

A liderança do diretor e suas relações com o desempenho escolar na visão do corpo docente

*Betina Kiosho-Sama Leal Oliveira Schaeffer **Elaine Cristina Rossi Pavani

Informações do artigo

Recebido em: 05/08/2022

Aprovado em: 20/11/2023

Palavras-chave:

Gestão escolar. Corpo docente.
Desempenho escolar. Qualidade da
educação. SAEB.

Keywords:

School Management. Faculty; School
performance. Quality of education.
SAEB.

Autores:

*Mestre em Ciências Contábeis e
Administração com atuação em Gestão
Escolar Fucape Business School; Professora
do Ensino Fundamental nas séries iniciais
na Prefeitura Municipal de Vitória.
betinaleal12@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4403-5662

**Doutora em Geografia Fucape Business
School
elainecristinarossi@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7665-544X>

Como citar este artigo:

SCHAEFFER, Betina Kiosho-Sama Leal
Oliveira; PAVANI, Elaine Cristina Rossi. A
liderança do diretor e suas relações com
o desempenho escolar na visão do corpo
docente.

Competência, Porto Alegre, v. 16, n. 2,
dez. 2023.

Resumo

Este estudo tem por objetivo verificar se há relação entre a liderança do diretor com o desempenho escolar dos alunos do 5º ano nas escolas públicas municipais e estaduais do Espírito Santo. Foram analisados dados secundários oriundos do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), edição 2019. O teste de hipóteses foi realizado por meio de regressão linear múltipla. Como variáveis de controle foram utilizadas algumas características socioeconômicas dos alunos, tais como: escolaridade dos pais e posse de bens e serviços. Os resultados indicam que a hipótese que se refere à prática do diretor de mobilizar a colaboração da família para superar problemas que interferem na aprendizagem foi confirmada para explicar o desempenho escolar. A variável de controle relacionada às características socioeconômicas dos alunos, especialmente a que se refere ao nível 5, também foi estatisticamente significativa para explicar o desempenho em Língua Portuguesa. Os resultados deste estudo pretendem contribuir com pesquisas que analisam fatores relacionados ao desempenho do aluno, assim como para reflexões e tomadas de decisões quanto às políticas públicas para a melhoria da qualidade da Educação Básica.

Abstract

This study aims to verify whether there is a relationship between the director's leadership and the school performance of 5th grade students in municipal and state public schools in Espírito Santo. Secondary data from the Basic Education Assessment System (SAEB), 2019 edition were analyzed. The hypothesis test was performed using multiple linear regression. Some socioeconomic characteristics of the students were used as control variables, such as: parents' education and possession of goods and services. The results indicate that the hypothesis that refers to the principal's practice of mobilizing the family's collaboration to overcome problems that interfere with learning, was confirmed to explain school performance. The control variable related to the students' socioeconomic characteristics, especially the one referring to level 5, was also statistically significant to explain the performance in Portuguese. The results of this study are intended to contribute to research that analyzes factors related to student performance, as well as to reflections and decision-making regarding public policies to improve the quality of Basic Education.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como objetivo verificar se há relação entre a liderança do diretor e o desempenho escolar dos alunos do 5º ano nas escolas públicas municipais e estaduais do Espírito Santo. A pesquisa foi delimitada em dados do 5º ano se justifica pela importância dessa etapa escolar em que se encerra os anos iniciais do ensino fundamental.

Com o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade da educação com equidade, esforços acadêmicos têm sido direcionados para identificar características associadas ao desempenho escolar (SORIANO *et al.*, 2021). O relatório publicado por Coleman (1968) foi tido como um marco neste sentido. Seus estudos se deram no contexto da democratização do acesso à escola e da ampliação da escolaridade obrigatória, fatos que tornaram evidentes as desigualdades em relação à escolarização (BONAMINO *et al.*, 2010). O resultado de Coleman (1968) apontou que as condições socioeconômicas dos alunos são os fatores que mais explicam a variação do desempenho, e que a escola tem pouca influência nos resultados acadêmicos. A partir destes achados, outros estudos surgiram contrapondo seus resultados pessimistas, tais como os de Edmonds *et al.* (1979), Mortimore *et al.* (1988) e Rutter *et al.* (1979).

Mesmo ao constatar que os fatores extraescolares (condições socioeconômicas, escolaridade dos pais, entre outros) são importantes, o avanço das pesquisas ao longo dos anos indicou que os fatores intraescolares (gestão da escola, ambiente de aprendizagem, recursos escolares, monitoramento do progresso, entre outros) também podem explicar o desempenho escolar (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018; CARVALHO; SANTOS; CHRISPINO, 2020). Sendo assim, o diretor tem sido apontado como fator-chave para o desempenho dos alunos em diversos estudos (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018; LEITHWOOD, 2009; SOARES, 2007; ASSIS; MARCONI, 2021). Leithwood (2009) destaca que, apesar da relevância das práticas em sala de aula, a atuação do diretor traz um efeito positivo sobre a aprendizagem dos alunos de forma indireta. Soares (2007) também realça a importância do diretor diante da função de administrar a escola, que engloba desde o projeto pedagógico e as pessoas envolvidas, até os aspectos físicos e financeiros da organização.

A importância da relação entre o diretor da escola e os professores para uma melhoria do desempenho escolar também tem sido constatada em outras pesquisas (HULPIA; DEVOS; VAN KEER, 2011; JACKSON; MARRIOT, 2012), o que confirma a necessidade de investigar como os professores percebem a liderança do diretor (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018). Apesar da contribuição de pesquisas nacionais e internacionais (BROOKE; SOARES, 2008; LEITHWOOD, 2009; ROSISTOLATO; PRADO; FERNÁNDEZ, 2014; PINTO *et al.*, 2019; GOBBI *et al.*, 2019), evidencia-se a necessidade,

especialmente no Brasil, de estudos que associem a relação existente entre liderança do diretor e o desempenho escolar. Isso implica entender os contextos escolares e as relações que se constroem particularmente nas mesmas (OLIVEIRA; WALDHELM, 2016; MORAES *et al.*, 2020; GIMÉNEZ ESTEBAN; BARRADO; ARIAS RAMÍREZ, 2019; ASSIS; MARCONI, 2021).

Trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa, com uso de base de dados secundários oriundos do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), edição 2019 (INEP, 2019b). A amostra inicial deste estudo foi de 1.229 escolas públicas municipais e estaduais de Educação Básica do Estado do Espírito Santo. Devido à ausência de dados em algumas das variáveis pesquisadas, utilizaram-se 271 observações referentes ao desempenho escolar em Língua Portuguesa e Matemática, e 364 informações relacionadas às respostas dos professores. Essa amostra correspondeu, em média, a 22% (vinte e dois por cento) do total inicial.

A contribuição teórica deste estudo se dá no campo liderança organizacional da Educação Básica, abrangendo o efeito do trabalho do diretor no desempenho escolar. Já como contribuição prática, visa estimular políticas públicas para a qualidade da educação básica, a partir do desenvolvimento dos diretores escolares em sua capacidade de liderar equipes e engajar a comunidade no processo ensino-aprendizagem.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESEMPENHO ESCOLAR

De acordo com Fernandes *et al.*, (2018, p. 217), “o desempenho escolar pode ser entendido como a capacidade que os alunos têm de expressar sua aprendizagem e seu conhecimento adquirido no processo ensino-aprendizagem”. Os resultados obtidos por meio deste desempenho são de suma importância para a formação do indivíduo, que refletem em toda a sua vida. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), baixos níveis de escolarização estão geralmente associados aos altos índices de desigualdades sociais (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO [OECD], 2018), portanto, avançar na escolarização possibilita maiores chances de renda (SIMÕES *et al.*, 2018; FRANCO; MENEZES, 2017).

O desempenho escolar é mensurado no âmbito mundial por meio do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA), coordenado pela OCDE. Criado e desenvolvido desde 1997, o PISA é um exame internacional que mede, a cada três anos, o nível educacional de jovens de 15 anos, idade em que se pressupõe o término da escolaridade básica, por meio de provas de leitura, Matemática e Ciências. Seu principal objetivo é produzir indicadores que contribuam nacional e internacionalmente para a qualidade da educação básica e que possam subsidiar políticas

nacionais de melhoria da educação (INEP, 2018).

Para monitorar a qualidade da Educação Básica no Brasil e oferecer elementos para formulação de políticas educacionais, nos anos de 1930, foi criado por Lourenço Filho e Anísio Teixeira, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), tornando-se o pioneiro na produção de informações educacionais. Em 2007, o INEP formulou o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Seu objetivo é aferir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino. O IDEB considera o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações obtida pelos alunos ao final das etapas de ensino, ou seja, 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e 3ª série do Ensino Médio (INEP, 2019b).

2.1.1 Pesquisas pioneiras acerca do desempenho escolar

Investigar os determinantes dos melhores desempenhos e utilizar estes achados para melhorar a eficácia escolar têm sido alvo de diversas pesquisas nas últimas décadas (EDMONDS *et al.*, 1979; MORTIMORE *et al.*, 1988; RUTTER *et al.*, 1979; SAMMONS, 1999; BROOKE; SOARES, 2008; LEITHWOOD, 2009; PASSONE, 2019; JALOTO; PRIMI, 2021). Pesquisas referentes ao efeito-escola, que é a influência da escola no desenvolvimento cognitivo dos seus alunos, teve origem nos Estados Unidos, na década de 1960, no extenso *survey* conduzido por Coleman (1968) e seus colegas. Foram coletados dados de cerca de 570 mil alunos, aproximadamente 60 mil professores e informações sobre as instalações de cerca de 4 mil escolas. Esse foi o segundo maior projeto de pesquisa científica e social da história. Naquele momento, acreditava-se que os *inputs* ou insumos escolares determinariam seus *outputs* ou resultados. O aspecto pioneiro do estudo reside no fato de investigar as relações entre as características das escolas e o desempenho alcançado pelos diferentes grupos de alunos (BROOKE; SOARES, 2008).

O relatório de Coleman (1968) constatou que as diferenças entre as escolas não exerciam fator de influência no desempenho dos alunos e concluiu que “a escola não faz diferença”, mas o nível socioeconômico dos alunos é que seria um determinante para o seu desempenho cognitivo (BROOKE; SOARES, 2008). Seus resultados pessimistas, no que se referiam à falta de influência das escolas, promoveram diversas pesquisas que contrapuseram esses achados (RUTTER *et al.*, 1979; MORTIMORE *et al.*, 1988; EDMONDS *et al.*, 1979).

Rutter *et al.* (1979) buscaram novas metodologias de pesquisa por meio da incorporação de novas variáveis que são atribuídas ao modo de funcionamento da instituição escolar, assim como a situação anterior dos alunos. Intitulada “15 mil horas”, essa pesquisa foi realizada numa escola secundária de Londres, abrangendo mais de 2 mil alunos entre 11 e 17 anos. Após diagnosticar como estes alunos chegavam à escola e sua evolução,

evidenciou-se que havia diferença entre as escolas no que se referia ao progresso dos alunos.

Também nos Estados Unidos, Edmonds *et al.* (1979) examinou dados do desempenho dos alunos de escolas primárias de origem pobre e identificou escolas em que as crianças eram bem-sucedidas. Ele elencou características que considerou essenciais para o sucesso dos alunos e produziu artigos de forma pioneira, ao utilizar o termo “eficácia escolar”, o que disseminou lições junto às escolas menos eficazes, com o intuito de influenciá-las.

Na Inglaterra, Mortimore *et al.* (1988) realizaram uma pesquisa intitulada “Projeto de Escola Primária”, que acompanhou mais de 2 mil alunos entre 7 e 11 anos. Nesse estudo, buscaram incluir medidas obtidas por meio de testes cognitivos de leitura e Matemática, e testes não-cognitivos, como a avaliação de comportamento dos alunos feita pelos professores, autoavaliações e dados de frequência escolar. Seus achados foram mais consistentes, pois demonstraram em qual grau as escolas contribuíam para cada dimensão da aprendizagem cognitiva e não-cognitiva dos alunos. Dessa maneira, confirmaram-se diferenças robustas entre conjuntos de escolas que são eficazes e as outras que não foram bem-sucedidas (BROOKE; SOARES, 2008).

2.1.2 Fatores explicativos do desempenho escolar no mundo

As pesquisas de Rutter *et al.* (1979), Edmonds *et al.* (1979) e Mortimore *et al.* (1988), atestaram diferenças relevantes entre as escolas eficazes e a sua capacidade de garantir o sucesso de seus alunos, no entanto, restava investigar quais eram as causas dessas diferenças. Sammons (1999) fez uma extensa pesquisa, na qual atribuiu destaque às características que melhor descreveriam uma escola bem-sucedida. Seus estudos foram baseados em dados de diversos países, em especial do Reino Unido, Estados Unidos e Holanda. Esse estudo concluiu que há, pelo menos, onze fatores-chave presentes nas escolas eficazes, os quais fornecem um resumo relevante dos melhores mecanismos de eficácia encontrados na pesquisa (BROOKE; SOARES, 2008). São estes:

“[...] liderança profissional, objetivos e visões compartilhadas, ambiente de aprendizagem, concentração no ensino e na aprendizagem, ensino e objetivos claros, altas expectativas, incentivo positivo, monitoramento do progresso do aluno, direitos e responsabilidades do aluno, parceria casa-escola, organização orientada à aprendizagem. (SAMMONS, 1999, p. 351).

2.1.3 Fatores explicativos do desempenho escolar no Brasil

Os resultados obtidos através do monitoramento da educação no Brasil têm evidenciado os baixos níveis de

aprendizado e novas fases das desigualdades educacionais, o que sugere um ensino de baixa qualidade (ALVES; SOARES, 2008). Na tentativa de melhorar a qualidade do ensino, as pesquisas do século XXI caminharam na direção de identificar os fatores associados à eficácia escolar. Alves e Franco (2008) elencaram cinco fatores associados que estão descritos na literatura brasileira: a) recursos escolares; b) organização e gestão da escola; c) clima acadêmico; d) formação e salário docente; e) ênfase pedagógica.

Passone (2019) fez uma análise sistematizada da literatura relacionada à eficácia escolar do período 2000 a 2018, com o intuito de identificar aspectos, questões e dimensões que se destacam no âmbito nacional. Dentre as 42 produções acadêmicas publicadas neste período, 34 abordaram os fatores de organização/gestão escolar e clima organizacional, relacionados à eficácia da escola, e outras investigaram a dimensão dos recursos escolares.

José Francisco Soares é um pesquisador relevante na área da educação, especialmente na avaliação e análise dos indicadores nacionais. Soares (2007) destaca a família, as estruturas da sociedade e a escola como fortes fatores que impactam no desempenho escolar da educação básica. O autor afirma que a escola não é capaz por si só na mudança desta determinação social, no entanto, em maior ou menor medida, algumas conseguem que seus alunos tenham um aprendizado melhor que o esperado para suas condições sociais. Neste sentido, Soares e Candian (2007) apontam para a necessidade de considerar a influência da condição socioeconômica dos alunos no desempenho escolar.

2.2 LIDERANÇA

O termo liderança é o mais usado no âmbito das organizações e possui grande variedade de significados. No entanto, elementos comuns às práticas da liderança podem ser apontados como o processo de influência, realizado no âmbito da gestão de pessoas, no sentido de mobilização de esforços, orientados por uma visão clara da organização e de objetivos a serem realizados para a melhoria contínua da organização e das pessoas envolvidas. A liderança é o processo pelo qual se desencadeiam ações orientadas para uma direção clara (LUCK, 2014).

No âmbito escolar não é diferente. Oliveira e Vasques-Menezes (2018) observam que o conceito de gestão (ou administração) escolar foi construído em um processo histórico incutido de valores e significados do contexto político e educacional brasileiro. Inicialmente, a função apontava para aspectos mais administrativos. No entanto, com a instituição do princípio da gestão democrática na Constituição (1988) e da nova LDB (Lei n. 9.394, 1996), houve a reconstrução do seu perfil assumindo um caráter mais pedagógico e político.

Uma nova administração dá destaque à eficiência, principalmente uma gestão apoiada “na percepção da complexidade do ambiente e dos problemas a serem enfrentados” (NASCIMENTO, 2020, p. 9). Sendo assim, o diretor escolar assume um significado vinculado a habilidade de gerir uma dinâmica na unidade escolar de forma participativa, compartilhada e de engajamento que envolve atividades como, elaboração, monitoramento e melhoria no que se refere à aprendizagem, assim como administração de pessoal, recursos materiais e financeiros, articulação com a família e sociedade (GOBBI *et al.*, 2019).

2.2. Liderança do diretor na dinâmica escolar

Leithwood (2009) dedicou duas décadas aos estudos sobre a liderança escolar exercida por meio do trabalho do diretor. O autor define esta função como “o trabalho de mobilizar e influenciar outros a articular e alcançar intenções e objetivos escolares compartilhados” (LEITHWOOD, 2009, p. 20).

No perfil de liderança do diretor existem questões que abrangem as relações pessoais e outras relativas ao trabalho pedagógico e administrativo (OLIVEIRA, 2015). Desenvolver um relacionamento de confiança com os profissionais que fazem parte da unidade escolar, contribui com o trabalho da liderança e da distribuição de responsabilidades de forma transparente e participativa, fomentando condições favoráveis para a melhoria do ensino aprendizagem (PINTO *et al.*, 2019). Portanto, sugere-se a seguinte hipótese:

H1: A confiança do professor no que se refere ao trabalho do diretor impacta positivamente o desempenho escolar.

A percepção da liderança por parte dos professores também é acentuada no estudo de Oliveira e Carvalho (2018), como um dos fatores que possui forte impacto no resultado dos alunos. Portanto, sua influência é percebida pela participação do professor, assim como pelo estabelecimento de uma comunicação eficaz entre seus pares. Neste contexto sugere-se a seguinte hipótese:

H2: A prática do diretor de informar aos professores sobre as possibilidades de aperfeiçoamento profissional impacta positivamente o desempenho escolar.

Para Oliveira e Waldhelm (2016), dentre as tarefas do diretor, estão as relacionadas à rotina de funcionamento da escola, bem como ao uso dos recursos que visam atender às necessidades de aprendizagem dos alunos. Eles destacam que diante dos resultados positivos encontrados nas escolas deve-se conciliar a manutenção de “um ambiente propício para a aprendizagem e um trabalho coletivo de visão e metas compartilhadas entre a equipe.” (OLIVEIRA; WALDHELM, 2016, p. 828). Desta forma, considera-se a

seguinte hipótese:

H3: A prática do diretor de debater metas educacionais com os professores influencia positivamente o desempenho escolar.

No mesmo sentido, Gobbi *et al.* (2019) afirmam que a liderança do diretor diz respeito ao seu estilo de gestão, além da sua relação com os valores e objetivos da escola. Sua atuação nos processos de ensino-aprendizagem, seu envolvimento e conhecimento sobre o que é relacionado à sala de aula, inclui o currículo, estratégias de ensino e monitoramento do progresso do aluno, o que está associado a uma liderança pedagógica, o que impacta positivamente o desempenho escolar. Pressupõe-se então as seguintes hipóteses:

H4a: A prática do diretor de tratar a qualidade de ensino como responsabilidade coletiva influencia positivamente o desempenho escolar.

H4b: A prática do diretor de dar atenção especial aos aspectos relacionados à aprendizagem dos alunos influencia positivamente o desempenho escolar.

Hulpia, Devos, Van Keer (2011) fizeram uma pesquisa com 1.522 professores de 46 grandes escolas secundárias da Bélgica na qual examinaram a relação entre o comprometimento dos professores e suas percepções sobre a relevância da função de diretor, tomada de decisão participativa e cooperação dentro da equipe. Constatou-se que a liderança tem efeito direto no comprometimento organizacional dos funcionários. Considerando o engajamento e o compromisso dos professores como um importante indicador para o desempenho do aluno, sugere-se a seguinte hipótese:

H5: A prática do diretor de animar e motivar com frequência o professor para o trabalho influencia positivamente o desempenho escolar.

Sammons (1999) destaca como característica de um ambiente favorável à aprendizagem, um ambiente ordenado e atraente, que oferece aos alunos um clima agradável e estimulante para o ensino. Para o autor, quanto maior o comprometimento do diretor na organização e manutenção do clima escolar, melhor será o desempenho do aluno. Logo, consideram-se as seguintes hipóteses:

H6a: A prática do diretor de dar atenção especial às normas administrativas influencia positivamente o desempenho escolar.

H6b: A prática do diretor de tratar de questões relacionadas à qualidade da convivência e gestão de conflitos

como uma responsabilidade coletiva impacta positivamente o desempenho escolar.

Segundo Luck (2014), o campo de atuação do diretor perpassa as dimensões administrativas e pedagógicas para a dimensão de resultados. Como a gestão democrática supõe a mobilização e organização de pessoas para atuarem em conjunto, o trabalho do diretor escolar demanda competência de liderança, que se expressa na capacidade de influenciar a atuação das pessoas de maneira que tenha envolvimento na realização das ações educacionais necessárias para a efetivação dos objetivos da escola (LUCK, 2014). Sobre a importância das ações do diretor escolar no sentido de influenciar pessoas a produzirem resultados, o envolvimento da comunidade escolar (alunos, professores, pais e sociedade em geral) é um indicador positivo para o desempenho do aluno. Desse modo, sugerem-se as seguintes hipóteses:

H7a: A prática do diretor de mobilizar a colaboração entre professores (*feedback*, trocas, projetos interdisciplinares) influencia positivamente o desempenho escolar.

H7b: A prática do diretor de mobilizar a equipe gestora da escola para superar dificuldades em sala de aula influencia positivamente o desempenho escolar.

H7c: A prática do diretor de mobilizar a gestão da escola para superar problemas que interferem na qualidade das relações com os estudantes influencia positivamente o desempenho escolar.

O comprometimento e envolvimento dos pais na aprendizagem também têm se apresentado como um fator importante no desempenho escolar (ALVES; FRANCO, 2008; PASSONE, 2019). A parceria entre a família e a escola possibilita a reflexão do sentido dos papéis, o que impacta o desenvolvimento dos alunos de forma mais ampla (LARA; SARACOSTTI, 2019). Neste sentido, cabe também ao diretor, a percepção da complexidade do ambiente e a busca de alternativas para superar a falta do envolvimento da família nas atividades escolares (ALVES; FRANCO, 2008; LEITHWOOD, 2009; OLIVEIRA; CARVALHO, 2018; MORAES *et al.*, 2020; PINTO *et al.*, 2019; GOBBI *et al.*, 2019; NASCIMENTO, 2020; ASSIS; MARCONI, 2021). Ao levar em consideração que o trabalho do diretor de envolver os pais impacta positivamente o desempenho da criança, supõe-se a seguinte hipótese:

H8: A prática do diretor de mobilizar a colaboração das famílias para superar problemas que interferem na aprendizagem influencia positivamente o desempenho escolar.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza quantitativa com a utilização da base de dados secundários oriundos do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), edição 2019 (INEP, 2019b).

3.1 DADOS

O banco de dados da amostra foi organizado por escola e ano, com três grupos de informações: desempenho escolar, liderança do diretor e características socioeconômicas dos estudantes. A seleção de tais variáveis levou em consideração a necessidade de pesquisar a influência do diretor sobre o clima escolar favorável ao aprendizado, assim como um olhar mais relacional a partir da visão dos professores sobre o seu trabalho (HULPIA; DEVOS; VAN KEER, 2011; OLIVEIRA, 2015; ISMAIL *et al.*, 2018; OLIVEIRA; CARVALHO, 2018).

Foram utilizados os resultados do questionário contextual do professor que se referem à atuação do diretor, enquanto atributos de exercício de liderança (questões 81 a 92), assim como os resultados do questionário da escola que revelam as características socioeconômicas dos estudantes (questão 09). Os dados de nível socioeconômico são denominados Indicador de Nível Socioeconômico (Inse). Na edição de 2019, a base desse indicador conciliou dois elementos, a escolaridade dos pais e a posse de bens e serviços, desse modo, seu objetivo é conhecer a realidade social de escolas e redes de ensino (INEP, 2019a).

Inicialmente, havia 1229 observações, no entanto, devido à ausência de dados em algumas das variáveis pesquisadas, utilizaram-se 271 observações referentes ao desempenho escolar em Língua Portuguesa e Matemática, e 364 relacionadas às respostas dos professores. Isso posto, essa amostra correspondeu, em média, a 22% (vinte e dois por cento) do total das escolas públicas estaduais que ofertaram o 5º ano do Ensino Fundamental no Espírito Santo no ano de 2019.

O intuito desse estudo é verificar se há relação entre a liderança do diretor, por meio da percepção dos professores, com o desempenho escolar dos alunos do 5º ano nas escolas públicas municipais e estaduais do Espírito Santo. Cabe ressaltar que nesta edição os questionários foram preenchidos com o apoio dos diretores das unidades de ensino e que não houve identificação dos mesmos. A **Quadro 1** apresenta os dados da amostra.

Quadro 1: Descrição das variáveis da pesquisa

Tipo	Grupo	Nome da Variável	Tipo de Variável	Fonte de dados
Explicativa	Desempenho Escolar	Desempenho_LP	Saeb Língua Portuguesa	Avaliação de Língua Portuguesa do Saeb 2019 / INEP/MEC
		Desempenho_MAT	Saeb Matemática	Avaliação de Matemática do Saeb 2019 / INEP/MEC
Explicativa	Liderança do Diretor	Pratica_debater	Há prática de debater com os (as) professores (as) as matas educacionais.	Questão 81 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC
		Qualidade_envio	Trata a qualidade de ensino como uma responsabilidade coletiva	Questão 82 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC
		Informa_aperfei_prof	Informa aos(as) professores(as) as possibilidades de aperfeiçoamento profissional	Questão 83 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC
		Atento_a_aprendizagem	Dá atenção especial a aspectos relacionados à aprendizagem dos alunos.	Questão 84 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC
		Atento_as_normas	Dá atenção especial a aspectos relacionados às normas administrativas	Questão 85 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC
		Motiva_prof	Anima e motiva com frequência o(a) professor (a) para o trabalho.	Questão 86 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC
		Confia_no_diretor	Tem confiança no(a) diretor(a) como profissional.	Questão 87 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC
		Assegura_qualidade_convivencia	Sempre assegura que as questões relacionadas à qualidade da convivência e gestão de conflitos sejam uma responsabilidade coletiva	Questão 88 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC
		Colaboracao_familia	As famílias colaboram para superar problemas que interferem na aprendizagem dos(as) alunos(as).	Questão 89 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC
		Colaboracao_colegas	Os colegas colaboram entre si.	Questão 90 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC
Controla	Característ Socioecon	Inse	Indicador de Nível Socioeconômico (Inse)	Questão 0009, do Questionário da Escola Saeb 2019 / INEP/MEC
Controla	Variáveis de interação			
		Nivel_3_colaboracao_familia	Indicador de Nível Socioeconômico de número 3 e colaboração da família.	Questão 0009 do Questionário da Escola e questão 89 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC
		Nivel_4_colaboracao_familia	Indicador de Nível Socioeconômico de número 4 e colaboração da família.	Questão 0009 do Questionário da Escola e questão 89 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC
		Nivel_5_colaboracao_familia	Indicador de Nível Socioeconômico de número 5 e colaboração da família.	Questão 0009 do Questionário da Escola e questão 89 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC
		Nivel_6_colaboracao_familia	Indicador de Nível Socioeconômico de número 6 e colaboração da família.	Questão 0009 do Questionário da Escola e questão 89 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC

Fonte: Elaborada pela Autora.

Nota: Neste trabalho o desempenho é mensurado de duas formas: 1) considera-se o desempenho em Língua Portuguesa e 2) considera-se o desempenho em Matemática.

As variáveis dependentes são as medidas de Desempenho Escolar em Língua Portuguesa e Matemática dos alunos do 5º ano, extraídas dos dados do Saeb, da edição de 2019.

As variáveis explicativas se referem ao trabalho exercido pela liderança do Diretor que envolve a dimensão pedagógica, administrativa, pessoal, de recursos, da articulação com a família e comunidade escolar. As informações são fornecidas por meio dos questionários dos professores do 5º ano (INEP, 2019b).

As variáveis de controle reúnem dados dos questionários dos estudantes do SAEB de 2019. Se trata de um Indicador de Nível Socioeconômico (Inse) que possibilita conhecer a realidade social e contextualizar os resultados obtidos (INEP, 2019a). Esta edição possui a combinação da escolaridade dos pais e a posse de bens e serviços. Por meio da incorporação das mesmas, objetivou-se verificar quais seus efeitos sobre o desempenho escolar, conforme achados de Rutter *et al.* (1979), Sammons (1999), Brooke e Soares (2008) e Jaloto e Primi (2021).

Os dados foram analisados por regressão linear múltipla com o intuito de chegar ao objetivo proposto. De forma

consolidada a equação (1) expressa o modelo proposto.

Onde:

$$Y_i \text{ Desempenho} = \beta_0 + \beta_1 \text{ Pratica_debater} + \beta_2 \text{ Qualidade_ensino} + \beta_3 \text{ Informa_aperfeic_prof} + \beta_4 \text{ Atento_a_aprendizagem} + \beta_5 \text{ Atento_as_normas} + \beta_6 \text{ Motiva_professores} + \beta_7 \text{ Confia_no_diretor} + \beta_8 \text{ Assegura_qualidade_convivencia} + \beta_9 \text{ Colaboracao_familia} + \beta_{10} \text{ Colaboracao_colegas} + \beta_{11} \text{ Colaboracao_diretor_sala} + \beta_{12} \text{ Colaboracao_diretor_estud} + \beta_{13} \text{ DNivel3} + \beta_{14} \text{ DNivel4} + \beta_{15} \text{ DNivel5} + \beta_{16} \text{ DNivel6} + \beta_{17} \text{ nivel3_Colaboracao_familia} + \beta_{18} \text{ nivel4_Colaboracao_familia} + \beta_{19} \text{ nivel5_Colaboracao_familia} + \beta_{20} \text{ nivel6_Colaboracao_familia} + \epsilon_i$$

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A **Tabela 1** se refere ao total de observações, média, coeficiente de variação, mínimo, primeiro quartil, mediana, terceiro quartil e máximo, respectivamente, de todas as observações da amostra.

Tabela 1: Estatística descritiva

	Variáveis	Obs.	Média	DP	Min	Max
Desempenho escolar	Desempenho_LP	271	216.833	0,0796647	169.86	260.82
	Desempenho_MAT	271	231.1432	0,077901	188.2	283.19
Liderança do Diretor	Pratica_debater	364	89.3744	0,2705757	0	100
	Qualidade_ensino	364	93.79475	0,2044444	0	100
	Informa_aperfeic_prof	364	93.79011	0,1898098	0	100
	Atento_a_aprendizagem	364	92.1758	0,2245543	0	100
	Atento_as_normas	364	96.62	0,13802	0	100
	Motiva_professores	364	87.55077	0,2836499	0	100
	Confia_no_diretor	364	94.05162	0,1830765	0	100
	Assegura_qualidade_convivencia	364	92.23659	0,2230668	0	100
	Colaboracao_familia	364	53.7072	0,6919734	0	100
	Colaboracao_colegas	364	83.05701	0,3423136	0	100
Características socioeconômicas interações	Colaboracao_diretor_sala	364	84.18544	0,3096846	0	100
	Colaboracao_diretor_estud	364	86.26245	0,2849895	0	100
	DNivel3	364	.1126374	2.81065	0	1
	DNivel4	364	.5494505	0,906785	0	1
	DNivel5	364	.3104396	1.492434	0	1
	DNivel6	364	.010989	9.499891	0	1
Características socioeconômicas interações	Nivel3_colaboracao_familia	364	5.819533	3.641701	0	100
	Nivel4_colaboracao_familia	364	30.04596	1.281472	0	100
	Nivel5_colaboracao_familia	364	16.21626	1.950402	0	100
	Nivel6_colaboracao_familia	364	.5036539	12.11657	0	100

Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados da amostra.

Ao observar o desempenho escolar em Língua Portuguesa (Saeb), verificou-se uma média de 216,83 em que o menor valor foi de 169,86 e o maior de 260,82. Em relação ao desempenho em Matemática (Saeb), o valor médio apresentado foi de 231,14, em que o menor valor obtido foi de 188,20 e o maior 283,19. Estes resultados indicam um maior desempenho escolar em Matemática em comparação ao de Língua Portuguesa nos alunos do 5º ano do Ensino Fundamental.

Em relação à liderança do diretor, as médias apresentaram altos resultados. As respostas dos professores indicaram valores significantes de influência nas questões que abrangem as relações pessoais entre seus pares e o trabalho pedagógico e administrativo. No entanto, a variável “Colaboracao_familia” que se refere ao trabalho do diretor de mobilizar a família para resolver problemas relativos à aprendizagem dos alunos, se destaca pela média de 53,70, o que indica que as famílias não colaboram neste sentido de forma satisfatória.

4.2 ANÁLISES E DISCUSSÕES

As análises foram realizadas no software estatístico STATA, com utilização de regressão linear múltipla e do comando robust, no qual buscou corrigir a existência de problemas devidos à heterocedasticidade. Em virtude da evidência da variável “Colaboracao_familia” apresentar-se estatisticamente significativa, fez-se a interação da mesma com alguns níveis socioeconômicos para verificar sua influência (**Tabela 2**).

4.2.1 Fatores explicativos do desempenho escolar em Língua Portuguesa e Matemática

Tabela 2: Regressões com o desempenho de língua portuguesa

	Estimación 1	Estimación 2	Estimación 3	Estimación 4	
Desempenho_LP	Coefficientes	Coefficientes	Coefficientes	Coefficientes	
Pratica_debater	0,0702703	0,0678546	0,0686928	0,0663344	
Qualidade_ensino	-0,0246367	-0,0155851	-0,037689	-0,0170899	
Informa_aperfeic_prof	-0,0353889	-0,0343738	-0,0188985	-0,0316569	
Atento_a_aprendizagem	0,0503046	0,050206	0,0417366	0,0501102	
Atento_as_normas	-0,0080301	-0,0120824	-0,023486	-0,0160782	
Motiva_professores	-0,0626191	-0,0593064	-0,0658245	-0,0595957	
Confia_no_diretor	-0,047128	-0,0433535	-0,0343366	-0,0382815	
Assegura_qualidade_convivencia	-0,017825	-0,0160102	-0,0303735	-0,0188616	
Colaboracao_familia	0,0687976**	0,0413934	0,0334467	0,0557234**	
Colaboracao_colegas	0,0359738	0,0374079	0,0411641	0,0378747	
Colaboracao_diretor_sala	0,0471762	0,0375794	0,0513681	0,0354045	
Colaboracao_diretor_estud	-0,0620408	-0,063795	-0,0606981	-0,0648374	
Características socioeconômicas interações	DNivel3	-0,5636513	-7,237072	-9,586883	-6,6047651
	DNivel4	-0,6914341	-1,871084	-1,239944	-0,9035193
	DNivel5	16,57735**	12,50331*	12,41268*	12,70699**
	DNivel6	13,4316	12,84691	12,6405	31,65703
	Nivel3_colaboracao_familia			0,1417603	
	Nivel4_colaboracao_familia		0,1417603		
Nivel5_colaboracao_familia	0,0677215				
Nivel6_colaboracao_familia				-0,4020341***	
Observações	271	271	271	271	
F de significação	0,000	0,000	0,000	0,000	
R2	0,1621	0,1578	0,1671	0,1678	
VIF médio	5,14	5,28	5,15	5,01	

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: Os símbolos ***, ** e * indicam que a diferença é estatisticamente significativa aos níveis de 1%, 5% e 10%, respectivamente.

No conjunto de variáveis da estimação 1 observou-se que as variáveis “Colaboracao_familia” e a “DNivel5” são significativamente relacionadas com a variável dependente. As mesmas apresentaram, respectivamente, 0,050 e 0,027 de significância, ambas com um intervalo de 95% de confiança. O resultado corrobora com os achados de Lara e Saracostti (2019) e Jeynes (2018), que ressaltam a influência positiva do envolvimento dos pais sobre o desempenho acadêmico. Semelhantemente ao estudo de Gramani (2017), destacaram-se as variáveis socioeconômicas e educação materna como determinantes de eficiência.

Na estimativa 2 apenas a variável “DNivel5” destacou-se com 12,50 pontos de acréscimo em média no desempenho em Língua Portuguesa do Saeb. Como o desempenho médio dos alunos das escolas da amostra foi de 216,83 pontos, este valor equivale a aproximadamente 5,76% do total de pontos da avaliação.

Na estimativa 3 apenas a variável “DNivel5” apresentou uma forte relação com o desempenho escolar em Língua Portuguesa. Estes achados são confirmados por Jaloto e Primi (2021), que destacam em suas pesquisas que diferenças sociais são significativas para explicar o desempenho.

Novamente, na estimativa de número 4, a variável “Colaboracao_familia” mostrou-se estatisticamente relevante, assim como a variável de “DNivel5”, obtiveram, respectivamente, 99% e 95% de confiança. Foi acrescentada a esta regressão a variável de interação “nivel6_colaboracao_familia”, que indicou uma relação negativa com a variável dependente.

Seguem as regressões econométricas que correspondem ao desempenho escolar médio em matemática como variável dependente (Tabela 3).

Tabela 3: Regressões com o desempenho em matemática

		Estimación 1	Estimación 2	Estimación 3	Estimación 4
	Desempenho_MAT	Coefficientes	Coefficientes	Coefficientes	Coefficientes
	Pratica_debater	0,0372117	0,0349983	0,0345214	0,0324037
	Qualidade_ensino	0,0642736	0,0523856	0,0755897	0,0737897
	Informa_aperfeic_prof	-0,118994	-0,1011891	-0,1190078	-0,1144325
	Atento_a_aprendizagem	0,0611566	0,051938	0,0618962	0,0608261
	Atento_as_normas	-0,1096044	-0,1269774	-0,1131813	-0,1194533
Liderança do diretor	Motiva_professores	-0,1302492**	-0,1329624**	-0,1260778**	-0,1264663
	Confa_no_diretor	-0,0044357	0,0100958	-0,0012181	0,0063185
	Assegura_qualidade_convivencia	0,0661051	0,0530759	0,0693079	0,064948
	Colaboracao_familia	0,0973006***	0,0564716**	0,0570966	0,0805045***
	Colaboracao_colegas	-0,0112575	-0,0054022	-0,0099906	-0,0088721
	Colaboracao_diretor_sala	0,0396959	0,042025	0,0283581	0,0251548
	Colaboracao_diretor_estud	-0,0611912	-0,0600893	-0,0635384	-0,0645673
Características socioeconômicas e interações	DNivel3	0,0314711	-9,432799	-0,2255346	-0,0232183
	DNivel4	-0,8540022	-1,485966	-2,988001	-1,12467
	DNivel5	16,58049**	11,44085	11,140568	11,75658
	DNivel6	15,05621	14,15418	14,16933	36,18789**
	Nivel3_colaboracao_familia		0,1484314*		
	Nivel4_colaboracao_familia			0,0278663	
	Nivel5_colaboracao_familia	-0,0843089			
	Nivel6_colaboracao_familia				-0,4668312**
Observações	271	271	271	271	
F de significação		0,000	0,000	0,000	0,000
R2		0,1763	0,1794	0,1707	0,1826
Mean VIF		5,14	5,15	5,28	5,01

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: Os símbolos ***, ** e * indicam que a diferença é estatisticamente significativa aos níveis de 1%,5% e 10%, respectivamente.

No conjunto de variáveis selecionadas na estimação 1, a variável denominada “Motiva_professores”, mostrou comportamento convergente em relação à variável dependente. Este achado sugere falhas na interação entre o diretor e a equipe docente. Lacruz, Américo e Carniel (2019) corrobora com esta percepção, na medida em que salienta a importância dos vínculos dos professores com a escola, indicando que quanto mais próximos, melhores serão as chances de sucesso dos alunos. Ainda na estimativa 1, mais uma vez, as variáveis “Colaboracao_familia” e “DNivel5” possuem uma forte relação com a variável dependente. Considerou-se que o desempenho médio dos alunos das escolas da amostra foi de 231,43 pontos, os alunos que se enquadram neste nível socioeconômico podem acrescentar, em média, 16,58 pontos no desempenho em Matemática no Saeb, o que equivale, aproximadamente, a mais 7,16% do total de pontos da avaliação.

Na estimativa de número 2, a variável “Colaboracao_familia” teve significância a 5% e a variável “nivel3_colaboracao_familia” mostraram-se significativas a 1% para explicar o desempenho escolar em Matemática. A variável denominada “Motiva_professores” mostrou-se convergente.

Na estimação 3 apenas a variável “Motiva_professores” se revelou convergente em relação à variável dependente.

Por fim, na estimativa 4, a variável “Motiva_professores” novamente se apresenta convergente em relação à variável dependente. De igual modo, a “nivel6_colaboracao_familia”,

interfere negativamente no desempenho escolar em matemática no SAEB. Semelhantemente, apresentou-se de forma isolada a variável "DNível6", neste conjunto de variáveis. Apenas a variável "Colaboracao_familia" apresentou forte relação com a variável dependente, as demais variáveis apresentadas nesse modelo de regressão não foram significativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo verificar se há relação entre a liderança do diretor ao desempenho escolar dos alunos do 5º ano nas escolas públicas municipais e estaduais do Espírito Santo.

As respostas dos professores indicaram valores significantes de influência nas questões que abrangem as relações pessoais entre seus pares, o trabalho pedagógico e administrativo do diretor escolar. Sendo assim, as hipóteses H1, H2, H3a, H3b, H5, H6a, H6b, H7a, H7b, H7c e H8c não foram significativas para explicar o desempenho nestas escolas. Dessa maneira, essas dimensões do trabalho desenvolvido pelo diretor não evidenciaram forte relação ao desempenho escolar em Língua Portuguesa e Matemática.

A hipótese H4, que se refere à prática do diretor de motivar o trabalho do professor, se revelou convergente nas regressões do desempenho em Matemática. Sendo assim, esta hipótese influenciou negativamente. Em se tratando de professores de escolas públicas, este resultado aponta para algumas pistas da forma como o professor pode perceber essa prática como cobrança, ao invés de se sentir motivado.

A hipótese H8, que se refere ao trabalho do diretor de articular a participação das famílias, apresentou fortes relações entre o desempenho escolar. À vista disso esta hipótese foi confirmada, porque influenciou positivamente o desempenho escolar tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática. Este achado também é encontrado nas pesquisas de Lara e Saracostti (2019), Alves e Franco (2008) e Passone (2019) as quais apontam que o envolvimento dos pais é um elemento crítico no desempenho acadêmico das crianças, especialmente durante seus primeiros anos escolares. Ressalta-se a possibilidade de interpretações equivocadas por parte dos professores no que se refere à pergunta relacionada à colaboração da família. As variáveis analisadas referem-se ao trabalho exercido pela liderança do diretor que envolve a dimensão pedagógica, administrativa, pessoal, de recursos, da articulação com a família e comunidade escolar. A grande abrangência destes itens possibilita múltiplos olhares, ressaltando o fato de não estar explícito que a articulação com a família e a comunidade escolar apontam para a prática do diretor.

As variáveis de controle relacionadas às características socioeconômicas dos estudantes, especialmente as relacionadas ao Nível 5, foram confirmadas como relevantes para explicar o desempenho escolar em Língua Portuguesa. Nessa escala, os alunos estão até meio desvio-padrão acima da média nacional do Indicador de Nível Sócio Econômico (INEP, 2019a). Considerou-se o grau de escolaridade dos pais (ensino médio ou superior completo) e a posse de bens e serviços. Tais resultados são semelhantes aos de Jaloto e Primi (2021), Franco e Menezes (2017), Gramani (2017), Soares e Candian (2007), que associam as diferenças no desempenho escolar com o *status* socioeconômico das famílias e com a escolaridade dos pais. Um achado importante diante das regressões é a variável de Nível 6, que caracteriza estar acima da média nacional do Inse e que são convergentes com o desempenho, tanto isoladamente, quanto associadas com a variável "Colaboracao_familia". No entanto, conforme salienta Oliveira (2015), apesar da importância do *background* familiar no desempenho acadêmico do aluno, alguns fatores intraescolares podem reduzir o efeito da origem social.

Finalmente, sobre coleta de dados, foram utilizados 22% das informações, devido à baixa representatividade docente por escola e à ausência de dados para todas as variáveis analisadas. Estas foram as limitações no que se refere ao tamanho da amostra. Dada a importância destes dados, sugere-se tanto aos gestores, quanto aos professores, que façam uma melhor análise do conteúdo do questionário e, sobretudo, da importância do preenchimento dos mesmos.

As contribuições teóricas deste estudo estão associadas à ampliação de estudos brasileiros que correlacionem fatores relativos à liderança do diretor da escola que influenciam no desempenho escolar e que busque contribuir com melhorias para a realização de suas funções. Como maneira de complementar os resultados apresentados, recomenda-se um estudo mais detalhado em relação às práticas do diretor escolar que podem impactar o desempenho escolar. No campo prático, sugere-se a ampliação de dados para além do 5º ano, pois sabe-se que quanto maior a amostra, mais modelos complexos podem ser analisados e, assim, a apresentação de resultados é mais confiável. Também se faz necessário o aprofundamento de debates sobre a importância da participação da família no processo de aprendizagem, assim como buscar alternativas para um avanço no seu engajamento.

Referências

ALVES, Maria Teresa Gonzaga; FRANCO, Creso. A pesquisa em eficácia escolar no Brasil: evidências sobre o efeito das escolas e fatores associados à eficácia escolar. **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

_____.; SOARES, José Francisco. O efeito das escolas no aprendizado dos alunos: um estudo com dados longitudinais no Ensino Fundamental. **Educação e Pesquisa**, v. 34, p. 527-544, 2008. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022008000300008>.

ASSIS, Bruno Sendra de; MARCONI, Nelson. Efecto de las políticas de selección de directores en la gestión escolar en Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 55, p. 881-922, 2021. Doi: <https://doi.org/10.1590/0034-761220190470>.

BONAMINO, Alicia *et al.* Os efeitos das diferentes formas de capital no desempenho escolar: um estudo à luz de Bourdieu e de Coleman. **Revista Brasileira de Educação**, v. 15, p. 487-499, 2010. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782010000300007>.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, DF. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/Leis/L9984.htm>. Acesso: 16 fev. 2022.

_____. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Brasília. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso: 16 fev. 2022.

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

COLEMAN, James S. Equality of educational opportunity. **Integrated Education**, v. 6, n. 5, p. 19-28, 1968. Doi: <https://doi.org/10.1080/0020486680060504>.

CARVALHO, I. D.; SANTOS, J. D.; CHRISPINO, Á. Sucesso e fracasso no ensino fundamental: uma relação entre reprovação, abandono e proficiência. **Revista Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 34, p. 136-161, 2020. Doi: <http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v12i34.2248>.

EDMONDS, Ronald *et al.* Effective schools for the urban poor. **Educational leadership**, v. 37, n. 1, p. 15-24, 1979.

FERNANDES, Luana de Mendonça *et al.* Preditores do desempenho escolar ao final do ensino fundamental: histórico de reprovação, habilidades sociais e apoio social. **Temas em Psicologia**, v. 26, p. 215-228, 2018. Doi: <https://doi.org/10.9788/TP2018.1-09Pt>.

FRANCO, Ana Maria de Paiva; MENEZES, Naercio Aquino. Os determinantes do aprendizado com dados de um painel de escolas do SAEB. **Economia Aplicada**, v. 21, n. 3, p. 525-548, 2017. Doi: <https://doi.org/10.11606/1413-8050/ea120268>.

GRAMANI, Maria Cristina. Análise dos determinantes de eficiência educacional do estado do Ceará. **Ensaio: avaliação e políticas**

públicas em educação, v. 25, n. 95, p. 507-526, 2017. Doi: <http://doi.org/10.1590/S0104-40362017002500811>.

GIMÉNEZ ESTEBAN, Gregorio Gaudioso; BARRADO, Beatriz; ARIAS RAMÍREZ, Rafael. El papel del profesorado y el entorno de aprendizaje en el rendimiento de los estudiantes costarricenses: un análisis a partir de PISA. **Revista complutense de educación**, v. 30, n. 4, p. 1127-1145, 2019. Doi: <https://doi.org/10.5209/rced.60189>.

GOBBI, Beatriz Christo *et al.* Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação?. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, v. 28, p. 198-220, 2019. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362019002701786>.

HULPIA, Hester; DEVOS, Geert; VAN KEER, Hilde. The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: Examining the source of the leadership function. **Educational Administration Quarterly**, v. 47, n. 5, p. 728-771, 2011. Doi: <https://doi.org/10.1177/0013161X11402065>.

INEP. **Indicador de nível socioeconômico do Saeb 2019: nota técnica**. 2019a. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/indicador_nivel_socioeconomico_saeb_2019_nota_tecnica.pdf. Acesso em: 15 jan. 2022.

_____. **Programa Internacional de Avaliação de Estudantes, PISA**. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/pisa>. Acesso em: 24 maio 2020.

_____. **Testes e questionários do Saeb**. 2019b. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/saeb/testes-e-questionarios>. Acesso em: 12 dez. 2020.

ISMAIL, Siti Noor *et al.* Instructional Leadership and Teachers' Functional Competency across the 21st Century Learning. **International Journal of Instruction**, v. 11, n. 3, p. 135-152, 2018.

JACKSON, Karen M.; MARRIOTT, Christine. The interaction of principal and teacher instructional influence as a measure of leadership as an organizational quality. **Educational Administration Quarterly**, v. 48, n. 2, p. 230-258, 2012. Doi: <https://doi.org/10.1177/0013161X11432925>.

JALOTO, Alexandre; PRIMI, Ricardo. Fatores socioeconômicos associados ao desempenho no Enem. **Em Aberto**, v. 34, n. 112, p. 125-141, 2021. Doi: <https://doi.org/10.24109/2176-6673>.

emaberto.34i112.5002.

JEYNES, William H. A practical model for school leaders to encourage parental involvement and parental engagement. **School Leadership & Management**, v. 38, n. 2, p. 147-163, 2018. Disponível em: <https://10.1080/13632434.2018.1434767>. Acesso em: 29 mar. 2022.

LACRUZ, Adonai José; AMÉRICO, Bruno Luiz; CARNIEL, Fagner. Indicadores de qualidade na educação: análise discriminante dos desempenhos na Prova Brasil. **Revista brasileira de educação**, n. 24, 2019. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782019240002>.

LARA, Laura; SARACOSTTI, Mahia. Effect of parental involvement on children's academic achievement in Chile. **Frontiers in psychology**, v. 10, p. 1464, 2019. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01464>.

LEITHWOOD, Kenneth. **¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación**. Santiago: Fundación Chile, 2009.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. São Paulo: Editora Vozes, 2014.

MORAES, Joysi *et al.* Prácticas Organizativas en las Escuelas Públicas de Alto Rendimiento en Brasil. **REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, v. 18, n. 1, p. 5-25, 2020. Doi: <https://doi.org/10.15366/reice2020.18.1.001>.

MORTIMORE, Peter, *et al.* **School matters: The junior years**. Wells: Open Books, 1988.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão pública**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO [OECD]. **Education at a Glance: OECD Indicators**. 2018. Disponível em: https://download.inep.gov.br/acoes_internacionais/estatisticas_educacionais/ocde/education_at_a_glance/Country_Note_traduzido.pdf. Acesso em: 12 jan. 2021.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado; CARVALHO, Cynthia Paes. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, p. 1-18, 2018. Doi: <https://doi.org/10.1590/s1413-24782018230015>.

_____; WALDHLM, Andrea Paula Souza. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação?. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 24, p. 824-844, 2016. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000400003>.

OLIVEIRA, Cynthia Paes. As relações entre Direção, Liderança

e Clima Escolar em escolas municipais do Rio de Janeiro. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação da PUC-Rio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.25774>. Acesso em: 11 jan. 2022.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018. Doi: <https://doi.org/10.1590/198053145341>.

PASSONE, Eric Ferdinando Kanai. Gestão Escolar e Democracia: o que nos ensinam os estudos de Eficácia Escolar. **Laplage em revista**, v. 5, n. 2, p. 142-156, 2019. Disponível em: <https://laplageemrevista.editorialaar.com/index.php/lpg1/article/view/456>. Acesso em: 24 maio 2021.

PINTO, Vera Regina Ramos *et al.* Avaliação da Influência da liderança transformacional do diretor de escola sobre o desempenho dos alunos: análise a partir de microdados da Prova Brasil. **Education Policy Analysis Archives**, v. 27, p. 102-102, 2019. Doi: <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4267>.

ROSISTOLATO, Rodrigo; PRADO, Ana Pires; FERNÁNDEZ, Silvina Julia. Cobranças, estratégias e “jeitinhos”: avaliações em larga escala no Rio de Janeiro. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 25, n. 59, p. 78-107, 2014. Doi: <https://doi.org/10.18222/eaee255920142853>.

RUTTER, Michael *et al.* Conclusões, especulações e implicações. **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1979.

SAMMONS, Pam. **As características-chave das escolas eficazes. Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

SIMÕES, Celeste *et al.* School performance paths: Personal and contextual factors related to top performers and low achievers in Portugal and Spain. **The Spanish Journal of Psychology**, v. 21, 2018. Doi: <https://doi.org/10.1017/sjp.2018.37>.

SOARES, José Francisco. Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos do ensino fundamental. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, p. 135-160, 2007. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000100007>.

_____; CANDIAN, Juliana Frizzoni. O efeito da escola básica brasileira: as evidências do PISA e do SAEB. **Revista Contemporânea de Educação**, v. 2, n. 4, p. 163-181, 2007.

SORIANO, Felipe Furlan *et al.* Melhores práticas e performance de escolas municipais do ensino fundamental no Ceará: Análise da

eficiência na gestão escolar. **Education Policy Analysis Archives**,
v. 29, n. jan./jul., p. 47-47, 2021. Doi: <https://doi.org/10.14507/epaa.29.3993>.