

## CORRELAÇÕES ENTRE O DESEMPENHO DISCENTE E A PERCEPÇÃO DOCENTE SOBRE ATUAÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR

**Tirza Ben Hur de Almeida de Souza**  
Prefeitura Municipal de Curitiba  
tirza.souza@gmail.com

### 1 OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

O objetivo deste trabalho de conclusão de curso foi buscar respostas às perguntas: A opinião dos professores sobre a gestão da escola influencia o desempenho dos alunos em avaliações externas? Se sim, quais aspectos da gestão escolar têm maior impacto sobre esse desempenho? Para isso, tivemos como hipótese inicial que “Oferecem ensino mais eficaz aquelas escolas cujos professores se percebem respeitados e respeitadores por seu diretor, onde a atuação do gestor é vista como equilibrada, com a necessária dedicação aos aspectos pedagógicos, administrativos e de manutenção, escolas em que o professor sente que suas opiniões são levadas em

consideração e na qual ele reconhece que sua participação e contribuições são importantes”.

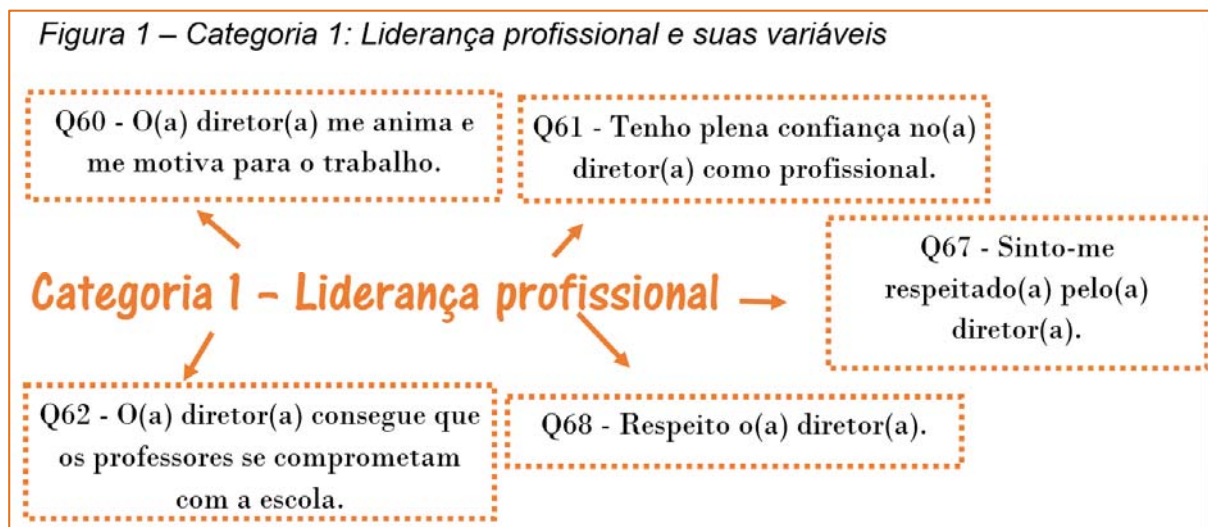
## 2 METODOLOGIA

Os dados foram obtidos por meio de análise de respostas a grupos de perguntas dos questionários ao professor e ao diretor da Prova Brasil 2011, tabulados com software de análises estatísticas. O trabalho consistiu em um tratamento descritivo dos dados, seguido de uma análise apoiada na revisão de literatura sobre Gestão Escolar (Souza, 2007), Gestão Democrática da Escola (Apple e Beane, 2001; Souza, 2007), Efeito-Escola (Sammons; Reynolds e Teddlie, 2008), Trabalho e subjetividade docente (Caldas, 2007; Silva e Heloani, 2009). Posteriormente, as variáveis foram organizadas em três variáveis sintéticas (figuras 1, 2 e 3), com base nos escritos de Sammons (2008) e entre elas e o IDEB das escolas foram estabelecidas correlações, para isso utilizando-se o modelo de Pearson. Os resultados de tais correlações foram lidos à luz dos achados durante a pesquisa teórica. Correlações positivas indicam que quando uma das variáveis se eleva a outra se comporta da mesma maneira; quanto maior a intensidade de concordância dos professores com esse conjunto de questões, maior é a nota da escola na escala do IDEB.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 3.1 Categoria “Liderança profissional”

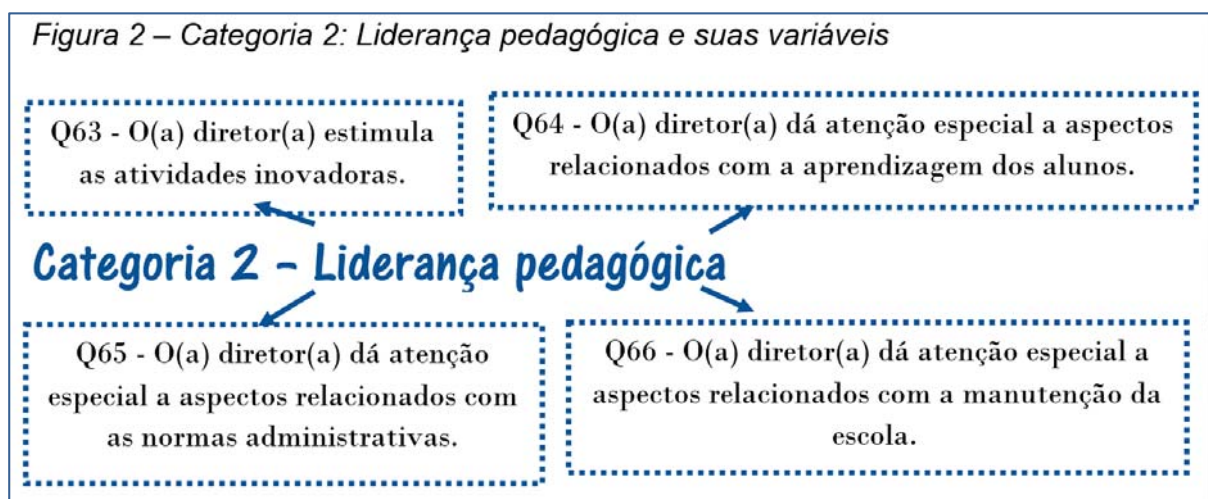
Representa a capacidade motivar e animar a equipe, obter comprometimento, inspirar respeito e respeitar alunos e toda a comunidade escolar – aspectos que caracterizam gestores de escolas eficazes, nas quais o desempenho dos alunos é melhor (Sammons, 2008). A Figura 1 mostra as perguntas do questionário de contexto categorizadas como aspectos da Liderança profissional.



A variável sintética Liderança profissional apresentou correlações com altos IDEBs razoavelmente fortes, tanto para 5.º como para o 9.º ano, respectivamente 0,130 e 0,104, permitindo afirmar que existe associação positiva entre altos IDEBs e existência de Liderança profissional, que se mostra mais forte para os primeiros anos do Ensino Fundamental, ou seja, até o 5.º ano.

### 3.2 Categoria “Liderança pedagógica”

Um diretor escolar que atua como liderança pedagógica empenha-se na “implementação de arranjos pedagógicos eficazes”, que favoreçam o “ensino ativo e variado”, alguém que oferece o devido apoio aos professores para que estes possam levar a cabo seus objetivos de ensino (Levine e Lezotte, 1990 *apud* Reynolds e Teddlie, 2008).

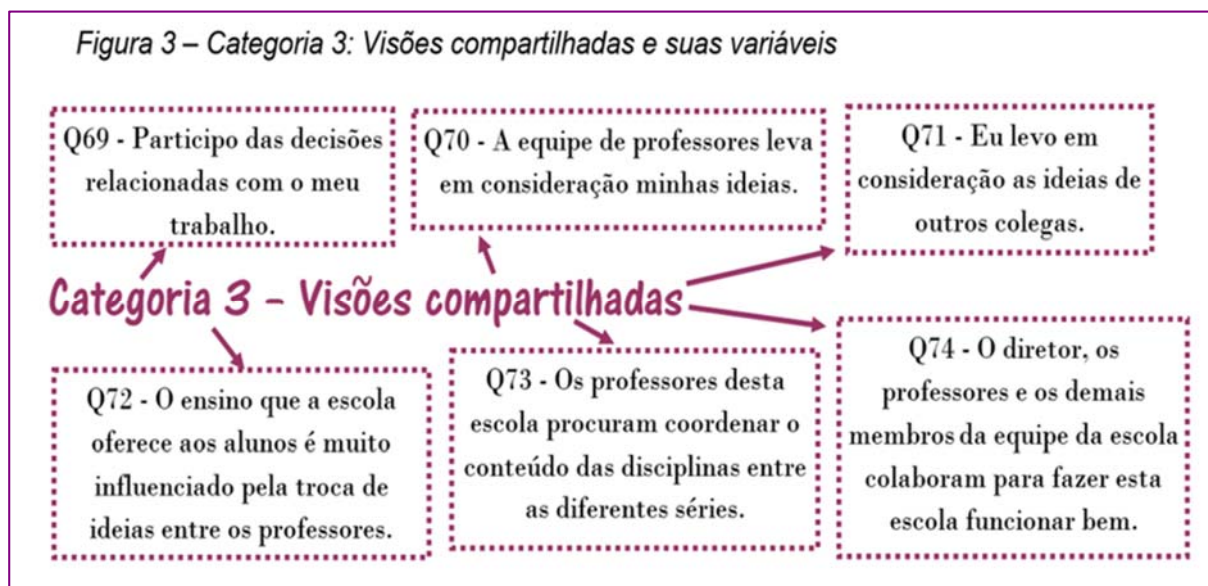


O estudo mostrou correlações positivas para todas as variáveis que compõem a categoria Liderança pedagógica e o IDEB. Essa foi a categoria que apresentou correlações mais fortes com o IDEB, tanto de 5.º quanto de 9.º ano. Os maiores coeficientes foram entre IDEB e o fato de o diretor dar atenção especial à manutenção da escola e às normas administrativas.

A variável síntese denominada “Liderança pedagógica” apresentou coeficientes maiores para o 5.º do que para o 9.º ano, respectivamente 0,159 e 0,138, mostrando existir associação positiva entre ela e o IDEB, principalmente para os primeiros anos do Ensino Fundamental. O desenvolvimento de estratégias para estimular os diretores a assumirem seu papel de liderança pedagógica nas escolas afetaria de forma positiva o IDEB das escolas brasileiras.

### 3.3 Categoria “Visões compartilhadas”

Diretores de escolas eficazes são pessoas competentes para envolver a equipe num projeto único de escola e para obter o melhor da participação de cada um dos indivíduos, levando-os a se sentirem parte importante nas decisões da escola (Sammons, 2008). Reynolds e Teddlie (2008) falam da importância da coesão do corpo docente e da contribuição deste nas tomadas de decisão como características de escolas eficazes, identificadas em estudo por Levine e Lezotte (1990).



As correlações apresentam-se fracas, no entanto são todas positivas para as variáveis que compõem a Categoria “Visões compartilhadas”. Para o 5.º ano, a mais forte correlação obtida foi entre IDEB e o fato de os professores coordenarem o conteúdo das disciplinas entre as diferentes séries, e para o 9.º ano, o diretor, os professores e os demais membros da equipe da escola colaborarem para fazer a escola funcionar bem.

A variável síntese apresentou correlações um pouco mais fortes com o IDEB tanto para o 5.º quanto o 9.º ano, respectivamente 0,133 e 0,105, o que permite afirmarmos que a existência de objetivos e visões compartilhadas tem alguma relevância na melhora do IDEB das escolas, e essa relevância é maior para os primeiros anos do Ensino Fundamental.

A variável Liderança pedagógica parece ser mais relevante que as questões que decidimos relacionar como Visões compartilhadas e Liderança profissional, quando observamos as correlações entre cada uma delas e o IDEB das escolas. Para as séries iniciais a diferença no coeficiente de correlação entre as categorias criadas e o IDEB é menor que a diferença para as séries finais.

Tanto para a escola de anos iniciais do Ensino Fundamental como para a dos anos finais, a Liderança pedagógica é a variável que mostra correlação mais forte com o IDEB. E, para todas as variáveis sintéticas, a correlação com o IDEB é mais forte para o 5.º ano do que para o 9.º ano.

### **3.4 Inexistência ou desconhecimento da existência de projeto pedagógico**

A situação mais desfavorável que a correlação de Pearson mostra é o projeto pedagógico da escola não existir ou o professor alegar que não sabe se este documento existe. Tanto para o 5.º como para o 9.º ano, foi criada ainda uma variável sintética somando os itens em que o professor respondeu que não sabe como se deu o processo de construção do Projeto Pedagógico ou que o Projeto Pedagógico não existe.

A média do IDEB em 2011, tanto para o 5.º como para o 9.º ano, em escolas cujos professores afirmam que o Projeto Político Pedagógico não existe ou que eles não sabem como foi elaborado foi mais baixa do que a média do IDEB entre as escolas cujos

professores participaram de alguma forma das discussões e decisões para a construção do Projeto Pedagógico. Além de obterem média menor no IDEB, há uma concentração maior das notas em torno da média baixa. Ou seja, escolas que tratam o projeto político-pedagógico de forma meramente burocrática tendem a não conferir importância a outros aspectos igualmente relevantes para a organização do trabalho pedagógico, o que pode produzir efeitos negativos sobre o índice mensurado (IDEB).

### **3.5 Reuniões do Conselho de classe e correlação negativa com IDEB**

Outro importante elemento da gestão participativa relacionado à categoria de análise Visões compartilhadas é o Conselho de classe. A existência de conselhos de classe ativos é um pressuposto da educação democrática e participativa. A inexistência de conselho de classe, ele não se reunir ou se reunir apenas 1 vez no ano ficaram com direção negativa – essa variável, portanto, associa-se negativamente à proficiência da escola. Já a realização de conselhos de classe 3 vezes ou mais ao ano tem associação positiva com o IDEB.

## **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As hipóteses construídas no início desse processo, afinal, não se confirmaram com a força que esperávamos. As correlações, sempre existentes, foram fracas e moderadas, levando-nos a questionar a relevância da influência da gestão escolar sobre os resultados das escolas no IDEB e em outras avaliações externas, como a média na Prova Brasil e o percentual de estudantes que não atingem o desempenho adequado por escola. Todavia, com base na bibliografia consultada insistimos em acreditar que outros estudos podem vir a estabelecer novas correlações e encontrar nuances que as limitações ora impostas por este trabalho não permitiram atingir.

Ao longo do trabalho percebeu-se, de um lado, a necessidade de relacionar as respostas dos professores com as respostas dos diretores das instituições escolares avaliadas pela Prova Brasil. De outro lado, este trabalho também evidenciou os limites de utilização do IDEB como único indicador de resultado em relação ao trabalho realizado

pela escola. As análises aqui construídas poderiam ser reproduzidas utilizando-se a média atingida na Prova Brasil pelo conjunto de estudantes das escolas, em Português e Matemática, bem como um indicador de percentual de estudantes que não conseguiram atingir o desempenho considerado adequado. Outra possibilidade de continuidade deste estudo seria a criação de indicadores de desempenho considerando estes últimos elementos a partir de uma perspectiva histórica, de 2005 a 2011.

É preciso continuar investigando o tema, tanto no tocante à bibliografia quanto à análise dos dados obtidos. Em outra pesquisa, exploratória e de natureza quantitativa, seria possível dar continuidade aos achados deste estudo em relação ao que convencionamos chamar de Liderança pedagógica, Liderança profissional e Visões compartilhadas. As percepções dos docentes mostraram-se interessantes sobretudo em relação ao conselho de classe e ao Projeto Pedagógico das escolas, dois elementos fundamentais para a organização do trabalho escolar.

Talvez o mais relevante achado deste estudo esteja na forte correlação entre as respostas dos docentes sobre a atuação dos diretores, considerando-se as variáveis sintéticas criadas.

## REFERÊNCIAS

APPLE, M. W; BEANE, J. *Escolas democráticas*. Porto: Porto Editora, 2001.

BIONDI, Roberta Loboda; FELÍCIO, Fabiana de. *Atributos escolares e o desempenho dos estudantes: uma análise em painel dos dados do Saeb*. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007. 19 p. il. (Série Documental).

BROOKE, Nigel; SOARES, Francisco. (Org.) *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

CALDAS, Andréa do Rocio. *Desistência e resistência no trabalho docente: um estudo das professoras e professores do ensino fundamental da rede municipal de educação de Curitiba*. 2007. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Educação. 173 p. Tese de Doutorado.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão escolar: teoria e prática*. 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

SAVIANI, D. *Educação: do senso comum à consciência filosófica*. 12. ed. Campinas: Autores Associados, 1996.

SILVA Eduardo Pinto e; HELOANI, Roberto. *Revista HISTEDBR On-line, Campinas, n.33, p.207-227, mar. 2009 - ISSN: 1676-2584. Gestão educacional e trabalho docente: aspectos socioinstitucionais e psicossociais dos processos de saúde-doença.*

SOUZA, Ângelo Ricardo de. *Perfil da gestão escolar no Brasil*. Tese de Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade. Pontifícia Universidade Católica