

# Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil

*ANA CRISTINA PRADO DE OLIVEIRA*

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

*CYNTHIA PAES DE CARVALHO*

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

## RESUMO

Este estudo ressalta a relação entre um fator intraescolar — a liderança do diretor (percebida pelos professores da escola) — e um fator extraescolar — as políticas de provimento do cargo de direção da escola — com os resultados acadêmicos dos alunos. Utilizando-se dos dados das edições de 2007, 2009 e 2011 da Prova Brasil, o estudo, de natureza quantitativa, inicialmente descreve o perfil dos diretores das escolas avaliadas somente no 5º ano do ensino fundamental. O trabalho envolveu a criação do índice de liderança do diretor por meio da análise fatorial e da variável indicativa do provimento de cargo do diretor. Por fim, desenvolveu-se uma regressão linear buscando relacionar essas variáveis ao desempenho dos alunos do 5º ano (proficiência média em matemática na Prova Brasil). Foi possível verificar que, quando controlado o nível socioeconômico dos alunos, os fatores intraescolar e extraescolar analisados possuem associações estatisticamente significativas com os resultados dos alunos do 5º ano.

## PALAVRAS-CHAVE

gestão escolar; liderança; direção; Prova Brasil.

## ***PUBLIC SCHOOL MANAGEMENT, LEADERSHIP, AND EDUCATIONAL RESULTS IN BRAZIL***

### **ABSTRACT**

This study emphasizes the relationship between an internal school factor — the principal's leadership (as perceived by the school's teachers) — and an external school factor — the principals' selection process — with the students' academic results. Using data provided by external national assessments (*Prova Brasil*), test editions from 2007, 2009 and 2011, this quantitative study initially describes principals' profiles (considering all schools evaluated as to the fifth grade of elementary school). The research included the construction of a principal's leadership index through factor analysis and a variable that indicates how the principal was selected. Finally, a linear regression was developed in order to relate these variables to the fifth-grade students' performance in math (average per school). It was found that, after controlling for students' socioeconomic status, an internal school factor (a principal's leadership) and an external school factor (the principals' selection process) analyzed in this study have statistically significant associations with students' results, positive in the first case and negative in the second one.

### **KEYWORDS**

public school management; leadership; principals; *Prova Brasil*.

## ***DE ESCUELA, LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y RESULTADOS EDUCATIVOS EN BRASIL***

### **RESUMEN**

Este estudio pone de relieve la relación entre un factor intraescolar — el liderazgo del director (percibido por los maestros de la escuela) y un factor extraescolar — el acceso del director a su puesto — a los resultados académicos de los estudiantes. Utilizando los datos de las ediciones de 2007, 2009 y 2011 de la *Prova Brasil*, el estudio cuantitativo inicialmente describe el perfil de los directores de las escuelas evaluadas en el quinto año. El trabajo consistió en la creación del índice de liderazgo del director por través del proceso de análisis factorial y un variable indicativo de la forma de acceso al puesto de director. Una regresión lineal fue desarrollada relacionando estas variables con el desempeño de los estudiantes del quinto año (promedio por escuela). Se encontró que, controlando por el nivel socioeconómico de los estudiantes, los factores intraescolar y extraescolar analizados tienen una asociación estadísticamente significativa con los resultados de los alumnos.

### **PALABRAS CLAVE**

gestión de escuela; liderazgo; dirección de escuela; *Prova Brasil*.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos 20 anos, no Brasil, o sistema de ensino tem experimentado significativas mudanças e se destacado entre os desafios sociais do país. Em que pese o fato de que desde a última década do século XX quase todas as crianças (97%) com idade entre 7 e 14 anos passaram a ter acesso ao ensino fundamental, os indicadores de desempenho escolar têm registrado, reiteradamente, resultados de aprendizagem dos alunos aquém do nível básico, tanto no sistema de avaliação nacional quanto nas avaliações internacionais (Barbosa, 2009; Brooke e Soares, 2008; Oliveira e Araújo, 2005; Soares e Alves, 2013).

Nesse contexto, várias propostas de reforma para reverter esse quadro têm vindo à discussão pública e acadêmica, buscando contribuir para a melhoria da qualidade da educação, com um foco crescente no trabalho realizado dentro da escola. Entre as diversas dimensões do trabalho escolar, a gestão — especificamente a gestão escolar — tem ocupado um lugar de destaque na agenda da política educacional desde a década de 1990 (Freitas, 1998).

Com base em um estudo quantitativo com os dados disponibilizados pelas últimas edições da Prova Brasil (2007, 2009 e 2011), propomos neste artigo uma reflexão sobre a liderança do diretor nas escolas municipais e estaduais do Brasil, considerando a relevância do tema destacada na literatura nacional e internacional (Medeiros, 2007; Brooke e Soares, 2008; Franco *et al.*, 2007; Leithwood, 2009; Rosistolato, Prado e Fernández, 2015; Urick e Bowers, 2014).

Utilizando uma análise multinível, discutimos a liderança do diretor valendo-nos de dois indicadores. O primeiro indicador refere-se a um aspecto interno à escola: a percepção dos professores sobre o trabalho do diretor, que descrevemos como liderança do diretor, como se discute mais adiante. O segundo refere-se à forma pela qual o diretor assumiu o seu cargo, um fator externo à escola determinado pelas políticas educacionais locais. Procuramos, então, verificar como esses indicadores se associam ao desempenho dos alunos nos testes de matemática nas últimas edições da Prova Brasil. É por essa perspectiva que investigamos a relação entre a liderança do diretor — reconhecida e legitimada como tal pelos professores das escolas que dirigem — com o desempenho escolar. Para isso, assumimos a concepção de Marks e Printy (2003) sobre a liderança do diretor e selecionamos variáveis dos questionários contextuais da Prova Brasil para construir um índice de liderança do diretor (ILD) a partir de uma análise fatorial das respostas, como será detalhado nas próximas seções.

Como *corpus* de pesquisa são utilizados os questionários contextuais aplicados aos diretores, professores e alunos do 5º ano do ensino fundamental das escolas públicas municipais e estaduais que participaram das edições de 2007, 2009 e 2011 da Prova Brasil e foram avaliadas somente nesse ano/série (ou seja, escolas não avaliadas no 9º ano e que possivelmente ofereciam somente os anos iniciais do ensino fundamental). O presente trabalho apresenta o desenvolvimento desse estudo estatístico exploratório e seus resultados, além de apontar indicações para futuras pesquisas no campo.

## A GESTÃO ESCOLAR

Inúmeras pesquisas nacionais e internacionais em sociologia da educação indicam que, se o contexto socioeconômico e cultural familiar tem um peso importante na definição do desempenho acadêmico do aluno, alguns fatores intraescolares poderiam minimizar o efeito da origem social, promovendo eficácia e equidade na oferta educacional (Brooke e Soares, 2008; Sammons, 2008). Valorizando o fato de que os fatores extraescolares (condições socioeconômicas, escolaridade dos pais, entre outros), ainda que muito importantes, não respondem sozinhos pelo sucesso ou fracasso escolar, os estudos sobre a eficácia escolar têm priorizado a investigação de fatores intraescolares. Creemers e Reezgít (1996), que buscaram mensurar esse efeito, indicam que, controlando as variáveis indicativas das características de origem dos alunos, entre 10% e 20% da variância nos resultados de aprendizagem poderia ser explicada por aspectos internos às escolas. Várias pesquisas foram desenvolvidas na área, buscando isolar as características sociodemográficas das populações atendidas pelas escolas, no intuito de identificar fatores escolares eficazes como promotores da aprendizagem de todos os alunos.

Sammons (2008) realizou um extenso levantamento dos resultados de pesquisas realizadas em vários países nessa direção. A partir desse levantamento, sintetizou onze fatores-chave de eficácia escolar, que devem ser considerados conjuntamente, ou seja, pelas várias associações possíveis entre eles: liderança profissional; objetivos e visões compartilhados; ambiente de aprendizagem; concentração no ensino e na aprendizagem; ensino e objetivos claros; altas expectativas; incentivo positivo; monitoramento do progresso; direitos e responsabilidades do aluno; parceria casa-escola; organização orientada à aprendizagem. A autora chama atenção para as características contextuais que devem ser consideradas na identificação desses fatores, lembrando que os estudos não são diretamente transferíveis para outros contextos (Sammons, 2008).

No campo da pesquisa educacional nacional, essa discussão é mais recente. Alves e Franco (2008) analisam o contexto e os avanços da pesquisa em eficácia escolar no Brasil, apresentando uma revisão da literatura nacional sobre o tema. A partir desse levantamento, os autores sintetizam quais seriam os fatores intraescolares associados à eficácia escolar nos estudos nacionais: recursos escolares; organização e gestão da escola; clima acadêmico; formação e salário docente; ênfase pedagógica. De acordo com esse estudo, indícios significativos sobre o efeito positivo dos três primeiros fatores no desenvolvimento acadêmico dos alunos têm sido encontrados nos estudos nacionais. Em particular, os autores citam pesquisas realizadas com dados sobre as escolas brasileiras que apontam a percepção sobre a liderança do diretor e sua dedicação como características associadas à eficácia escolar.

Para o propósito deste estudo, destacamos a gestão escolar — comumente associada ou identificada com a liderança do diretor — como relevante para o resultado acadêmico dos alunos, tomando em conta a consideração de Sammons (2008, p. 351-352):

Quase todos os estudos de eficácia escolar mostram a liderança como fator-chave, tanto na escola primária quanto na secundária. Gray (1990) diz

que “a importância da liderança dos diretores é uma das mensagens mais claras da pesquisa em eficácia escolar”. [...] o estudo da literatura revela que três características foram encontradas frequentemente associadas à liderança de sucesso: propósito forte, envolvimento de outros funcionários no processo decisório, e autoridade profissional nos processos de ensino e aprendizagem.

Vários autores atestaram que os diretores podem desempenhar um papel importante na organização do trabalho escolar, liderando e coordenando sua rotina. A mobilização dos demais profissionais em direção a um ensino-aprendizagem mais eficaz, por meio da articulação do planejamento, organização e acompanhamento/avaliação, influenciam indiretamente o desempenho escolar dos alunos, conforme destacam Soares e Teixeira (2006).

Tendo dedicado as duas últimas décadas aos estudos sobre a liderança escolar e o trabalho do diretor, Leithwood (2009, p. 17) ressalta a atenção dada ao tema:

El liderazgo escolar es actualmente objeto de una atención sin precedentes. La agenda de la reforma educacional, en su permanente evolución, parece haber captado que el rol del liderazgo es en sí mismo una importante meta para la reforma y, simultáneamente, un vehículo para que otras cosas sucedan.

Leithwood destaca a relevância das práticas em sala de aula entre os fatores que podem influenciar mais diretamente os resultados dos estudantes, mas assinala que a atuação dos diretores também traz um efeito sobre a aprendizagem dos alunos, ainda que de forma indireta. Considerando os recentes estudos sobre os efeitos do trabalho do diretor para a eficácia na aprendizagem, o autor aponta que, ainda que a liderança escolar somente explique entre 3% e 5% da variância de aprendizagem dos alunos entre escolas, ela representa um quarto da variância total quando controladas as variáveis de origem dos alunos e analisados somente os fatores intraescolares.

Soares (2007, p. 153) também realça a importância da gestão entre os fatores intraescolares relacionados à eficácia escolar: “dentro da escola há dois importantes processos que interagem para a produção do desempenho dos alunos: a gestão escolar e o ensino”. De acordo com o autor, a gestão, responsabilidade da direção da escola, tem como função administrar o projeto pedagógico da escola, as pessoas que constituem a comunidade escolar e os aspectos físicos e financeiros da organização escolar. Dessa maneira, a ação da gestão implica garantir o funcionamento da escola “de forma que os recursos nela existentes possam ser usados para atender às necessidades de aprendizagem dos alunos” (Soares, 2007, p. 153). As tarefas de conciliar e manter um ambiente propício para a aprendizagem, compartilhar as metas com a equipe docente e favorecer o desenvolvimento de um trabalho coletivo (de forma que os agentes se sintam incluídos no processo) têm sido apontadas como estratégias de uma gestão eficaz.

O impacto do trabalho da gestão escolar na melhora dos resultados acadêmicos dos alunos não se dá de maneira direta, conforme aponta Sammons (2008), mas envolve um verdadeiro trabalho *de bastidores* que procura garantir o desenvolvimento de outras características apontadas como essenciais para a eficácia escolar: objetivos e visões compartilhados, ambiente de aprendizagem, incentivos positivos,

parceria casa-escola, organização orientada à aprendizagem e monitoramento do progresso acadêmico dos alunos. Entre essas características, o estudo ora proposto busca aprofundar o conhecimento a respeito da associação entre a liderança do diretor, medida por meio da percepção dos professores sobre ele e seu trabalho na gestão, e os resultados alcançados pela escola.

Entre inúmeras pesquisas internacionais sobre o assunto, Leithwood, Patten e Jantzi (2010) e Leithwood e Sun (2012) estudaram os diferentes tipos de liderança escolar e seu impacto sobre o desempenho dos alunos e sobre o clima escolar. Destacam-se a liderança instrucional (com foco nas questões pedagógicas) e a liderança transformacional (que supõe a mobilização e a participação docente), sendo que a última tem apresentado um efeito positivo, moderado, mas significativo, sobre a rotina escolar. Tais estudos também mostraram um efeito positivo de variáveis como “metas compartilhadas entre a equipe”, sobre a melhoria da aprendizagem. Nessa mesma direção, outras pesquisas têm enfatizado a relevância da relação entre o diretor da escola e os professores para melhoria do desempenho escolar (Hulpia, Devos e Keer, 2011; Jackson e Marriot, 2012; Price, 2012), corroborando a importância de investigar como os professores percebem e se relacionam com a liderança do diretor.

Marks e Printy (2003) propõem o conceito de uma liderança integrada, reunindo características de uma liderança mais pedagógica (instrucional) e da liderança transformacional. O objetivo principal dessa conceituação de liderança é combinar diferentes práticas observadas em escolas eficazes para melhorar a medida dos efeitos de liderança escolar nos resultados de aprendizagem dos alunos. Assumindo essa concepção, escolhemos as variáveis dos questionários contextuais da Prova Brasil para compor o ILD valendo-nos das respostas de professores a esses instrumentos, utilizando uma análise fatorial, como será descrito nas próximas seções.

## METODOLOGIA E DADOS DA PESQUISA

Os dados utilizados neste estudo foram disponibilizados pelas últimas três edições disponíveis de Prova Brasil (2007, 2009 e 2011), por meio dos questionários contextuais respondidos pelos diretores, professores e alunos das séries avaliadas. Como assinala Franco (2001, p. 130), uma vez que apenas os professores das séries que são testadas pela Prova Brasil (5º e 9º anos do ensino fundamental) respondem aos questionários, suas respostas fornecem apenas uma visão parcial sobre a escola (e seu diretor). Cabe assinalar, portanto, que as percepções desse grupo de professores (em média 4 a 7 questionários de professores por escola) sobre o diretor da escola podem não coincidir com as do corpo docente como um todo, gerando, por essa razão, um possível viés na interpretação dos dados.

Cientes dessa limitação no uso das informações, optamos por trabalhar com os dados referentes a todas as escolas brasileiras que foram testadas pela Prova Brasil somente no 5º ano do ensino fundamental. Tal opção de recorte também levou em consideração o fato de que os professores que respondem aos questionários são apenas os responsáveis pelas séries que estão sendo avaliadas. Como os professores do 5º ano lecionam todas as disciplinas e estão diariamente na escola, o índice de questionários sem respostas é muito menor que o encontrado nos questionários dos

professores do 9º ano. Assim, mesmo com a ressalva já feita sobre a possibilidade de viés, assumimos neste estudo que sua percepção pode ser uma aproximação plausível daquela do conjunto do corpo docente da escola em uma investigação exploratória perante as limitações dos dados disponíveis.

A Tabela 1 mostra a extensão dos dados utilizados para o presente estudo:

Os dados, fornecidos pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) foram organizados e trabalhados estatisticamente pela utilização do *software* Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versão 19. Inicialmente foram analisados os dados dos questionários respondidos pelos diretores nas edições de 2007, 2009 e 2011 da Prova Brasil em todo o país, incluindo mais de 5.600 municípios distribuídos em todos os vinte e sete estados. Traçamos o perfil desses diretores (características sociodemográficas, forma de provimento do cargo de diretor na escola, formação e experiência profissional) e analisamos a evolução dessas informações no período (2007 a 2011). Então, com os dados provenientes dos questionários dos professores, utilizamos a análise fatorial para sintetizar as percepções dos professores do 5º ano sobre o seu diretor, construindo nosso primeiro indicador de liderança: o ILD.<sup>1</sup> Para construir o ILD, consideramos as respostas dos professores, em uma escala de concordância, para os itens apresentados na Tabela 2, com suas respectivas cargas fatoriais. A seguir, o índice foi agregado por escola para todos os anos analisados. Assim, o ILD final representa o índice médio da percepção dos professores respondentes sobre a liderança do diretor de cada escola.

A descrição sobre o perfil dos diretores brasileiros a partir de suas respostas ao questionário contextual da Prova Brasil, apresentada na próxima seção, traz à tona as diversas possibilidades existentes de acesso a esse cargo, de acordo com diferentes legislações estaduais e municipais. A forma pela qual o diretor assume sua função na escola (indicação, comprovação de adequação técnica, eleição e outras) pode estar

**Tabela 1 – Escolas e questionários contextuais na Prova Brasil**

	Escolas avaliadas	Escolas municipais e estaduais avaliadas somente no 5º ano <sup>2</sup>	Professores que responderam ao questionário
2007	47.596	20.960	168.751
2009	58.374	25.913	89.146 <sup>3</sup>
2011	56.222	24.433	150.881

Fonte: Prova Brasil 2007, 2009 e 2011 (Brasil, 2008, 2010, 2012).

Elaboração das autoras.

1 Extraction Method: Principal Component Analysis.

2 Decidimos não considerar as escolas federais neste estudo em virtude de suas características bastante específicas, especialmente no que se refere às condições de trabalho.

3 Estudos preliminares com as informações da edição de 2009 da Prova Brasil apontaram a existência de altos índices de dados faltantes nos questionários contextuais dos professores, porém verificamos que estes se encontravam igualmente distribuídos entre as escolas avaliadas, sem nenhum viés especial entre regiões, sistemas, professores ou estrutura escolar.

relacionada a características no desempenho de seu trabalho. Correlações positivas entre a existência de critérios de seleção de diretores de escola (critérios técnicos combinados ou não com eleição) e o funcionamento de conselhos escolares, conselhos de classe e a existência de projetos pedagógicos já foram demonstradas (Gomes, 2015). A relevância e atualidade do tema são explícitas no atual Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), que em sua Meta 19, na estratégia 1, prioriza

o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamenta a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar. (Brasil, 2014)

Dada a importância dessa informação para a legitimação do diretor escolar em seu cargo e o desempenho de suas funções, buscamos investigar em que medida a forma de provimento do cargo de diretor poderia estar relacionada aos resultados dos alunos. Para essa finalidade, definimos uma variável binária (IND\_DIR) para registrar os diferentes meios de acesso ao cargo de diretor e analisar seu comportamento no modelo de regressão linear desenvolvido.

Em um terceiro momento, utilizamos os dados válidos do questionário contextual aplicado, conforme critérios antes. Na análise das características socioeconômicas dessas escolas consideramos como *proxy* de Nível Socioeconômico, ou NSE médio do alunado, a máxima escolaridade de seus pais informada pelas respostas aos questionários

**Tabela 2 – Cargas fatoriais das variáveis relativas ao índice de liderança do diretor (Questionários dos professores 2007, 2009 e 2011)**

Variáveis	Cargas Fatoriais		
	2007	2009	2011
O(A) diretor(a) me anima e me motiva para o trabalho	0,856	0,862	0,872
Tenho plena confiança no(a) diretor(a) como profissional	0,887	0,886	0,895
O(A) diretor(a) consegue que os professores se comprometam com a escola	0,835	0,830	0,842
O(A) diretor(a) estimula as atividades inovadoras	0,871	0,868	0,879
O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos	0,860	0,853	0,869
Sinto-me respeitado(a) pelo(a) diretor(a)	0,789	0,785	0,807
Respeito o diretor	0,623	0,607	0,648
Variância explicada	67,47%	66,88%	69,56%
KMO	0,916	0,907	0,918
Alpha de Cronbach	0,918	0,917	0,926

Fonte: Prova Brasil 2007, 2009 e 2011 (Brasil, 2008, 2010, 2012).  
Elaboração das autoras.

contextuais dos alunos. Optamos por utilizar a escolaridade dos pais como referência de NSE por considerar a estreita relação entre estrato socioeconômico e trajetória de escolarização, como já foi apontado em diversos estudos (Curi e Menezes-Filho, 2006; Hasenbalg e Silva, 2000; Menezes-Filho, 2007; Silva e Barbosa, 2012; entre outros). Essa variável foi agregada por escola, definindo assim o NSE médio para cada unidade.

Como medida indicativa do desempenho de aprendizagem nas escolas, optamos por trabalhar com o resultado médio em matemática do 5º ano das escolas públicas brasileiras (estaduais e municipais). É oportuno registrar que a escolha desse componente curricular deve-se ao caráter escolar dessa área de conhecimento, conforme apontaram Rutter *et al.* (2008). Os resultados dos alunos do 5º ano das escolas analisadas foram também agregados por unidade escolar, compondo um indicador do desempenho médio em matemática dos estudantes de 5º ano das escolas estaduais e municipais brasileiras participantes das já referidas edições da Prova Brasil.

O passo seguinte foi a discussão sobre como e em que medida se relacionam o ILD e a forma de acesso ao cargo (IND\_DIR) com o desempenho de aprendizagem dos alunos do 5º ano, considerando a rede de ensino. É importante não perder de vista a questão das diferenças em nível regional (apresentado na seção que se segue) que afetam historicamente as desigualdades educacionais e sociais do Brasil. Para a análise da relação entre essas variáveis (ILD, IND\_DIR e desempenho dos alunos) foram ajustados modelos de regressão linear para as diferentes edições da Prova Brasil. A Tabela 3 resume a descrição dessas variáveis:

## QUEM SÃO OS DIRETORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS (ESTADUAIS E MUNICIPAIS) BRASILEIRAS?

Nesta seção, apresentamos um perfil geral dos diretores das escolas públicas brasileiras, considerando os dados disponíveis sobre as escolas que foram testadas apenas no 5º ano nas edições de 2007, 2009 e 2011 da Prova Brasil.

Tabela 3 – Variáveis Utilizadas no Modelo

Variável	Tipo de variável	Descrição
Dependente		
RES_ACAD	Contínua	Proficiência média em matemática dos alunos do 5º ano na Prova Brasil (2007, 2009 e 2011) nas escolas selecionadas nesta pesquisa
Independentes		
NSE	Contínua	Nível Socioeconômico (NSE) — percentual de pais cuja escolaridade é ensino médio ou superior
ILD	Contínua	Índice de liderança do diretor (Q60, Q61, Q62, Q63, Q64, Q67, Q68)
IND_DIR	Binária	Diretores que foram indicados para o cargo (por políticos, técnicos ou outros)

Fonte: Prova Brasil 2007, 2009 e 2011 (Brasil, 2008, 2010, 2012).  
Elaboração dos autores.

Entre os diretores desse grupo de escolas, prevalece em todas as três edições a população feminina (89,6% em 2007, 88% em 2009 e 85,9% em 2011). No que diz respeito à cor, nota-se que os diretores se consideram predominantemente brancos (49,4% em 2007, 46,3% em 2009 e 44,3% em 2011) e pardos (38,5% em 2007, 43,3% em 2009 e 41,5% em 2011).

Na formação acadêmica, observamos uma redução da porcentagem dos diretores sem graduação ao longo do período (2007 = 10,6%; 2009 = 9,6%; 2011 = 9,2%). No entanto, observamos também algumas discrepâncias na distribuição dessa variável em nível estadual. Um exemplo que chama atenção é o estado da Bahia, que apresentou a maior porcentagem de diretores sem curso superior de graduação: 40% em 2007; 27,8% em 2009; e 24% em 2011. Apesar da redução significativa nessa porcentagem entre 2007 e 2009 (provável consequência de novas políticas de provimento do cargo de diretor naquele estado), as percentagens da Bahia são ainda bem mais altas que a média nacional.

Quanto ao acesso ao cargo de diretor, Mendonça (2001) observou que a escolha de diretores nas escolas públicas no Brasil têm tradicionalmente seguido quatro modelos: nomeação política ou técnica, concurso público, eleição por voto direto da comunidade escolar, e modelo misto, que integra características dos outros três. A análise descritiva dos dados mostrou uma pequena diminuição na porcentagem de diretores que acessaram seu cargo por meio de processos mais participativos (envolvendo eleições dentro da comunidade escolar) combinados ou não com processos de seleção (com base em formação educacional, experiência e, por vezes, a elaboração de um plano de ação). Essa constatação indica que, na prática, a atribuição do cargo de diretor escolar ainda segue na contramão das recomendações legais sobre a participação democrática na gestão da escola, ou pelo menos que o paradigma da gestão democrática presente na Constituição Federal de 1988 e na LDB/1996 continua sendo interpretado de diversas formas nos sistemas subnacionais.

De fato, menos da metade dos diretores das escolas públicas brasileiras em nossa amostra assumiu seu cargo por meio de concurso público, eleição ou uma combinação desses procedimentos (39,6% em 2007; 38,2% em 2009 e 36,6% em 2011). Em contrapartida, 42,8% (2007), 45,2% (2009) e 45,9% (2011) dos diretores brasileiros responsáveis pelas escolas analisadas foram nomeados, sendo, em média, 48,8% nomeações provenientes de indicações políticas, de acordo com os diretores. É muito importante notar, porém, que essas percentagens são muito diferentes quando se consideram os sistemas de ensino municipais ou estaduais, como sintetiza a Tabela 4:

A legislação brasileira, pela Constituição Federal de 1988, define estados e municípios como entes federados, portanto com o direito de decidir autonomamente a sua legislação sobre os sistemas de ensino e sua organização, o que explica essas diferenças. Gomes (2015, p. 159) considera que o atual PNE procura adequar essa definição sem, contudo, ferir a autonomia dos entes federados:

parece adequada a decisão do legislador de vincular a meta 19 do PNE a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade das escolas, sem, contudo, fixar as formas e os processos envolvidos, que se constituem em matéria mais apropriada para ser apreciada nas esferas subnacionais. Trata-se de respeitar a autonomia administrativa dos entes federados.

Ainda assim, consideramos alto o índice de diretores declarando ter assumido seu cargo por indicação e a relevância dessa informação para a gestão da escola, reforçando nossa decisão de investigar os contrastes entre os sistemas escolares estaduais e municipais nesse aspecto. Assim, as informações sobre as redes estaduais e municipais serão consideradas separadamente em toda a análise que se segue.

## LIDERANÇA DO DIRETOR, ACESSO AO CARGO DE DIREÇÃO E RESULTADOS ESCOLARES

Ajustamos um modelo de regressão linear para verificar a associação ILD e dos diferentes meios de acesso para o cargo da direção escolar (IND\_DIR) aos resultados de aprendizagem da escola. A variável dependente utilizada no modelo foi a proficiência média dos alunos do 5º ano no teste de matemática (por escola), em cada edição da Prova Brasil (RES\_ACAD). Utilizamos o NSE da família dos alunos, anteriormente descrito, como variável de controle. Portanto os efeitos encontrados para as variáveis analisadas consideraram as diferenças de nível socioeconômico entre os alunos.

A Equação da Regressão tomada como referência para a análise seguiu a fórmula:

$$RES\_ACAD = \beta_0 + \beta_1 (NSE) + \beta_2 (ILD) + \beta_3 (IND\_DIR) + e$$

As Tabelas 5, 6 e 7 apresentam as estatísticas descritivas das variáveis em cada uma das edições da Prova Brasil analisadas neste estudo:

Pode-se observar nas tabelas apresentadas que os resultados acadêmicos melhoraram ao longo das três referidas edições da Prova Brasil. Vale ressaltar, no entanto, que essa pequena melhoria dos resultados escolares em matemática infelizmente ainda não atingiu os anos finais do ensino fundamental (9º ano), sugerindo

**Tabela 4 – Provimento do cargo de diretor segundo sistema de ensino em 2007, 2009 e 2011**

	2007		2009		2011	
	Municipais %	Estaduais %	Municipais %	Estaduais %	Municipais %	Estaduais %
Seleção e/ou eleição	35,3	55,6	27	53,3	33	55,6
Indicação*	57,9	29,4	50,5	20,9	57,8	26
Outras formas	5,7	13,9	4,6	11,6	6	14,4
Não resposta	1,1	1,1	17,9	14	3,2	4
Total	100	100	100	100	100	100

\*Por políticos, técnicos ou outros.

Fonte: Prova Brasil 2007, 2009 e 2011 (Brasil, 2008, 2010, 2012).

Elaboração das autoras.

que a qualidade da educação no Brasil continua sendo um desafio para as políticas públicas (Coelho, 2008; Soares, 2007).

Como já explicitado anteriormente, este estudo assume o conceito de liderança integrada (Marks e Printy, 2003), agregando as características relacionadas a uma gestão pedagógica ou instrucional e outras voltadas para uma gestão relacional do diretor, em termos de relações de confiança e reconhecimento dos escolares, especialmente. O ILD construído pretende sintetizar a percepção do corpo docente das escolas sobre o diretor no que se refere à motivação, confiança, ao estabelecimento de uma relação respeitosa e articulada do diretor com os professores, além de seu comprometimento com os resultados de aprendizagem dos alunos. A análise mostrou que o ILD varia partindo de um resultado mínimo negativo, o que aponta a existência de uma percepção negativa da liderança do diretor. A média do ILD mostra uma queda expressiva em 2009 e um pequeno aumento em 2011. Ainda não estudamos em profundidade essa variação, mas levantamos como hipótese que a difusão crescente de políticas de responsabilização nos últimos anos no Brasil (Brooke, 2006, 2008, 2013) pode estar influenciando a percepção dos professores

**Tabela 5 – Estatística descritiva das variáveis utilizadas no modelo, 2007**

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
RES_ACAD (matemática, 5º ano)	131,32	320,88	188,879	20,743
NSE	0,00	1,00	0,248	0,127
ILD	-4,23	1,18	0,0386	0,845
IND_DIR	0	1	0,520	,500

Fonte: Prova Brasil 2007 (Brasil, 2008).  
Elaboração das autoras.

**Tabela 6 – Estatística descritiva das variáveis utilizadas no modelo, 2009**

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
RES_ACAD (matemática, 5º ano)	102,24	316,44	197,299	26,858
NSE	0,00	1,00	0,236	0,133
ILD	-4,48	1,14	0,023	0,892
IND_DIR	0	1	0,550	0,498

Fonte: Prova Brasil 2009 (Brasil, 2010).  
Elaboração das autoras.

**Tabela 7 – Estatística descritiva das variáveis utilizadas no modelo, 2011**

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
RES_ACAD (matemática, 5º ano)	130,58	314,46	202,609	27,050
NSE	0,00	1,00	0,252	0,132
ILD	-4,76	1,06	0,024	0,865
IND_DIR	0	1	0,540	0,498

Fonte: Prova Brasil 2011 (Brasil, 2012).  
Elaboração das autoras.

sobre a liderança do diretor e aumentando a atenção deste sobre os resultados de aprendizagem dos alunos. Parece pertinente considerar a hipótese de que tais políticas extraescolares interferem diretamente na gestão escolar, trazendo novas demandas (Paes de Carvalho, Oliveira e Lima, 2014), tanto administrativas quanto instrucionais, e certamente afetam as percepções e relações no interior da escola.

Em relação ao acesso ao cargo de diretor, a predominância de indicações foi confirmada (técnica, política ou outra). A indicação de diretores para as escolas públicas brasileiras (historicamente uma escolha política local, que pode não considerar nenhuma capacidade educacional ou de gestão) é parte da tradição patrimonial na administração pública brasileira. Essas práticas parecem encontrar ainda um terreno fértil, especialmente no nível municipal, criando espaço, muitas vezes, para um clientelismo político e partidário — questão que tem sido amplamente criticada na literatura educacional (Maia e Manfio, 2010; Mendonça, 2001). Nas três edições da Prova Brasil foram observadas variações nesse aspecto, com aumento do uso de concursos públicos — especialmente nos sistemas de ensino estaduais —, com prova de títulos e de qualificação, bem como processos que combinam esses mecanismos de seleção com a confirmação da comunidade escolar, por meio de consulta ou votação. Neste estudo, verificou-se que a escola ter um diretor que foi indicado para o cargo tem uma relação negativa com os resultados de aprendizagem nos três anos analisados, conforme se observa nas Tabelas 8, 9 e 10, que trazem os resultados da regressão para cada ano considerado.

**Tabela 8 – Coeficientes do 1º modelo estimado (2007)**

	Escolas Estaduais			Escolas Municipais		
	b	Sig.	D.P.	b	Sig.	D.P.
RES_ACAD (Constante)	***	0,000	0,650	***	0,000	0,403
NSE	0,419	0,000	1,994	0,381	0,000	1,236
ILD	0,088	0,000	0,320	0,079	0,000	0,175
IND_DIR	-0,129	0,000	0,580	-0,137	0,000	0,309
	R <sup>2</sup> = 0,203			R <sup>2</sup> = 0,192		

Fonte: Prova Brasil 2007 (Brasil, 2008).  
Elaboração das autoras.

**Tabela 9 – Coeficientes do 2º modelo estimado (2009)**

	Escolas Estaduais			Escolas Municipais		
	b	Sig.	D.P.	b	Sig.	D.P.
RES_ACAD (Constante)	***	0,000	1,403	***	0,000	0,528
NSE	0,419	0,000	3,101	0,393	0,000	1,600
ILD	0,112	0,000	0,455	0,109	0,000	0,222
IND_DIR	-0,235	0,000	0,916	-0,175	0,000	0,415
	R <sup>2</sup> = 0,273			R <sup>2</sup> = 0,230		

Fonte: Prova Brasil 2009 (Brasil, 2010).  
Elaboração das autoras.

**Tabela 10 – Coeficientes do 3º modelo estimado (2011)**

	Escolas Estaduais			Escolas Municipais		
	b	Sig.	D.P.	b	Sig.	D.P.
RES_ACAD (Constante)	***	0,000	0,933	***	0,000	0,473
NSE	0,416	0,000	2,652	0,399	0,000	1,386
ILD	0,125	0,000	0,439	0,131	0,000	0,199
IND_DIR	-0,187	0,000	0,798	-0,145	0,000	0,362
	R <sup>2</sup> = 0,246			R <sup>2</sup> = 0,229		

Fonte: Prova Brasil 2011 (Brasil, 2012).  
Elaboração das autoras.

A análise dos resultados da regressão linear, tendo como variável dependente o resultado dos alunos do 5º ano nos testes de matemática e como variável de controle o NSE médio da escola, mostrou que o ILD se associa positivamente com os resultados de aprendizagem da escola. A partir desse resultado, podemos inferir que a liderança do diretor favorece um clima institucional adequado para um trabalho pedagógico mais eficaz, o que, por sua vez, é propício para o bom desempenho dos alunos. Destacamos também a associação negativa e estatisticamente significativa entre “ter diretores indicados para o cargo” e o desempenho dos alunos. Como os dados de regressão mostraram (os indicadores de R<sup>2</sup>), as variáveis utilizadas nos modelos estimados foram responsáveis por explicar cerca de 20% da variação nos resultados de matemática dos alunos do 5º ano em cada edição da Prova Brasil. Esse resultado indica que, controladas as características sociais (NSE médio das escolas), as variáveis usadas no modelo (ILD e indicação para o cargo) explicariam cerca de 20% da variação dos resultados dos alunos do 5º ano em matemática no período observado.

Também é interessante observar que as variáveis preditoras apresentaram uma associação mais forte no caso das escolas estaduais do que nas escolas municipais. Uma das hipóteses plausíveis que poderiam explicar esse resultado é que, entre 5.600 municípios em um país continental e muito desigual como o Brasil, há um contraste maior nas informações medidas. Essa diferença pode implicar a necessidade de adicionar outros preditores para explicar de forma mais precisa as especificidades locais, particularmente nas redes municipais. A relevância de futuros investimentos de pesquisa nessa direção mostra-se ainda maior quando recordamos que os sistemas municipais de ensino são responsáveis pelo ensino fundamental e concentram cerca de 70% das matrículas do 5º ano no ensino público no país.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos maiores desafios para a educação pública no Brasil é manter os alunos em escolas com bons resultados acadêmicos. Considerando a questão da equidade na aprendizagem entre as escolas, este estudo investigou possíveis associações entre o desempenho dos alunos e dois fatores: um intraescolar (liderança do diretor) e outro extraescolar relacionado à política do sistema educacional. O primeiro teve

como medida a percepção dos professores sobre a liderança do diretor de sua escola. O segundo nos remete à questão do acesso ao cargo de diretor nas escolas públicas brasileiras, processo determinado localmente por cada rede de ensino. A análise estatística foi realizada com base em informações disponibilizadas pelos questionários contextuais respondidos por diretores, professores e alunos do 5º ano das escolas públicas avaliadas nas edições da Prova Brasil de 2007, 2009 e 2011. Pretendeu-se, assim, articular um fator interno (a liderança do diretor, tal como percebida pelo corpo docente da escola) e um fator externo relacionado à política do sistema educacional (como diretores acessam seu cargo nas escolas) investigando até que ponto eles podem afetar os resultados dos alunos.

Os resultados indicam uma associação positiva entre o desempenho em matemática no 5º ano (média por escola) e a liderança dos diretores; em contrapartida, constatou-se uma associação negativa entre os mesmos resultados de desempenho com a gestão de diretores nomeados nas escolas (em grande parte dos casos por indicações políticas). Como estudo exploratório, tais resultados apontam algumas pistas sobre as relações entre os fatores envolvidos, ainda que não estabeleçam causalidades. Esperamos que essas pistas possam gerar novas pesquisas e aprofundar o debate sobre as políticas públicas relacionadas à gestão escolar democrática. Isso poderia implicar, por exemplo, a adoção mais transparente e pública da tarefa de selecionar os diretores das escolas, garantindo sua legitimidade e reconhecimento por parte do corpo docente. Os resultados discutidos indicaram dois fatores importantes na gestão da escola que têm influência estatisticamente significativa sobre os resultados dos alunos: a forma pela qual o diretor teve acesso ao seu cargo e o reconhecimento de sua liderança pelos professores de sua escola. Os dois fatores se relacionam tanto ao trabalho dos diretores na gestão escolar quanto às políticas de escolha desses diretores, sugerindo temas relevantes para posterior investigação e discussão.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, M. T. G.; FRANCO, C. A pesquisa em eficácia escolar no Brasil: evidências sobre o efeito das escolas e fatores associados à eficácia escolar. In: BROOKE, N.; SOARES, J. F. (Orgs.). *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. p. 482-500.
- BARBOSA, M. L. O. *Desigualdade e desempenho: uma introdução à sociologia da escola brasileira*. Belo Horizonte: Argvmentvm, 2009.
- BRASIL. Presidência da República. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 5 out. 1988.
- \_\_\_\_\_. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 8 mar. 2012.
- \_\_\_\_\_. *Prova Brasil 2007* — microdados. Brasília, DF: MEC, INEP, 2008. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/microdados>>. Acesso em: 2 jan. 2014.

- BRASIL. *Prova Brasil 2009* — microdados. Brasília, DF: MEC, INEP, 2010. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/microdados>>. Acesso em: 2 jan. 2014.
- \_\_\_\_\_. *Prova Brasil 2011* — microdados. Brasília, DF: MEC, INEP, 2012. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/microdados>>. Acesso em: 2 jan. 2014.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 de jun. 2014. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm)>. Acesso em: 8 abr. 2015.
- BROOKE, N. O futuro das políticas de responsabilização educacional no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo: Fundação Carlos Chagas, v. 36, n. 128, p. 377-401, maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n128/v36n128a06.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2011.
- \_\_\_\_\_. Responsabilização Educacional no Brasil. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, Madrid: RINACE, v. 1, n. 1, p. 93-109, 2008.
- \_\_\_\_\_. Controvérsias sobre políticas de alto impacto. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo: Fundação Carlos Chagas, v. 43, n. 148, p. 336-347, jan./abr. 2013.
- BROOKE, N.; SOARES, J. F. *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: UFMG, 2008.
- COELHO, M. I. M. Vinte anos de avaliação da educação básica no Brasil: aprendizagens e desafios. *Ensaio: Avaliação Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro; Fundação CESGRANRIO, v. 16, n. 59, p. 229-258, jun. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n59/v16n59a05.pdf>>. Acesso em: 6 mar. 2015.
- CREEMERS, B.; REEZIGT, G. School level conditions affecting the effectiveness of instruction. *School Effectiveness and School Improvement*, United Kingdom: Taylor & Francis, v. 7, n. 3, p. 197-228, 1996.
- CURI, A.; MENEZES-FILHO, N. *Os efeitos da pré-escola sobre salários, escolaridade e proficiência*. São Paulo: IBMEC, 2006.
- FRANCO, C. O SAEB: potencialidades, problemas e desafios. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro: ANPEd; Campinas: Autores Associados, n. 17, p. 127-133, 2001.
- FRANCO, C. *et al.* Qualidade e equidade em educação: reconsiderando o significado de “fatores intraescolares”. *Ensaio: Avaliação Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro; Fundação CESGRANRIO, v. 15, n. 55, p. 277-298, abr./jun. 2007.
- FREITAS, D. N. T. A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal. *Revista da Faculdade de Educação*, São Paulo: USP, v. 24, n. 2, p. 29-50, 1998.
- GOMES, A. V. A. Gestão democrática no Plano Nacional de Educação. In: Gomes, A. V. A.; Britto, T. F. (Orgs.). *Plano Nacional de Educação: construção e perspectivas*. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, Edições Câmara; Senado Federal, Edições Técnicas, 2015. p. 141-166. Disponível em: <<http://bd.camara.leg.br/bd/handle/bdcamara/21659>>. Acesso em: 3 nov. 2015.

- HASENBALG, C.; SILVA, N. V. Tendências de desigualdade educacional no Brasil. *Dados — Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro: IESP, v. 43, n. 3, p. 423-445, 2000.
- HULPIA, H.; DEVOS, G.; KEER, H. The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, Thousand Oaks: Sage, v. 47, n. 5, p. 728-771, dez. 2011.
- JACKSON, K.; MARRIOT, C. The interaction of principal and teacher instructional influence as a measure of leadership as an organizational quality. *Educational Administration Quarterly*, Thousand Oaks: Sage, v. 48, n. 2, p. 230-268, abr. 2012.
- LEITHWOOD, K. ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago: Salesianos Impresores, 2009.
- LEITHWOOD, K.; PATTEN, S.; JANTZI, D. Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, Thousand Oaks: Sage, v. 46, n. 5, p. 671-706, 2010.
- LEITHWOOD, K.; SUN, J. The nature and effects of transformational school leadership: a meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, Thousand Oaks: Sage, v. 48, n. 3, p. 387-423, 2012.
- MAIA, G. Z. A.; MANFIO, A. O provimento do cargo de gestor escolar e a qualidade de ensino: análise de publicações nacionais (1990-2005). *RBPAAE — Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Goiânia: ANPAE, v. 26, n. 3, p. 477-494, set./dez. 2010.
- MARKS, H. M.; PRINTY, S. M. Principal leadership and school performance: an integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, Thousand Oaks: Sage, n. 39, p. 370-397, 2003.
- MEDEIROS, V. G. *Clima escolar: um estudo sociológico de uma instituição pública de excelência*. 2007. Dissertação (Mestrado em Educação Brasileira) — Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.
- MENDONÇA, E. F. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. *Educação & Sociedade*, Campinas: CEDES, ano XXII, n. 75, p. 84-108, ago. 2001.
- MENEZES-FILHO, N. Os determinantes do desempenho escolar do Brasil. [S. l.: s. n.], 2007. Disponível em: <<http://www.todospelaeducacao.org.br/arquivos/biblioteca/f4e8070a-8390-479c-a532-803bbf14993a.pdf>>. Acesso: 21 dez. 2012.
- OLIVEIRA, R. P.; ARAÚJO, G. C. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro: ANPEd; Campinas: Autores Associados, n. 28, p. 5-23, jan./abr. 2005.
- PAES DE CARVALHO, C.; OLIVEIRA, A. C. P.; LIMA, M. F. M. Avaliações externas: tensões e desafios para a gestão escolar. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo: Fundação Carlos Chagas, v. 25, n. 59, p. 50-76, set./dez. 2014.
- PRICE, H. Principal-teacher interactions: how affective relationships shape principal and teacher attitudes. *Educational Administration Quarterly*, Thousand Oaks: Sage, v. 48, n. 1, p. 39-85, 2012.

ROSISTOLATO, R.; PRADO, A.; FERNÁNDEZ, S. Cobranças, estratégias e “jeitinhos”: avaliações em larga escala no Rio de Janeiro. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo: Fundação Carlos Chagas, v. 25, n. 59, p. 78-107, set./dez. 2015.

RUTTER, M.; MAUGHAN, B.; MORTIMORE, P.; OUSTON, J.; SMITH, A. Estudos anteriores. In: BROOKE, N.; SOARES, J. F. (Orgs.). *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. p. 142-152.

SAMMONS, P. As características-chave das escolas eficazes. In: BROOKE, N.; SOARES, J. F. (Orgs.). *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. p. 335-392.

SILVA, N. V.; BARBOSA, M. L. O. Desempenho individual e organização escolar na realização educacional. *Sociologia & Antropologia*, Rio de Janeiro: UFRJ, v. 2, n. 4, p. 159-184, 2012.

\_\_\_\_\_. Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos do ensino fundamental. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo: Fundação Carlos Chagas; Campinas: Autores Associados, v. 37, n. 130, p. 135-160, jan./abr. 2007.

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

SOARES, T. M.; TEIXEIRA, L. H. G. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo: Fundação Carlos Chagas, v. 17, n. 34, maio/ago. 2006.

URICK, A.; BOWERS, A. What are the different types of principals across the United States? A latent class analysis of principal perception of leadership. *Educational Administration Quarterly*, Thousand Oaks: Sage, v. 50, n. 1, p. 96-134, 2014.

## SOBRE AS AUTORAS

ANA CRISTINA PRADO DE OLIVEIRA é doutora em educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Professora da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO).  
*E-mail:* ana.oliveira@unirio.br

CYNTHIA PAES DE CARVALHO é doutora em educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Professora da mesma instituição.  
*E-mail:* cynthiapaesdecarvalho@puc-rio.br

*Recebido em 8 de novembro de 2015*  
*Aprovado em 31 de março de 2016*

