

CARACTERÍSTICAS DO DIRETOR E GESTÃO EFICIENTE**Neimar da Silva Fernandes¹****Mariana Calife Nóbrega¹****Mariana Santos Botarro Ferraz¹****Manuel Fernando Palácios da Cunha Melo¹**¹ Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAEd

Av. Eugênio do Nascimento, 620 – B. Dom Orione

Juiz de Fora – MG CEP: 36038-330

neimar@caed.ufjf.br**RESUMO**

Este artigo analisou as características pessoais e de gestão escolar de 2.477 diretores de seis estados do Brasil, com o objetivo de perfilar diretores eficientes, isto é, aqueles que conseguiram maior desempenho da escola, controlada a condição socioeconômica dos seus alunos. Através da análise, via Análise Fatorial e Teoria da Resposta ao Item, de um extenso questionário de 128 questões, chegou-se aos pontos centrais a serem trabalhados para a eficiência na gestão, evidenciados por Modelos de Regressão Linear Múltipla. As principais características dos diretores eficientes são: mais próximos à comunidade e, em sua maioria, eleitos por ela; procuram apoiar os estudantes com dificuldade nos programas em parceria com os pais e professores; conseguem aderência dos professores à sua gestão, e, por fim, tem atitudes de transpor obstáculos.

PALAVRAS-CHAVES: Gestão Escolar, Survey, Teoria de Resposta ao Item.

ABSTRACT

This paper analysed both personal and school management characteristics of 2.477 school principals of six states in Brazil. The aim was to obtain the profiling of efficient principals, that is, principals that achieved a greater performance of the school, considering the socio-economic condition of the students. The main points to be dealt with to achieve an efficient management were obtained by analysing an extensive questionnaire of 128 questions using Factor Analysis and Item Response Theory, and evidenced using Multiple Linear Regression Models. The main characteristics of efficient school principals are: being closer to the community and, in most of the cases, being elected by the latter; trying to help students with difficulties in the programs, working jointly with parents and teachers; getting approval of their management by the teachers and, finally, having attitudes to solve problems.

KEYWORDS: School Management, Survey, Item Response Theory.

Introdução

Este artigo pretende utilizar a base de dados da Pesquisa Nacional sobre Gestão e Liderança educacional, enfatizando as características dos diretores e sua associação com o desempenho da escola. Para tal, uma ampla discussão será apresentada desde a composição da amostra – e seus resultados, até os constructos gerados a partir dos blocos de assertivas desenvolvidos ao longo do questionário.

Vários estudos já destacaram a importância do papel do diretor na eficiência escolar. Fusari destacou a importância da formação continuada para maior concisão das práticas pedagógicas da escola (Fusari, 1995). Nogueira ressaltou a importância do processo de enturmação adotado pela escola na produção de eficácia e equidade entre os alunos (Nogueira, 1992). Andrews e Puterman apresentaram resultados que apontam no sentido de que diretores mais próximos à comunidade em torno da escola seriam mais eficientes (Andrews, 1999 e Puterman, 1983).

Esta pesquisa contou com a participação de diretores das escolas públicas de seis estados brasileiros – Ceará, Minas Gerais, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. Foi elaborado um plano amostral complexo, a fim de se obter o máximo de representatividade dos diretores dos estados brasileiros que possuem programas regulares de Avaliações em Larga Escala. Quanto à escolha desses estados pautou-se, em parte, pela sua relevância econômica e demográfica, cabendo destaque para a abrangência, pois nesse sentido, mais da metade da população brasileira – precisamente 55% da população nacional – encontra-se nesses estados.

O tamanho total da amostra foi definido em 3.000 diretores, na intenção de se obter margens de erro relativamente pequenas, especialmente nas inferências realizadas para a população conjunta dos seis estados. Dois critérios adicionais empregados dizem respeito à restrição às escolas urbanas com um mínimo de 300 alunos – favorecendo, assim, informações sobre diretores que participam de situações, possivelmente, mais complexas da ordem da gestão escolar. Para fins de composição da amostra, utilizaram-se micro dados do Censo Escolar/2006, disponibilizados pelo Ministério da Educação (MEC).

Algumas estratificações (03) foram aplicadas à amostra. A primeira, já exposta, refere-se às unidades federativas; as próximas são da ordem das redes de ensino – estadual e municipal – e, a última, tamanho do município – divididos em: municípios considerados pequenos, com menos de 100.000 habitantes; médios, com população entre 100.000 e 500.000 habitantes; e grandes, com uma população acima de 500.000 habitantes.

Uma vez definidos os estratos, calculou-se o número de escolas, a cada estado, por ponderação simples, tomando-se como base o número total de matrículas, conforme o Censo Escolar/2006 do MEC.

Após a definição da amostra, iniciaram-se os contatos com as Secretarias de Educação dos Estados participantes – as quais autorizaram o acesso às escolas. Neste entremeio, os diretores receberam uma carta explicitando o propósito da pesquisa, um *login* e uma senha para o acesso ao questionário, disponível via *web* por um período de três meses – janeiro a março de 2009. Cabe destacar, aqui, além do baixo custo da aplicação, a praticidade e a abrangência alcançadas.

Foi possível extrair 2.477 questionários com mais de 85% de resposta, o que equivale a 83% da amostra. A proporcionalidade dos estratos na base efetiva se manteve relativamente igual àquela suposta na base prevista. A taxa de resposta ficou acima de 65% em todas as UFs, redes de ensino e tamanhos de municípios, resultado considerado satisfatório para métodos de aplicação com preenchimento espontâneo *online*.

Durante toda a aplicação do questionário, a instituição pesquisadora manteve um contato direto com as Secretarias e disponibilizou um serviço específico de atendimento aos diretores para esclarecimento de quaisquer dúvidas decorrentes da pesquisa.

No que se refere à composição do questionário, elaboraram-se 128 questões com o propósito de investigar tanto características pessoais quanto as práticas de gestão e liderança, e, ainda, alguns aspectos relevantes ao ambiente profissional e aos recursos escolares.

Descrição da População Estudada

O questionário auto-administrado continha questões que objetivavam montar um perfil sociodemográfico (contextual) e profissional dos diretores. Para tal, inseriram-se assertivas relacionadas à idade, ao gênero, à cor e à formação, tanto em modalidades de graduação, quanto de pós-graduação, à forma em que assumiu o cargo, e, ainda, à formação específica em gestão escolar – experiência, tempo de docência, atividades ligadas à direção e o exercício da profissão.

Pode-se constatar, quanto às características sociodemográficas, que a expressiva maioria dos diretores era do gênero feminino (81,7%); quanto à cor, que a maioria se declarou branca (72,6%), seguida por pardos (22,0%), e negros (4,3%), e quanto às demais denominações, a porcentagem não ultrapassou 1,7%. Quanto à idade, 64,7% se encontraram na faixa etária compreendida entre 40 a 55 anos.

Apresentaram-se, também, cinco opções para que os diretores apontassem a alternativa mais condizente com a sua formação. Das alternativas elencadas, 39,5% dos diretores se referiram como possuindo “Superior – pedagogia”, 38,6% como “Superior – licenciatura”, 20,0% com formação superior em outros cursos, 1,9% não possuindo curso de nível superior, e 1,78% com “Normal – antigo magistério”.

Quanto à pós-graduação, 10,1% dos diretores possuíam pós-graduação em caráter de aperfeiçoamento – mínimo de 180 horas, 70,3% em caráter de especialização – mínimo de 360 horas, e apenas 2,7% possuíam Mestrado ou Doutorado. A maior parte dos diretores, 63,0%, tinha alguma formação específica na área de administração escolar e, destes, 54,7% possuíam graduação com habilitação em administração escolar e 44,4%, especialização nesta área. Apenas 0,9% possuíam Mestrado ou Doutorado.

Quanto às formas pelas quais os diretores assumiram a direção da escola, pode-se constatar que 45,1% foram eleitos. Destes, 53,2% foram eleitos pela comunidade escolar, 10,9% pelo colegiado e 36,0% após passarem por um exame de seleção. Dos 54,9% dos diretores não eleitos, 54,4% foram empossados por exame de seleção, e 45,6% por indicação de técnicos.

Quanto ao tempo em que o diretor lecionou antes de tomar posse, notou-se que 66,4% dos diretores lecionam a mais de 11 anos e que apenas um percentual reduzido, 9,7%, lecionou a menos de cinco anos. Um percentual expressivo (49,3%) trabalha em funções de administração escolar a mais de 10 anos. Quanto ao cargo que ocupava antes de assumir a direção, 42,1% eram professores, 25,7% vice-diretores, e 19,0% diretores de outra escola. As demais ocupações correspondiam a 13,2%.

Fatores extraídos do questionário

Os temas abordados no questionário foram selecionados a partir de um estudo do referencial teórico, utilizado pelos especialistas em educação, para explicarem o desempenho dos alunos nos testes. Em consequente, o relacionamento entre as respostas atribuídas às assertivas pode ser conceitualmente explicado pela existência de um *constructo* ou fator latente, não observado diretamente.

Para identificar os *constructos*, ou ainda, confirmar a existência daqueles que foram previamente concebidos, utiliza-se uma série de técnicas estatísticas denominadas, genericamente, de Análise Fatorial, Johnson (1992). A partir dela é possível decompor a variância – medida de variabilidade observada para as diferentes respostas de uma assertiva – em uma parte comum e específica, sendo aquela compartilhada com as demais assertivas e, em teoria, explicada pelos fatores – uma possível representação para o *constructo* latente. Enquanto a parte específica é exclusiva à assertiva.

A partir dos modelos construídos, pode-se:

- (i) definir o número de fatores necessários para explicar as correlações observadas e o grau de explicação obtido com esse modelo;
- (ii) identificar quais são as assertivas com maior nível de correlação em cada fator, podendo ser utilizadas com o intuito de identificar e interpretar o fator como a representação para a construção teórica, isto é, para o *constructo*.

A Análise Fatorial permite isolar o grupo de assertivas mais relacionadas com determinado fator de interesse e, com base no cruzamento do referencial teórico com a semântica das assertivas, foi possível conceituar o fator – transformando-se assim em um *constructo*. As assertivas mais correlatadas com cada *constructo* foram separadas a fim de produzir escalas unidimensionais.

Posteriormente, será empregado um processo de mensuração dos *constructos*, utilizando o Modelo de Respostas Graduadas de Samejima (1969). Tal modelo é especialmente adequado quando as variáveis respostas – assertivas – são mensuradas em escala ordinal, notoriamente em escalas de Likert. Tem-se, também, a versatilidade de associar para cada valor do *constructo* a probabilidade do indivíduo responder a cada uma das alternativas de todas as questões utilizadas na composição da escala. Esta associação pode ser expressa pela **Fórmula 1**, a seguir.

$$P(x = K / \theta, \xi) = \frac{1}{1 + \exp[-a(\theta_i - b_k - b_0)]} - \frac{1}{1 + \exp[-a(\theta_i - b_{k+1} - b_0)]} \quad (1)$$

x - resposta do avaliado ao item

a - parâmetro de discriminação da assertiva

k - categoria da assertiva

θ_i - habilidade da i -ésima unidade avaliada

ξ - parâmetros dos itens, no caso em bloco, o parâmetro a e os parâmetros b_s

b_k - dificuldade associada à categoria k

b_0 - dificuldade absoluta da assertiva

Destaca-se por meio de um exemplo de Curva Característica desta função apresentada na **Figura 1**, a seguir.

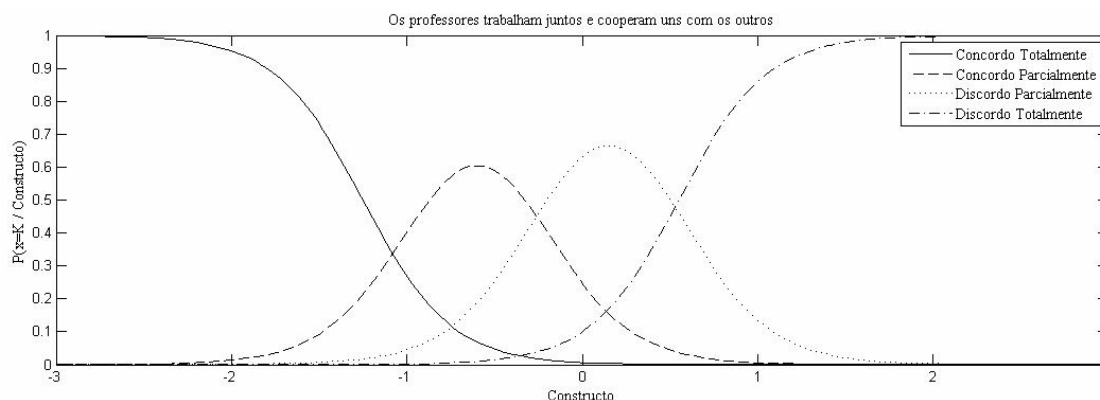


Figura 1: Curva Característica da Assertiva 44

Os *constructos* extraídos dos questionários

Dado o tamanho e a complexidade da análise das 128 questões apresentadas no questionário, este foi dividido em blocos temáticos versando sobre os mais variados temas. Os *constructos* utilizados neste trabalho foram extraídos da maior parte destes blocos, que, por sua vez, foram estruturados de forma semelhante. As assertivas são apresentadas por um enunciado, como, por exemplo: “**Com que frequência você:** Frequenta instituições religiosas ou eventos ecumênicos dos quais seus estudantes também participam?; Faz compras para a escola na qual ela está localizada?, ...”, cujas as respostas ocorrem em escalas de Likert com alternativas iguais ou semelhantes.

Como forma de dar prosseguimento ao trabalho, apresentam-se, resumidamente, os constructos nos quadros a seguir:

Enunciado	Com que frequência você:			
Exemplo de assertiva	Frequenta instituições religiosas ou eventos ecumênicos dos quais seus estudantes também participam?			
Escala de Likert	sempre	quase sempre	às vezes	nunca
Números de assertivas totais: 06		Números de assertivas utilizadas: 06		
Interpretação do Indicador	Está relacionado a vários aspectos da convivência do diretor com a comunidade, como se frequenta eventos nos quais há presença de alunos, se faz compras para escola na comunidade e qual a distância da sua residência à escola.			

Quadro 1: Proximidade com a comunidade

Fonte: Dados da Pesquisa – Questionário dos Diretores

Enunciado	Não possui			
Exemplo de assertiva	Em geral, quando um estudante está em risco de reprovação, qual o procedimento adotado?			
Escala de Likert	Os pais dos estudantes são contatados por telefone ou pessoalmente.			
	Os pais dos estudantes são contatados por escrito			
	Um professor ou um conselheiro encontra com o estudante para discutir porque ele/ela teve dificuldade			
	São oferecidos serviços de tutoria ou outras assistências apropriadas ao estudante			
Números de assertivas totais: 02		Números de assertivas utilizadas: 02		
Interpretação do Indicador	O <i>constructo</i> originado indica o sentido de maior intensidade sobre alguns procedimentos – problemas relacionados a notas, faltas ou reprovação – que as escolas adotam para com os alunos, destacando a intensidade de contato com os pais ou serviços de acompanhamento ao aluno.			

Quadro 2: Apoio aos Estudantes com Dificuldades

Fonte: Dados da Pesquisa – Questionário dos Diretores

Enunciado	Quantos professores nesta escola:			
Exemplo de assertiva	Ajudam na manutenção da disciplina na escola			
Escala de Likert	Nenhum	Uns poucos	A maioria	Quase todos
Números de assertivas totais: 11		Números de assertivas utilizadas: 11		
Interpretação do Indicador	Está relacionado à percepção do diretor sobre o quanto professores se responsabilizam em relação ao aprendizado do aluno; se estão dispostos em empenhar-se na melhoria da escola; se dedicam tempo extra; se compreendem a disciplina que lecionam e buscam aprimoramento.			

Quadro 3: Percepção de adesão ao papel de professor pelo diretor

Fonte: Dados da Pesquisa – Questionário dos Diretores

Enunciado	Qual o grau de dificuldade você tem encontrado nos últimos dois anos para:			
Exemplo de assertiva	Relacionar-se bem com os estudantes			
Escala de Likert	Pouco difícil	Razoavelmente difícil	Bastante difícil	Extremamente difícil
Números de assertivas totais: 05		Números de assertivas utilizadas: 03		
Interpretação do Indicador	Mensurou a dificuldade encontrada pelo diretor nos últimos anos para se relacionar com os estudantes, professores e funcionários, para preencher o quadro escolar e convencer os professores a fazerem cursos de reciclagem.			

Quadro 4: Dificuldade de Relacionamento com a Comunidade Escolar

Fonte: Dados da Pesquisa – Questionário dos Diretores

Enunciado	Marque em nível de concordância ou discordância as seguintes afirmações sobre o corpo docente da sua escola			
Exemplo de assertiva	Os professores desta escola têm iniciativa própria			
Escala de Likert	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Números de assertivas totais: 06	Números de assertivas utilizadas: 05			
Interpretação do Indicador	Está relacionado com a percepção dos professores de sua escola como: Iniciativa própria; trabalham conjuntamente; cumprem regras da escola e interagem com a comunidade.			

Quadro 5: Percepção quanto a Adesão dos Professores à Gestão

Fonte: Dados da Pesquisa – Questionário dos Diretores

Enunciado	Em que medida você se sente respeitado pelos:			
Exemplo de assertiva	Professores desta escola			
Escala de Likert	Nada respeitado	Pouco respeitado	Razoavelmente respeitado	Muito respeitado
Números de assertivas totais: 06	Números de assertivas utilizadas: 05			
Interpretação do Indicador	Mensura se o diretor se sente respeitado pelos: professores, Estudantes, funcionários, pais, líderes comunitários.			

Quadro 6: Percepção de Respeito pela Comunidade

Fonte: Dados da Pesquisa – Questionário dos Diretores

Enunciado	Em que medida você concorda ou discorda com as seguintes afirmativas:			
Exemplo de assertiva	Eu confio nos professores desta escola			
Escala de Likert	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Números de assertivas totais: 05	Números de assertivas utilizadas: 05			
Interpretação do Indicador	Aferir a confiança do diretor no apoio dos professores da escola em aplicar novas idéias, fiar na formação, compartilhar sentimentos.			

Quadro 7: Indicador de Confiança nos Docentes

Fonte: Dados da Pesquisa – Questionário dos Diretores

Enunciado	Marque o quanto que você discorda ou concorda das seguintes assertivas.			
Exemplo de assertiva	Na maior parte do tempo sinto satisfeito com o meu trabalho			
Escala de Likert	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Números de assertivas totais: 17	Números de assertivas utilizadas: 17			
Interpretação do Indicador	Se relaciona com o fato do diretor utilizar bem instrumentos para avaliação do desempenho dos professores, à percepção positiva e o uso dos resultados das Avaliações em Larga Escala. E, se o diretor encontra tempo para dar devida atenção aos problemas curriculares, ao desenvolvimento profissional e ao trabalho em conjunto.			

Quadro 8: Percepção de dedicação ao aprimoramento docente

Fonte: Dados da Pesquisa – Questionário dos Diretores

Enunciado	Marque o quanto que você discorda ou concorda das seguintes assertivas.			
Exemplo de assertiva	Na maior parte do tempo sinto satisfeito com o meu trabalho			
Escala de Likert	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Números de assertivas totais: 17		Números de assertivas utilizadas: 17		
Interpretação do Indicador	Está associado ao sentimento de respeito existente entre o diretor e a comunidade – em torno da escola. Se o diretor possui um status elevado perante a mesma, e, também, à proximidade que aquele tem em relação a esta.			

Quadro 9: Satisfação com a Escola e o trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa – Questionário dos Diretores

Enunciado	Marque o quanto que você discorda ou concorda das seguintes assertivas.			
Exemplo de assertiva	Na maior parte do tempo sinto satisfeito com o meu trabalho			
Escala de Likert	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Números de assertivas totais: 17		Números de assertivas utilizadas: 17		
Interpretação do Indicador	Mensura o controle que o diretor alega possuir de seu trabalho. – limitado ou não, capaz de trabalhar em conjunto e de resolver seus problemas, além de estar satisfeito com sua carreira.			

Quadro 10: Domínio/Liderança

Fonte: Dados da Pesquisa – Questionário dos Diretores

Enunciado	Abaixo estão listados alguns fatores que podem ser considerados como obstáculos que impedem o desenvolvimento da escola. Por favor, indique o quanto cada fator pode influenciar o desenvolvimento da sua escola		
Exemplo de assertiva	Dificuldade de remover os professores improdutivos		
Escala de Likert	Não influencia	Influencia razoavelmente	Influencia bastante
Números de assertivas totais: 18		Números de assertivas utilizadas: 17	
Interpretação do Indicador	Refere-se à falta de tempo para o planejamento docente e avaliação dos professores; à falta de conhecimento, a apatia do corpo docente e resistência às mudanças; à alta dificuldade de se remover professores improdutivos ou de se lidar com a alta rotatividade dos docentes, à pressão de sindicatos; E ainda, associa-se a problemas relacionados à desconfiança dos pais em relação aos professores, seu desinteresse perante o aprendizado dos seus filhos, problemas relacionados à comunidade em que a escola está inserida.		

Quadro 11: Atitudes para com os Obstáculos

Fonte: Dados da Pesquisa – Questionário dos Diretores

Enunciado	Você já utilizou:		
Exemplo de assertiva	A internet, em casa ou na escola, para enviar e-mail à equipe de sua escola?		
Escala de Likert	Sim, e utilizo com frequência.	Sim, mas não utilizo com frequência.	Não.
Números de assertivas totais: 04		Números de assertivas utilizadas: 04	
Interpretação do Indicador	Relaciona-se com o uso de computadores e internet, pelo diretor, para fazer contabilidade, ou envios de e-mails para a Superintendência ou membros da equipe da escola.		

Quadro 12: Índice de Uso de Recursos de Infraestrutura

Fonte: Dados da Pesquisa – Questionário dos Diretores

Enunciado	A sua escola possui:		
Exemplo de assertiva	Computadores para o uso dos alunos?		
Escala de Likert	Sim, e são utilizados com frequência.	Sim, mas não são utilizados com frequência.	Não.
Números de assertivas totais: 04	Números de assertivas utilizadas: 04		
Interpretação do Indicador	Relaciona-se à informatização da escola, abrangendo a presença de recursos de informática como computadores e acesso à internet, e ao uso destes por parte dos alunos, professores e diretores.		

Quadro 13: Índice de Presença de Infraestrutura

Fonte: Dados da Pesquisa – Questionário dos Diretores

Medida de desempenho

Como medida do desempenho das escolas utilizou-se, neste trabalho, o Indicador de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB (Ministério da Educação, 2007) – que combina o desempenho alcançado pelos alunos ao final de determinadas etapas de ensino com um indicador de fluxo nos anos escolares desta mesma etapa. Seu cálculo é resultante da **Fórmula 2**, a seguir.

$$IDEB_j = N_j P_j \quad (2)$$

Na qual:

$$N_j = \frac{S_j - S_{inf}}{S_{sup} - S_{inf}}$$

P_j = taxa média de aprovação na etapa de ensino dos alunos da unidade j.

N_j = proficiência média dos alunos da unidade j obtida em determinada edição do exame

padronizado realizado ao final da etapa de ensino;

S_j = proficiência média, não padronizada, dos alunos da unidade j;

S_{inf} = limite inferior da média de proficiência;

S_{sup} = limite superior da média de proficiência.

A informação trazida na fórmula indica que para que uma determinada escola consiga maximizar o valor do IDEB é necessário que esta não apenas aumente sua proficiência, mas também que os alunos sejam aprovados no ciclo escolar considerado. Este trabalho teve como foco o Ensino Fundamental, pois esta fase está identificada com maior proximidade do diretor com a comunidade escolar. Assim foram utilizadas, como variáveis dependentes, o IDEB nas séries iniciais e finais das primeiras e segundas etapas da Educação Básica.

O Indicador Socioeconômico

Existe a necessidade de controle da condição socioeconômica (ISE) dos alunos da escola, pois esta é apontada na literatura Coleman (1966); Soares (2001, 2002); Machado Soares (2003, 2005); como principal fonte de variação dos resultados entre as escolas. O objetivo deste estudo está para além da investigação sobre eficácia escolar, enfatizando, assim, a eficiência – desempenho ponderado pelo ISE – das escolas envolvidas na pesquisa.

As Avaliações em Larga Escala, aos finais do ciclo do Ensino Fundamental, geralmente aplicam questionários contextuais com intenção de explorar temas acerca das condições socioeconômicas e demográficas, da trajetória escolar e do ambiente da sala de aula. Por meio das perguntas que compõem estes questionários, foi composto o ISE do aluno, sendo o ISE da escola obtido pela média dos valores dos alunos. Metodologia análoga ao apresentado em Machado Soares (2005), utilizada para elaboração dos *constructos*.

Construção dos Modelos explicativos para o Desempenho

Existe a necessidade de relacionar características do diretor e a eficiência da escola, portanto, utiliza-se o Modelo de Regressão Linear Múltipla, segundo a metodologia *stepwise*, exposta a seguir:

- Para tanto, foi calculado o coeficiente β dos modelos de Regressão Linear Simples para cada variável, com o IDEB nas séries iniciais e finais, apresentado na Tabela 1.
- Inseriram-se as variáveis no modelo, seguindo a ordem da correlação (das mais correlacionadas para as menos correlacionadas), eliminando-se as que não apresentavam um nível de significância mínimo aceitável.
- Finalmente, foram eliminadas as variáveis que não apresentavam significância ao nível de 5%.

Tabela 1

Coeficientes β dos Modelos de Regressão Linear Simples para as variáveis consideradas com o IDEB nas séries iniciais e finais

Variáveis	IDEB séries iniciais		IDEB séries Finais	
	β	p-valor	β	p-valor
ISE Médio da Escola	0,71	>0,001	0,51	>0,001
Idade	0,12	>0,001	0,06	0,015
Gênero masculino	-0,03	0,241	0,01	0,641
Tem formação específica na área de administração escolar	0,08	0,002	0,08	0,002
Assumiu a direção da escola por eleição do colegiado	-0,02	0,445	-0,02	0,492
Assumiu a direção desta escola por eleição da comunidade	0,00	0,968	-0,05	0,059
Assumiu a direção desta escola por exame	0,19	0,000	0,34	>0,001
Assumiu a direção desta escola por exame e seleção	-0,01	0,770	-0,17	>0,001
Assumiu a direção desta escola por indicação de técnicos	-0,16	>0,001	-0,15	>0,001
Tempo que lecionou antes de se tornar diretor	0,07	0,004	0,04	0,146
Índice de Presença de Recursos de Infra-Estrutura	0,25	>0,001	0,18	>0,001
Índice de Uso de Recurso de Infra-estrutura	0,18	>0,001	0,08	0,001
Percepção de dedicação ao aprimoramento docente	0,08	0,002	-0,01	0,808
Satisfação com a Escola e o trabalho	0,05	0,041	0,01	0,574
Domínio/Liderança	0,13	>0,001	0,08	0,001
Índice de Percepção de Respeito pela Comunidade	0,13	>0,001	0,05	0,041
Índice de Dificuldade de Relacionamento com a Comunidade Escolar	-0,04	0,138	-0,01	0,638
Indicador de Proximidade com a Comunidade Externa	0,00	0,908	-0,04	0,074
Percepção quanto a Adesão dos professores à Gestão	0,14	>0,001	0,09	0,000
Indicador de Percepção de Aderência dos Professores à Gestão	0,21	>0,001	0,12	>0,001

Os modelos julgados mais apropriados estão representados na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2
Modelos de Regressão Linear Múltipla para o IDEB nas séries iniciais e finais do Ensino Fundamental

Variáveis	IDEB		IDEB	
	séries iniciais		séries finais	
	β	p-valor	β	p-valor
ISE Médio da Escola	0,667	>0,001	0,499	>0,001
Indicador de Percepção de Aderência dos Professores à Gestão	0,065	0,003	0,084	>0,001
Assumi a direção desta escola por indicação de técnicos	-0,116	>0,001	-0,063	>0,006
Indicador de Apoio aos Estudantes em Dificuldades	0,080	>0,001	0,120	>0,001
Atitude para com os Obstáculos	-0,089	>0,001	-0,060	0,007
Indicador de Proximidade com a Comunidade Externa	0,088	>0,001	-	-

Os modelos para as séries iniciais e finais foram obtidos de forma muito semelhante, à exceção da presença do *constructo*: “Indicador de Proximidade com a Comunidade Externa”, que não apresentou significância no segundo modelo. Assim, ambos podem ser interpretados de maneira semelhante.

Com a bateria de análise realizada, foi possível elencar algumas características do diretor e da gestão escolar que produzem eficiência escolar, assumindo importante destaque sobre os estudos do gênero. Os resultados são expressos, a seguir,:

- A forma como o diretor assume a direção é particularmente importante. Caso este tenha assumido por indicação de técnicos, a escola tende a apresentar um menor desempenho;
- A forma como ocorre o acompanhamento dos alunos com dificuldades apresentou-se significativa. Embora esta característica não tão ligada ao diretor pertença ao Projeto Político Pedagógico da escola, está passível de intervenção do diretor;
- O “Indicador de Proximidade com a Comunidade Externa” é uma variável que apresenta coeficiente sempre positivo e significativa nas séries iniciais, possivelmente, devido a maiores frequências, encontros e reuniões que ocorrem durante esta etapa de ensino. Fica claro que a participação do diretor na comunidade a qual a escola está inserida é um fator de melhoria no desempenho;
- Por fim, foram significantes o “Indicador de Percepção de Aderência dos Professores à Gestão” e a “Atitude para com os Obstáculos”, sendo o primeiro *constructo* ligado diretamente à percepção dos diretores em relação à adesão dos professores, e o segundo *constructo* relacionado com a capacidade do diretor em contornar obstáculos. Evidencia-se que um diretor eficiente é aquele que consegue maior adesão de sua equipe e tem atitudes de superação perante aos obstáculos.

Conclusão

Pode-se, assim com base nessas evidências sintetizar as características de um diretor eficiente: estar próximo à comunidade e, em sua maioria, ser eleito por ela; procura apoiar estudantes com dificuldade nos programas em parceria com pais e professores; consegue aderência dos professores à sua gestão, e, por fim, tem atitudes de transpor obstáculos.

Referências Bibliográficas

ANDREWS, Christina W. *Fatores promotores da participação da comunidade em escolas pública*. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BENEVIDES, F.C. de Sá. Informatização do ensino e o poder. *Revista Adusp*, São Paulo, n.º.3, julho, 1995.

BRUNET, Luc. Clima de trabalho e eficácia da escola. In: NÓVOA, Antônio. *As organizações escolares em análise*. Portugal: Publicações D.Quixote, 1992.

COLEMAN, J. et al. **Report on Equality of Educational Opportunity, U.S.** Government Printing Office for Department of Health, Education and Welfare, 1966.

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. *Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?* São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1984.

FORQUIN, J.C. (org). *Sociologia da Educação. Dez anos de Pesquisa*. Petrópolis: Vozes, 1995.

FORTUNA, Maria Lucia de Abrantes. *A democratização da gestão na escola pública: uma possibilidade de reflexão sobre seus condicionantes subjetivos*. São Paulo: 1997. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo.

FREIRE, Madalena. Escola, grupo e democracia. In: *Projeto de capacitação de coordenadores pedagógicos da RME: material didático*. São Paulo: SME/FEUSP, 1995.

FUSARI, José Cerchi. A construção da proposta educacional e do trabalho coletivo na Unidade Escolar. In: *Projeto de capacitação de coordenadores pedagógicos da RME: material didático*. São Paulo: SME/FEUSP, 1995.

JOHNSON, R. A., & Wichern, D.W. (1992). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

MENESES, João G.C. *Direção dos grupos escolares: análise de atividades de diretores*. São Paulo: MEC, 1972.

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO (DF). Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007. 28p.

MOURA, Zélia Maria de. *Desempenho e percepção do papel do Diretor Escolar: um estudo no município de Natal/RN*. Natal, 1982. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

NOGUEIRA, Madza Julita. Diretor/ dirigente: a construção de um projeto pedagógico na escola pública. In: *Idéias*. São Paulo: FDE, 1992.

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. 3ª ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1988.

PMSP/FIA-USP. *Identificação de problemas e soluções nas escolas da Rme*. São Paulo, 1997.

PORTO, Maria do Rosário S. *A burocracia no sistema escolar público do Estado de São Paulo: a direção de escola.* São Paulo, 1986. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo.

PUTERMAN, Jacob. *O papel do diretor de escola no inter-relacionamento escola/comunidade.* Campinas, 1983. Dissertação (Mestrado)- Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas.

RATTNER, Henrique; SALM, Cláudio. Pressupostos para um novo tipo de escola. *Idéias.* São Paulo: FDE, 1992.

RODRIGUES, Neidson. Modernidade e educação: tópicos para a discussão. In: *Projeto de capacitação de coordenadores pedagógicos da RME: material didático.* São Paulo: SME-FEUSP, 1995.

_____. *Da mistificação da escola à escola necessária.* 2ªed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1988.

_____. *Perspectivas para a educação brasileira: as entranhas da modernidade.* São Paulo, 1993.

RUSSO, Miguel Henrique. *Teoria e prática da administração escolar: confluências e divergências.* São Paulo: 1995. 316 págs. Tese (Doutorado)- Faculdade de Educação/USP.

SILVA, Rose Neubauer da. *A qualidade do sistema de ensino e a autonomia da escola.* São Paulo: FDE, 1993.

SOARES, T. Influência do Professor e do Ambiente em Sala de Aula sobre a Proficiência Alcançada pelos Alunos Avaliados no SIMAVE – 2002. *Estudos em Avaliação Educacional* n. 28. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2003.

_____. A Democratização Inconclusa: determinantes da realização do sistema público de educação mineiro. Texto apresentado no Congresso da ANPOCS, Caxambu, 2005.

_____. Modelo de três níveis hierárquicos para a proficiência dos alunos de 4ª série – SIMAVE-Proeb 2002. *Revista Brasileira de Educação* n.29, ANPED, 2005.

SAMEJIMA, F. A. Estimation of latent ability using a response pattern of graded scores. *Psychometric Monograph*, n. 17, 1969.

SOARES, J.F. A Escola Eficaz: A Evidência do SAEB, Belo Horizonte, UFMG, 2002.

SOARES, J. F., ALVES, M.T.G., OLIVEIRA, R.M. O Efeito de 248 Escolas de Nível Médio no Vestibular da UFMG nos Anos de 1998, 1999 e 2000. *Estudos em Avaliação Educacional*, n. 24. São Paulo, Fundação Carlos Chagas, 2001.

TABACCHI, Jesus R. *O cargo de Diretor de Escola: origem e evolução no Sistema Escolar Paulista.* São Paulo, 1979. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.