3, p. 1355–1407, 2014.
- FRYER, R. G. Management and student achievement: Evidence from a randomized field experiment. Working Paper 23437, **National Bureau of Economic Research**, [S. l.], 2017.
- GLEWWE, P.; MURALIDHARAN, K. Improving education outcomes in developing countries: Evidence, knowledge gaps, and policy implications. **In Handbook of the Economics of Education**, [S. l.], v. 5, p. 653–743, Elsevier, 2016.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Notas sobre o Brasil no Pisa 2022**. Brasília, DF: Inep, 2023.
- LIMA, P. G.; SANTOS, S. M. O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. **Educere et Educare**, Cascavel, v. 2, n. 4, p. 77-90, 2007.
- MENEZES, V. M. O de; BENTO; F. da S.; GARCIA, B. S. A reprodução das desigualdades no acesso às estatísticas educacionais. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 53, p. 10153-10153, 2023.
- TAVARES, P. A. The impact of school management practices on educational performance: Evidence from public schools in São Paulo. **Economics of Education Review**, [S. l.], v. 48, p. 1-15, 2015.

### *CRediT Author Statement*

---

**Agradecimentos:** Não aplicável.

**Financiamento:** Não aplicável.

**Conflitos de interesse:** Não há conflitos de interesse.

**Aprovação ética:** O trabalho não passou por comitê de ética.

**Disponibilidade de dados e material:** Os dados e materiais utilizados no trabalho estarão disponíveis para acesso.

**Contribuições dos autores:** Declara-se que este estudo é resultado de uma colaboração igualitária entre todos os autores listados.

---

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



**APÊNDICE A** - As Tabelas 4 e 5, apresentadas a seguir, ilustram, respectivamente, as correlações simples e parciais em formato de matriz para todas as medidas abordadas neste estudo.

**Tabela 4** – Correlações simples entre práticas de gestão adotadas por diretores com as práticas implementadas por Coordenadores Pedagógicos dentro de cada uma das dimensões

|                  | dir_Pedagogico | dir_DadoseMonit | dir_RH | dir_Identidade | coor_Pedagogico | coor_DadoseMonit | coor_RH | coor_Identidade |
|------------------|----------------|-----------------|--------|----------------|-----------------|------------------|---------|-----------------|
| dir_Pedagogico   | 1,00           | 0,00            | -0,03  | -0,21          | 0,23            | 0,10             | -0,10   | -0,01           |
| dir_DadoseMonit  | 0,00           | 1,00            | -0,24  | -0,03          | -0,08           | 0,18             | 0,04    | 0,09            |
| dir_RH           | -0,03          | -0,24           | 1,00   | -0,34          | 0,04            | -0,06            | 0,09    | -0,11           |
| dir_Identidade   | -0,21          | -0,03           | -0,34  | 1,00           | -0,03           | 0,00             | -0,05   | 0,08            |
| coor_Pedagogico  | 0,23           | -0,08           | 0,04   | -0,03          | 1,00            | -0,10            | -0,15   | -0,02           |
| coor_DadoseMonit | 0,10           | 0,18            | -0,06  | 0,00           | -0,10           | 1,00             | -0,07   | -0,28           |
| coor_RH          | -0,10          | 0,04            | 0,09   | -0,05          | -0,15           | -0,07            | 1,00    | -0,11           |
| coor_Identidade  | -0,01          | 0,09            | -0,11  | 0,08           | -0,02           | -0,28            | -0,11   | 1,00            |

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa PGLQE (Oliveira *et al.*, 2023).

**Tabela 5** – Correlações Parciais entre práticas de gestão adotadas por diretores com as práticas implementadas por Coordenadores Pedagógicos dentro de cada uma das dimensões

|                  | dir_Pedagogico | dir_DadoseMonit | dir_RH | dir_Identidade | coor_Pedagogico | coor_DadoseMonit | coor_RH | coor_Identidade |
|------------------|----------------|-----------------|--------|----------------|-----------------|------------------|---------|-----------------|
| dir_Pedagogico   | 1,00           | 0,01            | -0,07  | -0,18          | 0,21            | 0,10             | -0,11   | -0,05           |
| dir_DadoseMonit  | 0,01           | 1,00            | -0,39  | 0,05           | 0,00            | 0,19             | 0,03    | 0,16            |
| dir_RH           | -0,07          | -0,39           | 1,00   | -0,37          | 0,06            | -0,03            | 0,07    | -0,13           |
| dir_Identidade   | -0,18          | 0,05            | -0,37  | 1,00           | -0,08           | 0,04             | -0,14   | 0,04            |
| coor_Pedagogico  | 0,21           | 0,00            | 0,06   | -0,08          | 1,00            | -0,18            | -0,11   | -0,07           |
| coor_DadoseMonit | 0,10           | 0,19            | -0,03  | 0,04           | -0,18           | 1,00             | -0,05   | -0,24           |
| coor_RH          | -0,11          | 0,03            | 0,07   | -0,14          | -0,11           | -0,05            | 1,00    | -0,08           |
| coor_Identidade  | -0,05          | 0,16            | -0,13  | 0,04           | -0,07           | -0,24            | -0,08   | 1,00            |

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa PGLQE (Oliveira *et al.*, 2023).