

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISAS E ENSINO

BETINA KIOSHO-SAMA LEAL OLIVEIRA SCHAEFFER

**A LIDERANÇA DO DIRETOR E SUAS RELAÇÕES COM O
DESEMPENHO ESCOLAR NA VISÃO DO CORPO DOCENTE**

**VITÓRIA
2022**

BETINA KIOSHO-SAMA LEAL OLIVEIRA SCHAEFFER

**A LIDERANÇA DO DIRETOR E SUAS RELAÇÕES COM O
DESEMPENHO ESCOLAR NA VISÃO DO CORPO DOCENTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração com área de atuação em Gestão Escolar da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, para obtenção do título de Mestra.

Orientadora: Dr^a Elaine Cristina Rossi Pavani

**VITÓRIA
2022**

BETINA KIOSHO-SAMA LEAL OLIVEIRA SCHAEFFER

**A LIDERANÇA DO DIRETOR E SUAS RELAÇÕES COM O
DESEMPENHO ESCOLAR NA VISÃO DO CORPO DOCENTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração com área de atuação em Gestão Escolar da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, para obtenção do título de Mestra.

Aprovada em 27 de maio, 2022.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. ELAINE CRISTINA ROCHA PAVANI
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr. SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Profa. Dra. SILVANIA NERIS NOSSA ELAINE CRISTINA ROCHA PAVANI
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, gostaria de louvar a Deus, que possibilitou a realização de mais este sonho. Sem Ele certamente não seria possível.

Ao meu esposo, meu parceiro e maior incentivador, minha gratidão por todo suporte e paciência neste período tão desafiador.

Agradeço também aos meus filhos, Thaísa e Thiago, que sempre foram motivação para eu prosseguir, a todos familiares e também aos amigos que conquistei nessa jornada.

Por fim, às minhas orientadoras, Elaine Cristina Rossi Pavani e Silvania Neris Nossa, que me conduziram de maneira tão graciosa e competente, meu muito obrigada!

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. Foram utilizadas como variáveis de controle 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.

Palavras-chave: Gestão escolar; corpo docente; desempenho escolar; qualidade da educação; SAEB.

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.

Keywords: School Management; Faculty; School performance; Quality of education; SAEB

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ONZE FATORES PARA ESCOLAS EFICAZES.....	18
FIGURA 2: FATORES DE EFICÁCIA ESCOLAR RELACIONADOS À ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR, SEGUNDO AS PUBLICAÇÕES ACADÊMICAS NO BRASIL (2001 A 2018)	19
FIGURA 3: FATORES DE EFICÁCIA ESCOLAR RELACIONADOS AO CLIMA ESCOLAR, SEGUNDO AS PUBLICAÇÕES ACADÊMICAS NO BRASIL (2001 A 2018).....	20
FIGURA 4: DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS DA PESQUISA.....	29
FIGURA 5: INDICADORES DE NÍVEIS SOCIOECONÔMICOS (INSE) 2019	34
FIGURA 6: RESULTADO DAS HIPÓTESES DA PESQUISA.....	43

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: ESTATÍSTICA DESCRITIVA	36
TABELA 2: REGRESSÕES COM O DESEMPENHO DE LÍNGUA PORTUGUESA.....	38
TABELA 3: REGRESSÕES COM O DESEMPENHO DE MATEMÁTICA.....	41

SUMÁRIO

Capítulo 1.....	9
1 INTRODUÇÃO.....	9
Capítulo 2.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 DESEMPENHO ESCOLAR.....	13
2.1.1 Pesquisas pioneiras acerca do desempenho escolar.....	14
2.1.2 Fatores explicativos do desempenho escolar no mundo.....	16
2.1.3 Fatores explicativos do desempenho escolar no Brasil.....	18
2.2 LIDERANÇA.....	20
2.2.1 Liderança do diretor na dinâmica escolar.....	21
Capítulo 3.....	26
3 METODOLOGIA.....	26
3.1 MÉTODO DE ESTIMAÇÃO.....	33
Capítulo 4.....	35
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	35
4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	35
4.2 ANÁLISES E DISCUSSÕES.....	36
4.2.1 Fatores explicativos do desempenho escolar em Língua portuguesa e Matemática.....	37
Capítulo 5.....	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS.....	46

Capítulo 1

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 escolha em delimitar a pesquisa 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, Junior, Novi, Soriano, & Rebehy, 2021). A equidade é definida como o uso da imparcialidade no reconhecimento do direito de cada um ser e agir, o que minimiza as desigualdades, como forma de garantir oportunidades iguais a todos na construção de uma sociedade mais justa (Bes, Toledo, Delacalle, Oliveira, & Barreto, 2019).

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 estes que tornaram evidentes as desigualdades em relação à escolarização entre os grupos sociais (Bonamino, Alves, Franco, & Cazelli, 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. Outros estudos surgiram a partir de então e contrapuseram os resultados pessimistas obtidos pelo Relatório de Coleman (1968), tais como os de Edmons (1979), Mortimore,

Sammons, Stoll, Lewis e Ecob (1988), Rutter, Maughan, Mortimore, Ouston e Smith (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).

Sammons (1999) fez uma extensa pesquisa em vários países, incluindo Reino Unido, Estados Unidos e Holanda, na qual elencou onze fatores-chave do desempenho escolar que devem ser considerados conjuntamente. 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).

No Brasil, Alves e Franco (2008) sintetizaram fatores intraescolares associados à eficácia escolar, como: recursos escolares, organização e gestão da escola, clima acadêmico, formação e salário docente e ênfase pedagógica. Nesse estudo, indícios significativos foram apontados sobre o efeito positivo da percepção sobre a liderança do diretor e sua dedicação como características associadas ao desempenho escolar (Oliveira e Carvalho, 2018).

Nesse sentido, o diretor tem sido apontado como fator-chave para o desempenho e progresso dos alunos em diversos estudos (Oliveira e Carvalho, 2018; Leithwood, 2009; Soares, 2007; Assis e 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 na gestão diante da função de administrar a escola, que engloba desde o projeto pedagógico e as pessoas nela envolvidas, até os aspectos físicos e financeiros da organização escolar.

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 e Soares, 2008; Leithwood, 2009; Rosistolato, Prado, e Fernández, 2015; Pinto, Zouain, Duarte, & Souza, 2019; Gobbi, Lacruz, Américo, & Zanquetto 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, Manoel, Batista Dias, & Holanda Mariano, 2019; Giménez Esteban, Barrado Vicente, & 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

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESEMPENHO ESCOLAR

De acordo com Fernandes, Leme, Elias e Soares (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 (OCDE, 2018), portanto, avançar na escolarização possibilita maiores chances de renda (Simões, Riviera, Moreno, & Matos, 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).

Desde então, os dados concernentes à realidade educacional brasileira têm sido coletados, o que possibilitou a produção de indicadores e de inúmeros estudos sobre diversos aspectos do funcionamento do sistema de ensino que podem influenciar o desempenho escolar, tais como: diretor escolar, professores, fluxo escolar, estrutura familiar, escolaridade dos pais, condições socioeconômicas dos alunos, etc (Alves & Franco, 2008; Franco & Menezes, 2017; Gomes & Melo, 2021; Lacruz, Américo, & Carniel, 2019; Gramani, 2017).

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 (Edmons, 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 James S. 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; Edmons, 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, visou identificar a aprendizagem e outros ganhos nesse período. Intitulada “15 mil horas”, essa pesquisa foi realizada numa escola secundária de Londres, abrangendo mais de 2 mil alunos entre 11 e 17 anos. Sua principal contribuição foi a coleta de informações sobre a frequência dos alunos, resultados em exames públicos e o comportamento dentro e fora da escola. 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, Edmons (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 e Soares, 2008).

2.1.2 Fatores explicativos do desempenho escolar no mundo

As pesquisas de Rutter et al. (1979), Edmons (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 e Soares, 2008).

Nº	Fatores	Descrição
1	Liderança profissional	- Firme e objetiva - Um enfoque participativo - Um profissional que lidera
2	Objetivos e visões compartilhadas	- Unicidade de propósitos - Prática consistente - Participação institucional e colaboração
3	Ambiente de aprendizagem	- Um ambiente ordenado - Um ambiente de trabalho atraente
4	Concentração no ensino e na aprendizagem	- Maximização do tempo de aprendizagem - Ênfase acadêmica - Foco no desempenho
5	Ensino e objetivos claros	- Organização eficiente - Clareza de propósitos - Aulas bem estruturadas - Ensino adaptável
6	Altas expectativas	- Altas expectativas em geral - Comunicação de expectativas - Fornecimento de desafios intelectuais
7	Incentivo positivo	- Disciplina clara e justa - Feedback
8	Monitoramento do progresso	- Monitoramento do desempenho do aluno - Avaliação do desempenho da escola
9	Direitos e responsabilidades do aluno	- Aumentar autoestima do aluno - Posições de responsabilidade - Controle dos trabalhos
10	Parceria casa-escola	- Envolvimento dos pais na aprendizagem dos seus filhos
11	Uma organização orientada à aprendizagem	- Desenvolvimento de pessoal baseado na escola

Figura 1: Onze fatores para escolas eficazes
Fonte: Brooke e Soares (2008, p. 351)

Os onze fatores apresentam aspectos associados aos processos escolares como um todo, no entanto, Sammons (1999) ressalta que devem ser considerados por meio de associações entre eles para que assim forneçam um melhor entendimento de prováveis mecanismos de eficácia (Brooke e Soares, 2008).

2.1.3 Fatores explicativos do desempenho escolar no Brasil

Os resultados obtidos através do monitoramento da educação no Brasil têm evidenciado 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 buscaram identificar 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 e gestão escolar e clima organizacional, relacionados à eficácia da escola, e outras investigaram a dimensão dos recursos escolares. O autor relaciona 16 trabalhos que tratam da organização e gestão escolar, em que 9 destes são sobre liderança escolar

Fator Abordado	Autor/Pesquisa															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Planejamento	X	X		X												X
Gestão Democrática	X	X		X										X		
Gestão Administrativa					X										X	
Gestão Pedagógica				X	X				X		X				X	X
Metas Compartilhadas	X	X														X
Participação das Famílias /Comunidade local			X				X	X	X							X
Clima Organizacional					X					X	X				X	X
Liderança Escolar						X	X	X	X		X	X	X		X	X

Figura 2: Fatores de eficácia escolar relacionados à organização e gestão escolar, segundo publicações

acadêmicas no Brasil (2002 a 20018)

Fonte: Passone (2019).

Nota: 1. Schattner (2012); 2. Cortez (2015); 3. Santos Filho (2015); 4. Ferreira (2012); 5. Miranda (2012); 6. Diniz Junior (2017); 7. Alves (2015); 8. Viana (2013); 9. Lima (2012); 10. Rodrigues (2015); 11. Ramos (2016); 12. Moraes (2014); 13. Vicente (2013); 14. Mello (2014); 15. Franco e Menezes (2007); 16. Rangel (2013)

Na figura 3, atributos relacionados à dimensão do clima escolar possuem maior incidência nos trabalhos sobre eficácia escolar, seguidos por organização e gestão.

Fator Abordado	Autor/Pesquisa																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Implicação do professor com a aprendizagem		X	X	X				X		X	X	X	X	X	X	X		X
Dedicação do aluno		X		X				X			X			X			X	X
Realização de tarefas de casa e correção		X								X			X					
Baixa distorção idade/série		X														X		
Gestão da sala de aula	X																	
Altas expectativas	X		X		X			X				X	X					X
Características dos professores	X					X					X	X	X					
Ambiente de aprendizagem	X			X			X		X	X	X	X	X	X	X			

Figura 3: Fatores de eficácia escolar relacionados ao clima escolar, segundo as publicações acadêmicas no Brasil (2001 a 20018)

Fonte: Passone (2019).

Nota: 1. Santos (2017); 2. Jesus e Laros (2013); 3. Gonzaga (2013); 4. Alves (2015); 5. Rodrigues (2015); 6. Santos (2014); 7. Moraes (2014); 8. Vicente (2013); 9. Teixeira (2009); 10. Franco e Menezes (2017); 11. Oliveira (2015); 12. Rangel (2013); 13. Melo (2017); 14. Cunha e Alves (2016); 15. Alves e Soares (2008); 16. Alves e Soares (2007); 17. Soares e Andrade (2006); 18. Alves e Soares (2007a).

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 Candjan

(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.09). 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 a aprendizagem, assim como

administração de pessoal, recursos materiais e financeiros, articulação com a família e sociedade (Gobbi et al., 2019).

2.2.1 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). Diversas pesquisas afirmam que o diretor tem, persistentemente, “efeitos mais poderosos” sobre desempenho escolar (Leithwood, 1994; Leithwood e Jantzi, 2008; Leithwood, Harris e Hopkins, 2008).

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. Desta forma, uma boa comunicação influencia positivamente o desempenho do aluno. 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). Em vista disso, um ambiente dialógico em que há espaço para debates de visão e metas educacionais, influencia positivamente o desempenho escolar. 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. Neste sentido, tratar a qualidade de ensino como responsabilidade coletiva afeta positivamente o desempenho do aluno. 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 et al. (2011) fizeram uma pesquisa com 1.522 professores de 46 grandes escolas secundárias da Bélgica, onde 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 (2009):

A gestão democrática como um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII) e na Constituição Federal (Art. 206, inciso VI), se assenta no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim como dos pais e da sociedade em geral. (Luck, 2009, p.70).

Seu campo de atuação 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 e 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 e Saracotti, 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., 2019; Pinto et al., 2019; Gobbi et al., 2020; 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.

Capítulo 3

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 et al., 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 figura 4 apresenta os dados da amostra.

Tipo	Grupo	Nome da Variável	Tipo de Variável	Descrição	Fonte de dados	Literatura relacionada ao tema
Explicada	Desempenho Escolar	Desempenho_LP	Saeb Língua Portuguesa	Número de pontos médio feitos pelos estudantes do 5º ano da escola do Ensino Fundamental na avaliação do Saeb Língua Portuguesa	Avaliação de Língua Portuguesa do Saeb 2019 / INEP/MEC	Bonamino et al. (2010); Alves e Franco (2008); Edmonds (1979); Gimenez et al. (2019); Gomes e Melo, (2021); Hulpia et al (2011); Ismail et al. (2018); Jaloto e Primi (2021); Lacruz et al. (2019); Mortimore et al. (1988); Oliveira (2015); Oliveira e Carvalho (2018); Passone (2019); Pinto et al. (2019); Rutter et al. (1979); Sammons (1999); Simões et al. (2018); Soares (2007); Soares e Candian (2007); Soriano et al. (2021).
		Desempenho_MAT	Saeb Matemática	Número de pontos médio feitos pelos estudantes da escola do 5º ano do Ensino Fundamental na avaliação do 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 metas educacionais.	% de professores que responderam concordar com a afirmação. Neste caso foi utilizado a <i>dummy</i> , 1 indicando que o respondente indicava concordo e concordo fortemente, e zero nos demais casos.	Questão 81 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC	Alves e Franco (2008); Assis e Marconi (2021); Brooke e Soares (2008); Gobbi et al. (2019); Hulpia et al. (2011); Ismail et al. (2018); Jackson e Marriot (2012); Jeynes (2018); Leithwood (2009); Luck (2014); Moraes et al. (2019); Oliveira (2015); Oliveira e Carvalho (2018); Passone (2019); Pinto et al. (2019); Sammons (1999); Schueler, McIntyre, e Gehlbach (2017); Soares e Candian (2007).
		Qualidade_ensino	Trata a qualidade de ensino como uma responsabilidade coletiva		Questão 82 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC	
		Informa_aperfeic_prof	Informa aos(às) professores(as) as possibilidades de aperfeiçoamento profissional.		Questão 83 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC	

Tipo	Grupo	Nome da Variável	Tipo de Variável	Descrição	Fonte de dados	Literatura relacionada ao tema
Explicativa	Liderança do Diretor	Atento_a_prendizagem	Dá atenção especial a aspectos relacionados à aprendizagem dos alunos.	% de professores que responderam concordar com a afirmação. Neste caso foi utilizado a dummy 1 indicando que o respondente indicava concordo e concordo fortemente, e zero nos demais casos.	Questão 84 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC	Alves e Franco (2008); Assis e Marconi (2021); Brooke e Soares (2008); Gobbi et al. (2019); Hulpia et al. (2011); Ismail et al. (2018); Jackson e Marriot (2012); Jeynes (2018); Leithwood (2009); Luck (2014); Moraes et al. (2019); Oliveira (2015); Oliveira e Carvalho (2018); Passone (2019); Pinto et al. (2019); Sammons (1999); Schueler et al. (2017); Soares e Candian (2007).
		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	

Tipo	Grupo	Nome da Variável	Tipo de Variável	Descrição	Fonte de dados	Literatura relacionada ao tema
Explicativa	Liderança do Diretor	Colaboracao_familia	As famílias colaboram para superar problemas que interferem na aprendizagem dos(as) alunos(as).	% de professores que responderam concordar com a afirmação. Neste caso foi utilizado a <i>dummy</i> 1 indicando que o respondente indicava sempre e muitas vezes, e zero nos demais casos.	Questão 89 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC	Alves e Franco (2008); Bonamino et al. (2010); Assis e Marconi (2021); Brooke e Soares (2008); Franco e Menezes (2017); Gramani (2017); Gobbi et al. (2019); Hulpia et al. (2011); Ismail et al. (2018); Jackson e Marriot (2012); Jeynes (2018); Lara e Saracostti, (2019); Leithwood (2009); Luck (2014); Moraes et al. (2019);Oliveira (2015); Oliveira e Carvalho (2018); Passone (2019); Pinto et al. (2019); Sammons (1999); Schueler et al. (2017); Soares e Candian (2007).
		Colaboracao_colegas	Os colegas colaboram entre si.		Questão 90 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC	
		Colaboracao_diretor_sala	Colabora para superar dificuldades de sala de aula.		Questão 91 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC	
		Colaboracao_diretor_e stud	Colabora para superar problemas que interferem na qualidade das relações com os estudantes.		Questão 92 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC	
Controle	Características Socioeconômicas	Inse	Indicador de Nível Socioeconômico (Inse)	Respostas de acordo com as alternativas: Nível III, Nível IV, Nível V e Nível VI.	Questão 0009, do Questionário da Escola Saeb 2019 / INEP/MEC	Bonamino et al. (2010); Alves e Soares (2008); Coleman (1968); Gramani (2017); Gomes e Melo, (2021); Jaloto e Primi (2021).

Tipo	Grupo	Nome da Variável	Tipo de Variável	Descrição	Fonte de dados	Literatura relacionada ao tema
Controle	Variáveis de interação	Nível 3_colaboracao_familia	Indicador de Nível Socioeconômico de número 3 e colaboração da família.	Respostas de acordo com a alternativa de Nível V do INSE e % de professores que responderam a <i>dummy</i> de número 1 que indica concordo e concordo fortemente, e zero nos demais casos.	Questão 0009 do Questionário da Escola e questão 89 do Questionário do Professor Saeb 2019 / INEP/MEC	Alves e Franco (2008); Bonamino et al. (2010); Assis e Marconi (2021); Brooke e Soares (2008); Franco e Menezes (2017); Gramani (2017); Gobbi et al. (2019); Hulpia et al. (2011); Ismail et al. (2018); Jackson e Marriot (2012); Jeynes (2018); Lara e Saracostti, (2019); Leithwood (2009); Luck (2014); Moraes et al. (2019); Oliveira (2015); Oliveira e Carvalho (2018); Passone (2019); Pinto et al. (2019); Sammons (1999); Schueler et al. (2017); Soares e Candian (2007).
		Nível 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	
		Nível 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	
		Nível6_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	

Figura 4: Descrição das variáveis da pesquisa.

Fonte: Elaborada pela Autora.

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 Características Socioeconômicas dos Estudantes reúnem dados dos alunos agregados por escolas. Com base nos resultados dos questionários do estudante do Saeb de 2019, foi construído um Indicador de Nível Socioeconômico (Inse) que possibilita conhecer a realidade social e contextualizar os resultados obtidos. A edição do Inse de 2019 é a combinação da escolaridade dos pais e a posse de bens e serviços. Objetivou-se por meio da incorporação dessas variáveis, 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). A seguir a tabela de número 5 apresenta a escala com a interpretação dos níveis socioeconômicos dos níveis III ao IV para uma melhor compreensão.

Nível III
Neste nível, os estudantes estão entre meio e um desvio-padrão abaixo da média nacional do Inse. Considerou-se a maioria dos estudantes, a mãe/responsável e o pai/responsável têm o ensino fundamental incompleto ou completo e/ou ensino médio completo. A maioria possui uma geladeira, um ou dois quartos, uma televisão, um banheiro, <i>wi-fi</i> e máquina de lavar roupas, mas não possui computador, carro, garagem e aspirador de pó. Parte dos estudantes passa a ter também freezer e forno de micro-ondas.
Nível IV
Neste nível, os estudantes estão até meio desvio-padrão abaixo da média nacional do Inse. Considerou-se a maioria dos estudantes, a mãe/responsável e o pai/responsável têm o ensino fundamental incompleto ou completo e/ou ensino médio completo. A maioria possui uma geladeira, um ou dois quartos, um banheiro, <i>wi-fi</i> , máquina de lavar roupas e freezer, mas não possui aspirador de pó. Parte dos estudantes deste nível passa a ter também computador, carro, mesa de estudos, garagem, forno de micro-ondas e uma ou duas televisões.
Nível V
Neste nível, os estudantes estão até meio desvio-padrão acima da média nacional do Inse. Considerou-se a maioria dos estudantes, a mãe/responsável tem o ensino médio completo ou ensino superior completo, o pai/responsável tem do ensino fundamental completo até o ensino superior completo. A maioria possui uma geladeira, um ou dois quartos, um banheiro, <i>wi-fi</i> , máquina de lavar roupas, <i>freezer</i> , um carro, garagem, forno de micro-ondas. Parte dos estudantes deste nível passa a ter também dois banheiros.
Nível VI
Neste nível, os estudantes estão até meio desvio-padrão acima da média nacional do Inse. Considerou-se a maioria dos estudantes, a mãe/responsável e/ou o pai/responsável têm o ensino médio completo ou o ensino superior completo. A maioria possui uma geladeira, dois, três ou mais quartos, um banheiro, <i>wi-fi</i> , máquina de lavar roupas, freezer, um carro, garagem, forno de micro-ondas, mesa para estudos e aspirador de pó. Parte dos estudantes deste nível passa a ter também dois ou mais computadores e três ou mais televisões.

Figura 5: Níveis socioeconômicos INSE - 2019.

Fonte: Elaborado por INEP (2019a)

3.2 MÉTODO DE ESTIMAÇÃO

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.

$$\begin{aligned}
 \text{Desempenho}_i = & \beta_0 + \beta_1Pd + \beta_2Qe + \beta_3Ip + \beta_4Aa + \beta_5An + \beta_6Mp + \beta_7Cd + \beta_8Aqc + \beta_9Cf + \beta_{10}Cc + \beta_{11}Cs \\
 & + \beta_{12}Ce \\
 & + \sum_{k=12}^{20} \beta_k (\beta_{13}DN3 + \beta_{14}DN4 + \beta_{15}DN5 + \beta_{16}DN6 + \beta_{17}n3Cf + \beta_{18}n4Cf + \beta_{19}n5Cf \\
 & + \beta_{20}n6Cf) + \xi_i \quad (1)
 \end{aligned}$$

Onde:

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

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 descrições das variáveis da equação constam na figura 4

Capítulo 4

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
	Colaboracao_diretor_sala	364	84.18544	0,3096846	0	100
Colaboracao_diretor_estud	364	86.26245	0,2849895	0	100	
Características socioeconômicas	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
Variáveis de interação	Nivel5_colaboracao_familia	364	16.21626	1.950402	0	100
	Nivel5_informa_aperfeic_prof	364	28.27519	1.547879	0	100
	Nivel5_atento_as_normas	364	29.73132	1.516747	0	100
	Nivel5_motiva_professores	364	26.23044	1.597643	0	100
	Nivel5_assegura_qualidade	364	28.46297	1.543992	0	100
	Nivel3_colaboracao_familia	364	5.819533	3.641701	0	100
	Nivel4_colaboracao_familia	364	30.04596	1.281472	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 com o objetivo de verificar sua influência nas análises das regressões, como os apresentados a seguir (Tabela 2).

4.2.1 Fatores explicativos do desempenho escolar em Língua portuguesa e Matemática

TABELA 2: REGRESSÕES COM O DESEMPENHO DE LÍNGUA PORTUGUESA

		Estimação 1	Estimação 2	Estimação 3	Estimação 4
	Desempenho_LP	Coeficientes	Coeficientes	Coeficientes	Coeficientes
	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
	DNivel3	-0,5636513	-0,7237072	-9,586883	-0,6047651
	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.

De acordo com a variável dependente de Língua Portuguesa e todas as variáveis independentes da amostra, observa-se na tabela 2 quatro estimativas que serão analisadas a seguir.

Na estimativa de número 1 observou-se que as variáveis “Colaboracao_familia”, que corresponde ao trabalho do diretor de mobilizar a família para colaborar na aprendizagem do estudante, e a variável de nível socioeconômico “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 Saracutti (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” que corresponde ao grupo de características socioeconômicas dos estudantes de nível 5, 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. Desta forma, o aluno que se enquadra neste nível socioeconômico pode acrescentar, em média, 12,48 pontos no desempenho em Língua Portuguesa no Saeb.

No conjunto de variáveis apresentadas na estimativa 3 apenas a variável “DNivel5” destacou-se estatisticamente, 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 em relação ao desempenho escolar em Língua Portuguesa assim como a variável de “DNível5”, obtiveram, respectivamente, 99% e 95% de confiança. Foi acrescentada a esta hipótese a variável de interação “nivel6_colaboracao_familia”, que corresponde a variável de nível socioeconômico de nível 6, com a variável que se refere ao trabalho do diretor de mobilizar a família para colaborar na aprendizagem do estudante. Esta variável de interação indicou uma relação negativa com a variável dependente. As demais variáveis apresentadas neste modelo de regressão não foram significativas.

A seguir são apresentadas na tabela 3 as regressões econométricas que correspondem ao desempenho escolar médio em matemática como variável dependente.

TABELA 3: REGRESSÕES COM O DESEMPENHO EM MATEMÁTICA

		Estimação 1	Estimação 2	Estimação 3	Estimação 4
	Desempenho_MAT	Coeficientes	Coeficientes	Coeficientes	Coeficientes
Liderança do diretor	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
	Motiva_professores	-0,1302492**	-0,1329624**	-0,1260778**	-0,1264663
	Confia_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
DNivel4		-0,8540022	-1.485966	-2.988001	-1.12467
DNivel5		16.58049**	11.44085	11.40568	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 que se refere ao trabalho do diretor de motivar com frequência o trabalho do professor, denominada “Motiva_professores”, mostrou comportamento convergente em relação a variável dependente. Ou seja, este incentivo por parte do diretor influencia negativamente o desempenho escolar em Matemática. Este achado sugere falhas na interação entre o diretor e a equipe docente. Lacruz et al. (2019) corrobora com esta percepção, na medida em que salienta a importância dos vínculos dos professores com a escola, indica que quanto mais próximos, melhores serão as chances de sucesso dos alunos. Ismail et al. (2018) também ressaltam a importância de o diretor aplicar em suas práticas a busca pela melhoria da competência dos professores.

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%, a variável “nivel3_colaboracao_familia”, que corresponde a interação entre a variável de nível socioeconômico de número 3 com a “Colaboracao_familia”, mostrou-se significativa a 1% para explicar o desempenho escolar em Matemática. A variável que se refere ao trabalho do diretor de motivar com frequência o trabalho do professor, denominada “Motiva_professores”, mostrou-se convergente.

Na estimação 3 apenas a variável “Motiva_professores” se revelou convergente em relação a variável dependente. Ou seja, este incentivo por parte do diretor influencia negativamente o desempenho escolar em Matemática.

Por fim, na estimativa 4, a variável “Motiva_professores” é convergente em relação a variável dependente. De igual modo, a “nivel6_colaboracao_familia”, que é a interação entre a variável de nível socioeconômico de número 6 com a variável que corresponde a participação da família na aprendizagem do aluno, interfere negativamente no desempenho escolar em matemática no SAEB. Semelhantemente, forma isolada a variável de nível socioeconômico de número 6, 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. Segue o resultado das hipóteses levantadas nesta pesquisa (figura 6).

Hipóteses	Descrição	Status
H1	A confiança do professor no que se refere ao trabalho do diretor, impacta positivamente o desempenho escolar.	Recusada
H2	A prática do diretor de informar aos professores sobre as possibilidades de aperfeiçoamento profissional impacta positivamente o desempenho escolar.	Recusada
H3	A prática do diretor de debater metas educacionais com os professores influencia positivamente o desempenho escolar.	Recusada
H4a	A prática do diretor de tratar a qualidade de ensino como responsabilidade coletiva influencia positivamente o desempenho escolar.	Recusada
H4b	A prática do diretor de dar atenção especial aos aspectos relacionados à aprendizagem dos alunos influencia positivamente o desempenho escolar.	Recusada
H5	A prática do diretor de animar e motivar com frequência o professor para o trabalho influencia positivamente o desempenho escolar.	Recusada
H6a	A prática do diretor de dar atenção especial às normas administrativas influencia positivamente o desempenho escolar.	Recusada
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.	Recusada
H7a	A prática do diretor de mobilizar a colaboração entre professores (<i>feedback</i> , trocas, projetos interdisciplinares) influencia positivamente o desempenho escolar.	Recusada
H7b	A prática do diretor de mobilizar a equipe gestora da escola para superar dificuldades em sala de aula influencia positivamente o desempenho escolar.	Recusada
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.	Recusada
H8	A prática do diretor de mobilizar a colaboração das famílias para superar problemas que interferem na aprendizagem influencia positivamente o desempenho escolar.	Confirmada

Figura 6: Resultado das hipóteses da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

Capítulo 5

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 a 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 Saracotti (2019), Alves e Franco (2008) e Passone (2019) os 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 Candjan (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, M. T. G. & Franco, C. (2008). 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.
- Alves, M. T. G., & Soares, J. F. (2008). O efeito das escolas no aprendizado dos alunos: um estudo com dados longitudinais no Ensino Fundamental. *Educação e Pesquisa*, 34, 527-544. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022008000300008>
- Assis, B. S. D., & Marconi, N. (2021). Efeito das políticas de provimento ao cargo de diretor na gestão escolar. *Revista de Administração Pública*, 55, 881-922. Doi: <https://doi.org/10.1590/0034-761220190470>
- Bes, P., Toledo, M. E. R. de O., Delacalle, N. P., Oliveira, S. de; Barreto, J. dos S.(2019). *Gestão educacional da educação básica*. Porto Alegre: Sagra
- Bonamino, A., Alves, F., Franco, C., & Cazelli, S. (2010). Os efeitos das diferentes formas de capital no desempenho escolar: um estudo à luz de Bourdieu e de Coleman. *Revista Brasileira de Educação*, 15, 487-499. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782010000300007>
- Brooke, N., & Soares, J. F. (2008). *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Coleman, J. S. (1968). Equality of educational opportunity. *Integrated education*, 6(5), 19-28. Doi: <https://doi.org/10.1080/0020486680060504>
- Carvalho, I. D., Santos, J. D., & Chrispino, Á. (2020). Sucesso e fracasso no ensino fundamental: uma relação entre reprovação, abandono e proficiência. *Revista Meta: Avaliação, Rio de Janeiro*, 12(34), 136-161. Doi: <http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v12i34.2248>
- Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988*. (1988). Brasília. Recuperado em 16 fevereiro, 2021, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(1), 15-27.
- Fernandes, L. D. M., Leme, V. B. R., Elias, L. C. D. S., & Soares, A. B. (2018). Preditores do desempenho escolar ao final do ensino fundamental: histórico de reprovação, habilidades sociais e apoio social. *Temas em Psicologia*, 26, 215-228. Doi: <https://doi.org/10.9788/TP2018.1-09Pt>
- Franco, A. M. de P., & Menezes, N. A. F. (2017). Os determinantes do aprendizado com dados de um painel de escolas do SAEB. *Economia Aplicada*, 21(3), 525-548. Doi: <https://doi.org/10.11606/1413-8050/ea120268>

- Gramani, M. C. (2017). Análise dos determinantes de eficiência educacional do estado do Ceará. *Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação*, 25(95), 507-526. Doi: <http://doi.org/10.1590/S0104-40362017002500811>
- Giménez Esteban, G., Barrado Vicente, B., & Arias Ramírez, R. (2019). 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*, 30(4), 1127-1145. Doi: <https://doi.org/10.5209/rced.60189>
- Gobbi, B. C., Lacruz, A. J., Américo, B. L., & Zanquetto, H. (2019). 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*, 28, 198-220. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362019002701786>
- Gomes, S., & Melo, F. Y. M. D. (2021). Por uma abordagem espacial na gestão de políticas educacionais: equidade para superar desigualdades. *Educação & Sociedade*, 42. Doi: <https://doi.org/10.1590/ES.234175>
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: Examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771. Doi: <https://doi.org/10.1177/0013161X11402065>
- INEP (2019a). *Indicador de nível socioeconômico do Saeb 2019: nota técnica*. Recuperado em 15 janeiro, 2022, de https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/indicador_nivel_socioeconomico_saeb_2019_nota_tecnica.pdf
- INEP (2018). *Programa Internacional de Avaliação de Estudantes, PISA*. Recuperado em 24 maio, 2020, de <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/pisa>
- INEP (2019b). *Testes e questionários do Saeb*. Recuperado em 12 dezembro, 2020, de <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/saeb/testes-e-questionarios>
- Ismail, S. N., Don, Y., Husin, F., & Khalid, R. (2018). Instructional Leadership and Teachers' Functional Competency across the 21st Century Learning. *International Journal of Instruction*, 11(3), 135-152.
- Jackson, K. M., & Marriott, C. (2012). The interaction of principal and teacher instructional influence as a measure of leadership as an organizational quality. *Educational Administration Quarterly*, 48(2), 230-258. Doi: <https://doi.org/10.1177/0013161X11432925>
- Jaloto, A., & Primi, R. (2021). Fatores socioeconômicos associados ao desempenho no Enem. *Em Aberto*, 34(112), 125-141. Doi: <https://doi.org/10.24109/2176-6673.emaberto.34i112.5002>

- Jeynes, W. H. (2018). A practical model for school leaders to encourage parental involvement and parental engagement. *School Leadership & Management*, 38(2), 147-163. Recuperado em 29 março, 2022, de <https://10.1080/13632434.2018.1434767>
- Lacruz, A. J., Américo, B. L., & Carniel, F. (2019). Indicadores de qualidade na educação: análise discriminante dos desempenhos na Prova Brasil. *Revista brasileira de educação*, 24. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782019240002>
- Lara, L., & Saracostti, M. (2019). Effect of parental involvement on children's academic achievement in Chile. *Frontiers in psychology*, 27, 1-5. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01464>
- Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (1996). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF. Recuperado em 16 fevereiro, 2022, de <http://www.planalto.gov.br/ccivil/Leis/L9984.htm>
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational administration quarterly*, 30(4), 498-518. Doi: <https://doi.org/10.1177/0013161X94030004006>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, 28(1), 27-42. Doi: <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. *Educational administration quarterly*, 44(4), 496-528. Doi: <https://doi.org/10.1177/0013161X08321501>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago: Fundación Chile.
- Luck, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Luck, H. (2014). *Liderança em gestão escolar*. São Paulo: Editora Vozes.
- Moraes, J., Manoel, M. V., Batista Dias, B. F., & Holanda Mariano, S. R. (2019). Práticas organizativas en las escuelas públicas de alto rendimiento en Brasil. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 18(1), 5–25. Doi: <https://doi.org/10.15366/reice2020.18.1.001>
- Mortimore, P., Sammons, P., Stoll, L., Lewis, D., & Ecob, R. (1988). *School matters: The junior years*. Wells: Open Books.
- Nascimento, E. R. (2020). *Gestão pública*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OECD] (2018). *Education at a Glance: OECD Indicators*. Recuperado em 12 janeiro, 2021, de https://download.inep.gov.br/acoes_internacionais/estatisticas_educacionais/ocd_e/education_at_a_glance/Country_Note_traduzido.pdf

- Oliveira, A. C. P. de (2015). *As relações entre Direção, Liderança e Clima Escolar em escolas municipais do Rio de Janeiro* (Tese de doutorado). Programa de pós-graduação em educação da PUC-Rio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado em 11 janeiro, 2022, de <https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.25774>
- Oliveira, A. C. P. de & Carvalho, C. P. de. (2018). Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. *Revista Brasileira de Educação*, 23, 1-18. Doi: <https://doi.org/10.1590/s1413-24782018230015>
- Oliveira, A. C. & Waldhelm, A. P. (2016) Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 24, 824-844. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000400003>
- Oliveira, I. C., & Vasques-Menezes, I. (2018). Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cadernos de pesquisa*, 48(169), 876-900. Doi: <https://doi.org/10.1590/198053145341>
- Passone, E. F. K. (2019). Gestão escolar e democracia: o que nos ensinam os estudos de Eficácia Escolar. *Laplage Em Revista*, 5(2), 142-156. Recuperado em 24 maio, 2021, de <https://laplageemrevista.editorialaar.com/index.php/lpg1/article/view/456>
- Pinto, V. R. R., Zouain, D. M., Duarte, A. L. F., & Souza, L. A. V. (2019). 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*, 27, 102-102. Doi: <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4267>
- Rosistolato, R., Prado, A. P. do, & Fernández, S. J. (2014). Cobranças, estratégias e “jeitinhos”: avaliações em larga escala no Rio de Janeiro. *Estudos em Avaliação Educacional*, 25(59), 78-107. Doi: <https://doi.org/10.18222/eae255920142853>
- Rutter, M., Maughan, B., Mortimore, P., Ouston, J. & Smith, A. (1979). *Conclusões, especulações e implicações. Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Sammons, P. (1999). *As características-chave das escolas eficazes. Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Schueler, B. E., McIntyre, J. C., & Gehlbach, H. (2017). Measuring Parent Perceptions of Family-School Engagement: The Development of New Survey Tools. *School Community Journal*, 27(2), 275-301. Recuperado em 29 março, 2022, de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1165635>
- Simões, C., Rivera, F., Moreno, C., & de Matos, M. G. (2018). School performance paths: Personal and contextual factors related to top performers and low achievers in Portugal and Spain. *The Spanish Journal of Psychology*, 21. Doi: <https://doi.org/10.1017/sjp.2018.37>

Soares, J. F. (2007). Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos do ensino fundamental. *Cadernos de pesquisa*, 37(130), 135-160. Doi: <https://doi:10.1590/S0100-15742007000100007>

Soares, J. F., & Candian, J. F. (2007). O efeito da escola básica brasileira: as evidências do PISA e do SAEB. *Revista Contemporânea de Educação*, 2(4), 163-181.

Soriano, F. F., Junior, A. P. S., Novi, J. C., Soriano, D. F., & Rebehy, P. C. P. W. (2021). Melhores práticas e performance de escolas municipais do ensino fundamental no Ceará: Análise da eficiência na gestão escolar. *Education Policy Analysis Archives*, 29(, 1-29. Doi: <https://doi.org/10.14507/epaa.29.3993>