

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

FRANCIELE MACHADO LOPES NETTO

**DESEMPENHO ESCOLAR E COMUNICAÇÃO INTERNA: Há relações
entre a construção do projeto político-pedagógico e aprendizagem
dos estudantes?**

**Vitória
2022**

FRANCIELE MACHADO LOPES NETTO

DESEMPENHO ESCOLAR E COMUNICAÇÃO INTERNA: Há relações entre a construção do projeto político-pedagógico e aprendizagem dos estudantes?

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração em gestão escolar – Nível Profissionalizante.

Orientadora: Profa. Dra. Silveli Cristo de Andrade

**Vitória
2022**

FRANCIELE MACHADO LOPES NETTO

**DESEMPENHO ESCOLAR E COMUNICAÇÃO INTERNA: Há relações
entre a construção do projeto político-pedagógico e aprendizagem
dos estudantes?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape
Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Ciências Contábeis e Administração .

Aprovada em 02 de junho de 2022.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. SILVELI CRISTO DE ANDRADE
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

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

Profa. Dra. ROZÉLIA LAURETT
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

À Márcio, Lucas e Lara

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus que, diante da sua grandeza e excelência, permitiu que fosse possível mais essa conquista em minha vida.

A minha mãe, que sempre ofereceu suporte, para que eu pudesse prosseguir com os estudos.

A minha família, esposo, Márcio e filhos, Lucas e Lara, pela compreensão nas ansiedades durante o desenvolvimento deste projeto e pelo tempo abdicado em favor do meu sucesso, “nosso sucesso”.

À professora, Mestre, Andressa Buss Rocha, pela inspiração e dedicação de parte do seu tempo para efetivação dessa pesquisa.

À professora, Doutora, Silveli Cristo de Andrade, pelas contribuições no prosseguimento deste estudo e disposição em me orientar. Agradeço também aos demais professores da Fucape pelo aporte concedido ao longo da minha trajetória acadêmica de mestranda.

Às colegas e à coordenadora Mônica Smiderle do Sistema de Gestão Escolar (SGE) da Prefeitura Municipal de Vila Velha, pela escuta, apoio e auxílio para finalização deste projeto.

Aos colegas da turma de mestrado, que durante o desenvolvimento da pesquisa se mostraram solícitos nas diversas circunstâncias, levo para a vida com satisfação.

“Insanidade é continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes”.

Albert Einstein.

RESUMO

Este estudo verifica se fatores referentes à comunicação interna (comunicação, participação e conhecimento) entre diretor e professores na construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola afetam o desempenho escolar dos discentes do 9º ano do ensino fundamental, nas avaliações de língua portuguesa e de matemática, do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). O referencial teórico está fundamentado no modelo “Efeito-Escola” e de literatura acerca de comunicação interna e desempenho escolar. Para testar o modelo proposto, a elaboração da pesquisa é de caráter quantitativo, junto a estudantes e professores de escolas estaduais e municipais do Espírito Santo. A utilização de dados secundários do SAEB foi realizada por meio de acesso aos microdados de 2019. Para análise dos dados, optou-se pela regressão linear múltipla, que permitiu relacionar o desempenho escolar a grupos de variáveis formadas por comunicação interna na elaboração do PPP e características dos estudantes. Os resultados oferecem evidências que participar da elaboração/revisão do PPP e conhecer o documento influencia positivamente o desempenho do estudante na disciplina de língua portuguesa e matemática, controlados os efeitos relativos às características dos estudantes. Assim, o estudo evidencia a importância de políticas públicas voltadas à melhoria da interação entre diretor e professores, incluindo a elaboração do PPP, visando o aprimoramento na qualidade da educação pública.

Palavras-Chave: Desempenho escolar; Projeto Político-Pedagógico; comunicação interna; qualidade na Educação.

ABSTRACT

This study verifies whether factors related to internal communication (communication, participation and knowledge) between principal and teachers in the construction of the school's Political-Pedagogical Project (PPP) affect the school performance of students in the 9th year of elementary school, in Portuguese language and mathematics assessments, of the Basic Education Assessment System (SAEB). The theoretical framework is based on the "School-Effect" model and on the literature about internal communication and school performance. To test the proposed model, this research is based on quantitative character, with students and teachers of municipal and state schools in Espírito Santo. The use of secondary data from the SAEB was carried out through access to the 2019 microdata. For the analysis of the collected data, multiple linear regression was chosen, which made it possible to relate school performance to groups of variables formed by internal communication in the Preparation of the PPP and characteristics of students. The results offer evidence that participating in the elaboration/review of the PPP and knowing the document positively influences student performance in the Portuguese language and mathematics discipline, controlling for the effects related to student characteristics. Thus, the study highlights the importance of public policies aimed at improving the interaction between principal and teachers, including the elaboration of the PPP, aiming at improving the quality of public education.

Key words: School performance; Political-Pedagogical Project; internal communication; quality in Education.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 FATORES DETERMINANTES DO DESEMPENHO ESCOLAR	12
2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA	20
2.3 LIDERANÇA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	23
3 METODOLOGIA.....	27
3.1 MÉTODO	27
3.2 BASE DE DADOS	27
3.3 VARIÁVEIS DO ESTUDO	29
3.3.1 Desempenho escolar no SAEB.....	30
3.3.2 Comunicação na elaboração do PPP.....	31
3.3.3 Características dos estudantes	31
3.4 MÉTODO ESTATÍSTICO E MODELO MATEMÁTICO	34
3.5 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	35
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	38
4.1 COMUNICAÇÃO ENTRE DIRETOR E PROFESSORES, PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO E DESEMPENHO EM LÍNGUA PORTUGUESA	38
4.2 COMUNICAÇÃO ENTRE DIRETOR E PROFESSORES, PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO E DESEMPENHO EM MATEMÁTICA	41
5 CONCLUSÃO.....	44
REFERÊNCIAS	48
ANEXO A - Recorte do questionário contextual dos estudantes SAEB 2019.....	55
ANEXO B - Recorte do questionário contextual dos professores SAEB 2019.....	56

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, uma das formas de aferir o desempenho dos estudantes é por meio das avaliações em larga escala do Sistema de Avaliação da Educação Básica (INEP, 2021a). Considerando a base referente ao país, 1.944.574 estudantes do 9º ano do ensino fundamental participaram do exame realizado em 2019, um quantitativo referente a 64% do total apresentaram resultados básico ou insuficiente em língua portuguesa e 81% em matemática, fator que corrobora para a incidência de reprovação escolar, abandono e evasão, decorrendo consequências para a etapa seguinte da educação básica (Sebastian, Huang, & Allensworth, 2017; Fernandes, Leme, Elias, & Soares, 2018; Amagnya, 2019; Carvalho, Santos, & Chrispino, 2020).

As avaliações em larga escala possibilitam diagnosticar os fatores que podem interferir no desempenho escolar do estudante, examinar a qualidade do ensino e acompanhar o desenvolvimento das políticas educacionais (Oliveira & Waldhelm, 2016; Américo & Lacruz, 2017). Observa-se que a educação básica no Brasil é organizada por educação infantil – creche e pré-escola, atende crianças de 0 a 5 anos; ensino fundamental, anos iniciais e anos finais (6 aos 14 anos); e ensino médio (15 a 17 anos). O país tem realizado ações voltadas à melhoria dos seus resultados educacionais, porém mostram-se aquém do esperado em termos da eficiência e eficácia no processo de ensino (Oliveira & Carvalho, 2018; Oliveira, Minori, & Frota, 2019).

Diversos estudos (Soares, 2007; Favero, Meier, & O'Toole, 2016; Berkovich & Eyal, 2017; Rocha & Funchal, 2019; Gobbi, Lacruz, Américo, & Zanquetto, 2020) evidenciam abrangência na literatura sobre melhoria da educação e visam elucidar os motivos dos baixos índices de desempenho escolar. Esses estudos são direcionados em diferentes âmbitos: o Efeito-Escola, a influência das práticas desenvolvidas pela gestão mediante o uso da comunicação, a qualidade na gestão dos recursos, bem como, o aprimoramento educacional mediante a comunicação interna interpessoal e o impacto direto do diretor no desenvolvimento acadêmico dos estudantes. Outras investigações (Batista, Kilimnik, & Neto, 2016; Roman, Martin, & Gonzalez, 2020) incluem assuntos sobre desempenho em organizações a partir de influências de comunicação e legitimidade, e comunicação do líder com os liderados.

No entanto, dentre os estudos foi observada a carência de investigações sobre as relações de comunicação no ambiente escolar (Ibrahim & Mahmoud, 2017; Nobile, 2020), especificamente comunicação interna entre diretores e professores da educação básica na construção do Projeto Político-Pedagógico da escola e o desempenho escolar dos estudantes.

Nesse sentido, vale ressaltar que o Projeto Político-Pedagógico – PPP é o documento mais importante da unidade escolar e se refere ao modelo de organização da educação escolar brasileira que deve nortear as ações nos diversos âmbitos da instituição de ensino e envolver em sua redação questões financeiras, administrativas, pedagógicas, culturais e políticas, considerando as especificidades da escola de modo a possibilitar a equidade educacional e conseguinte à obtenção de melhores resultados no

desempenho acadêmico (Assunção, Solino, & Gehlen, 2019; Claudino, Carvalho, & Debus, 2020; Costa, Strozzi, Forno, Sartori, Godina, & Matos, 2021).

Importante mencionar também que pesquisas em outros tipos de organizações, diferentes de escolas, como as investigações desenvolvidos por Batista *et al.* (2016) e Roman *et al.* (2020), apresentam evidências de que uma comunicação compreensível e eficaz entre liderança e liderados promove a expansão da credibilidade e influência na gestão dos recursos humanos, gerando sentimento de confiança e incentivando comportamentos em prol da melhoria de produtividade. Nesse cenário, o objetivo dessa pesquisa foi verificar se fatores referentes à comunicação interna (comunicação, participação e conhecimento) entre diretor e professores na construção do PPP da escola afetam o desempenho escolar dos discentes do 9º ano do ensino fundamental, nas avaliações de língua portuguesa e de matemática, do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

Assim, este estudo apresenta justificativa no âmbito teórico e prático. Na esfera teórica se apoia em investigações (Sezgin & Er, 2016; Fernandes, 2017; Santos, Moraes, Mainardes, & Benevenuto, 2017; Nguyen & Hunter, 2018; Pietsch, Tulowitzki, & Koch, 2018; Ramallah, Hidayat, Venus, & Rahmat, 2019; Verčič, Ćorić, & Vokić, 2021) que mencionam sobre as relações de comunicação entre diretor e professores, orientado o estudo para a construção do PPP e seu impacto no desempenho dos estudantes em instituições da educação básica, mais especificamente de ensino fundamental, etapa final. Como justificativa prática, o conhecimento sobre o fenômeno pode evidenciar novas práticas para desenvolvimento de políticas públicas associadas à comunicação interna

na construção do PPP como também os efeitos decorrentes no desempenho escolar dos estudantes no âmbito de escolas públicas brasileiras.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FATORES DETERMINANTES DO DESEMPENHO ESCOLAR

É importante mencionar que o referencial teórico proposto aborda sobre os fatores determinantes do desempenho escolar e para isso, está fundamentado no modelo conceitual, “Efeito-Escola”, elaborado por Soares (2007). Conforme o autor, esse modelo apresenta uma estrutura fundamentada nas literaturas de ensino sobre segmentos que podem ser aprimorados para promoção dos resultados acadêmicos dos estudantes do ensino fundamental. Nessa organização é possível reunir concepções de complexidade do processo de ensino e as relações intraescolares e extraescolares que culminam em melhoria no desempenho escolar mediante políticas educacionais. A figura 1 apresenta esse processo e os fatores aqui mencionados.

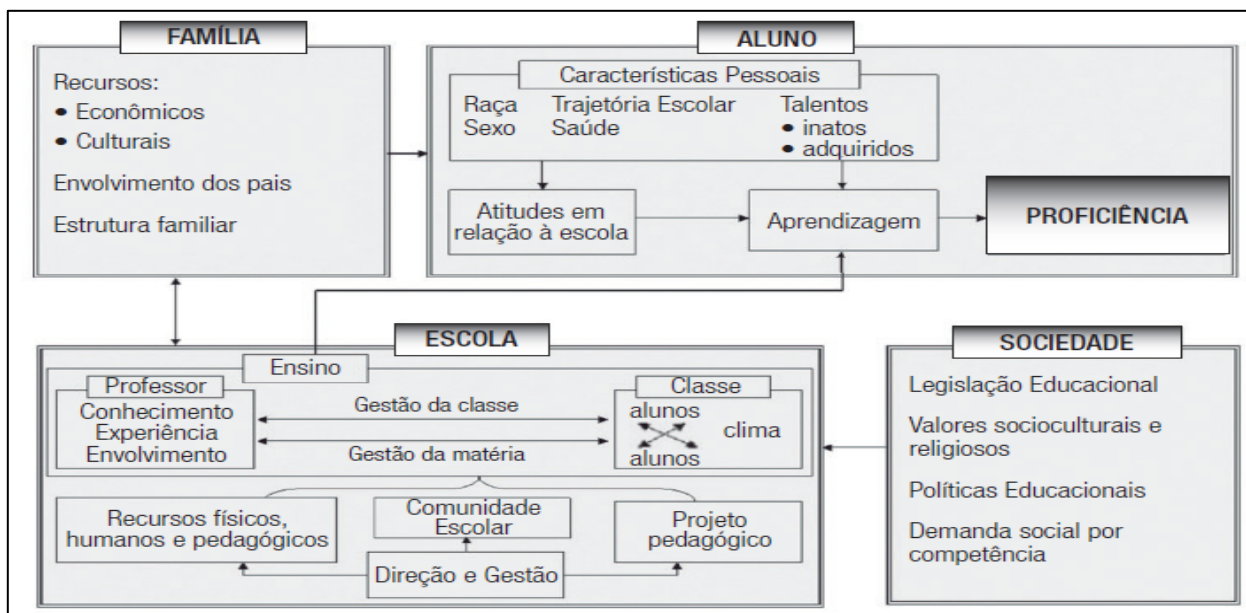


Figura 1: Fatores explicativos do desempenho escolar no Brasil.

Fonte: Soares (2007 p. 141).

Outrossim, o modelo conceitual elaborado por Soares (2007) abrange a direção, a gestão, os recursos, a comunidade escolar, o projeto pedagógico, o professor, a classe e o ensino aos processos e fatores intraescolar que podem influenciar a performance do educando.

Entretanto, é importante destacar que, o avanço na explicação do desempenho escolar ou qualidade da aprendizagem é amplo e abrangente se considerados os fatores intraescolares e extraescolares em conjunto, os quais se aproximam das características naturais ou determinadas pela história social, estruturados entre a escola, a família e a sociedade, mas diante da amplitude da junção desses fatores, este estudo está dedicado às questões internas à escola que viabilizam o desempenho escolar (Menezes-Filho, 2015; Favero *et al.*, 2016; Américo & Lacruz, 2017; Vidal, Galvão, Vieira, & Chaves, 2019).

Estudos iniciais que descrevem possíveis fatores associados ao desempenho escolar despontaram no mundo a partir da década de 1960 nos Estados Unidos (EUA) e na Inglaterra (Rocha & Funchal, 2019). Os autores destacam que o motivo pela busca da qualidade e equidade educacional decorreu de acontecimentos consequentes a guerra fria e dos debates nos países ocidentais acerca da democracia. Nessa perspectiva, Viegas e Scaff (2015) fundamentam que qualidade educacional se altera conforme o período corrente, de acordo com as demandas e as exigências sociais.

O conceito de desempenho escolar é extensivo, vinculado à eficácia e à eficiência escolar, por sua vez envolve a educação dos estudantes mediante à elevação dos conhecimentos e alcance de bons resultados nas avaliações de proficiência em larga escala (Salgado, Novi, & Ferreira, 2016; Ibrahim & Mahmoud, 2017). Nesse sentido, o desempenho escolar está incluso nos fatores que fomentam a qualidade educacional (Gobbi *et al.*, 2020; Camanho, Varriale, Barbosa, & Sobral, 2021).

É importante mencionar que a compreensão sobre a eficácia escolar se constitui na dimensão de qualidade e equidade do processo educativo, assim como, a eficiência está associada à habilidade na realização das atividades (Reynolds, Sammons, Fraine, Damme, Townsend, Teddlie, & Stringfield, 2014; Witte & López-Torres, 2017; INEP, 2020b). Os estudos mencionados abordam que eficácia e eficiência estão associadas e são complementares visto que a educação acontece num ato intencional, mediante recurso humano e financeiro, bem como o monitoramento e a elaboração de estratégias que objetivam alcançar as metas que culminam em melhores resultados educacionais.

No Brasil, os estudos dessa natureza foram iniciados somente na década de 1990 com a instituição do SAEB e a oportunidade de avaliar o desempenho escolar dos

estudantes nas escolas públicas (Soares, Alves, & Xavier, 2015). A disponibilização dos resultados da avaliação de larga escala passou a propiciar conhecimento da qualidade do ensino e direcionamento para elaboração de políticas públicas para melhoria da educação básica (Salgado *et al.*, 2016; Oliveira *et al.*, 2019).

O acompanhamento e a avaliação do desenvolvimento acadêmico dos educandos foram organizados em níveis para mencionar a proficiência, compreendidos em abaixo do básico (insuficiente), apresenta domínio de conhecimento inferior aos necessários para a etapa de ensino cursada; básico, demonstra domínio parcial; proficiente, evidência ter alcançado as habilidades tencionadas e avançado, demonstra competência acima do esperado para a etapa escolar cursada (Soares, 2009).

Ainda baseada nessa distribuição, para a disciplina de língua portuguesa é considerado o intervalo de pontos compreendidos de 200 a 375 da escala de proficiência do SAEB para os estudantes do 9º ano do ensino fundamental (INEP, 2020a). Nessa sistematização o resultado é insuficiente para desempenho menor que 200 pontos, básico de 200 a 275 pontos, proficiente de 275 a 325 pontos e o avançado os resultados superiores a 325 pontos.

Assim como, em matemática a escala de proficiência do SAEB está compreendido no intervalo de 200 a 400 pontos, é considerado insuficiente o resultado abaixo de 225 pontos, o básico de 225 a 300 pontos, o proficiente de 300 a 350 pontos e o avançado os resultados acima de 350 (Soares *et al.* 2015).

A evolução das proficiências médias dos estudantes em língua portuguesa e matemática no SAEB evidencia que o desempenho escolar da etapa final do ensino

fundamental está praticamente estagnado ao se comparar os exames aplicados em 2017 e 2019, que revelaram elevação de 0,2 pontos nos resultados (Oliveira & Carvalho, 2018; INEP, 2021a). Assim, não obtendo a projeção de 5,2 pontos estabelecida aos estudantes para 2019 segundo o PNE – Plano Nacional de Educação (Oliveira *et al.*, 2019; Vidal *et al.*, 2019; PNE, 2014).

O problema educacional é eminente, acentuado também na avaliação internacional de desempenho, o *Programme for International Student Assessment* (PISA), e os resultados corroboram com os dados exibidos nacionalmente, incluído o Brasil entre os dez com níveis mais baixos de desempenho escolar (MEC, 2019; INEP, 2021b). O relatório do exame aplicado em 2018 e disponibilizado pelo Ministério da Educação indicou para o país, na habilidade de leitura, a posição entre 55º e 59º. Na avaliação de matemática, o país está entre os piores, ocupando a posição entre 69º e 72º em comparação aos 78 países participantes.

Diversas pesquisas (Riani & Rios-Neto, 2008; Soares *et al.*, 2015; Favero *et al.*, 2016; Amagnya, 2019) no âmbito organizacional que têm foco no desempenho escolar, reconhecem a influência de resultados advindos de diferentes fontes. Nesses estudos estão compreendidos setores e práticas escolares que concorrem para o desenvolvimento acadêmico, mas ainda dialogam com as influências socioeconômicas do educando.

Ainda sobre o desempenho escolar, percebe-se que é influenciado por fatores intraescolares e extraescolares, conforme evidenciado na estrutura do “Efeito-Escola” (Soares, 2007). Contudo, de acordo com Rocha e Funchal (2019) sucedeu em estudos precedentes a valorização de fatores externos, posto que a classe econômica e cultural

do estudante contribui para o sucesso acadêmico. Nessa compreensão, a instituição de ensino teria pouca influência no desempenho escolar do estudante (Reynolds *et al.*, 2014).

Todavia, pesquisas (Aburizaizah, Kim, & Fuller, 2018; Vidal *et al.*, 2019) baseadas nos resultados das avaliações externas indicam que mesmo os estudantes pertencentes às famílias com melhores índices socioeconômicos do país, um percentual de 45% ainda denota baixa proficiência nas áreas de ciências, leitura e matemática. Assim, os sistemas de ensino não possuem a preeminência para mudanças sociais, argumento que não impede que algumas instituições de ensino proporcionem o aprendizado acima do esperado mediante a utilização de estratégias adequadas (Soares, 2007; Leithwood, Harris, & Hopkins, 2019).

Diante dessa constatação, os fatores intraescolares são significativos para alavancar o desempenho escolar, em consonância com os estudos de Américo e Lacruz (2017), que confirmam em seus resultados a importância dos fatores internos e corpo docente para minimizar efeitos relacionados ao grupo familiar e social. Segundo as considerações de Oliveira e Carvalho (2018) limitando as variáveis que indicam as características de origem do educando, os resultados de desempenho poderiam ser explicados pelos aspectos internos das escolas.

A instituição de ensino oportuniza o aprimoramento cognitivo e possibilita a ascensão nas classes sociais mediante o princípio de formação integral do educando, inclusão social e habilidade para o trabalho, razões que fomentavam nas gerações anteriores a motivação para frequência escolar (Lei n. 9.394, 1996; Menezes-Filho, 2015; Menegat, Sarmiento, & Rangel, 2018; Gobbi *et al.*, 2020). No entanto, a transformação

social na perspectiva do conhecimento compartilhado de modo imediato, tem desmotivado os estudantes a compreensão teórica, cenário que demonstra atenção para organização do desenvolvimento educativo, visto que a escola faz diferença no desenvolvimento do estudante (Reynolds *et al.*, 2014; Losso & Borges, 2019).

Nessa orientação, o Projeto Político-Pedagógico, um dos fatores intraescolares apontado por Soares (2007) e delineado na Lei Federal Nº 9394/96, representa uma ferramenta indispensável legalmente e fundamental para a organização da gestão escolar, na esfera administrativa e pedagógica, visto que, demanda o conhecimento da cultura da unidade escolar, abarcado a heterogeneidade social do sistema educativo que promove ao educando significados no processo de ensino (Sarmiento & Casagrande, 2015; Menegat *et al.*, 2018).

Na prática, é relevante que o PPP seja executável e tenha convergência entre os objetivos, os princípios, os valores e as metas que engendram a funcionalidade da escola, perdurando a todos os espaços que compreendem o ambiente educacional, tais como, (a) proposta pedagógica, que abrange método e metodologia de ensino, as estratégias de avaliação da aprendizagem; (b) o planejamento da capacitação docente e (c) regulamentos para organização da gestão administrativa (Lei n. 9.394, 1996; Sant'Ana & Guzzo, 2016; Santos & Matos, 2018; Costa *et al.*, 2021).

Dessa forma, a elaboração do PPP não é simples, precisa ser na prática parte do espaço educacional, demanda tempo, movimento, envolvimento e conhecimento (Fernandes, 2017; Bezerra & Silva, 2018). Segundo os autores, por consequência da imensidão do processo de formulação desse documento, muitas instituições escolares compreendem seu desenvolvimento apenas como cumprimento burocrático,

terceirizando a elaboração, desprezando o diálogo real e efetivo com a comunidade e seguindo de modo desimportante, concluindo com o arquivamento em suas gavetas.

Nessa compreensão, tal situação se configura como um risco de o documento não produzir os resultados almejados, ou seja, garantia do direito à aprendizagem pelos estudantes ou, ainda, adequado ao desempenho escolar, em razão de vício em seu processo de elaboração (Lei n. 9.394, 1996; Soares *et al.*, 2015).

Outros estudos acerca da construção do PPP e sua integração no desenvolvimento do ensino na unidade escolar, como Veiga (2003) e Gomes (2015), também chamam a atenção para as implicações do distanciamento entre teoria e prática. Assim, para elaboração do PPP é importante a atuação da liderança escolar pelo viés da comunicação eficaz entre diretor e professores, visto que o projeto deve decorrer de perduráveis reflexões entre os pares no compartilhamento das ações, possibilitando conduzir com autonomia a formação da identidade escolar e melhorar o desempenho dos estudantes da unidade de ensino, tendo em vista oferecer ensino de qualidade (Sant'Ana & Guzzo, 2016; Santos & Mainardes, 2018; Claudino *et al.*, 2020).

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

O processo comunicativo decorre de diferentes abordagens e está dividido em áreas e teorias (Koschmann & Campbell, 2019). Na compreensão deste estudo, dedicado à organização escolar, utilizou-se os termos comunicação interna e/ou comunicação organizacional, mesmo que ambos são campos distintos no que tange à comunicação, tais conceitos colaboram para compreensão do exercício da comunicação adentro das organizações de ensino (Boivin, Brummans, & Barker, 2017).

É importante informar que a comunicação pode ser compreendida como interação entre pessoas, por meio de falas verbais e/ ou escritas (Ramallah *et al.*, 2019). Outrossim, em conformidade com os autores, tal interação acontece por intermédio de fala, gestos, textos, discursos, mensagens, entre outros. O estudo de Roman *et al.* (2020) corrobora ao mostrar que as organizações existem e evoluem principalmente por meio do processo comunicativo, visto que sua intenção está compreendida como recurso para informação, interação, consenso e melhoria da qualidade educacional.

Ainda existe um número reduzido de pesquisas sobre comunicação com a função de organizar o trabalho instrutivo no âmbito escolar, embora exista afirmações sobre a conexão entre comunicação e educação, entendido que ações educativas podem estar associadas às relações comunicativas (Ärlestig, 2008; Nobile, 2020). Os resultados obtidos nesses estudos auxiliam no desenvolvimento do trabalho acadêmico, mas também é possível associar a comunicação ao compartilhamento de conhecimento e informações, bem como, participação coletiva na elaboração de documentos e tomada de decisão, considerando a qualidade no desenvolvimento do ensino (Murphy, 2015; Schad, 2017).

O processo comunicativo pode auxiliar no encontro dos propósitos comuns nas organizações de ensino (Sarmiento & Casagrande, 2015). Esse segmento, conceituado como comunicação interna, acontece dentro das organizações e desempenha um papel essencial para tranquilidade da instituição, sendo utilizado para instituir e perdurar a interação entre líderes e seus liderados (Sebastião, Zulato, & Trindade, 2017).

As organizações são concebidas mediante o desenvolvimento e complexidade inerentes a comunicação (Kuhn & Schoeneborn, 2015; Boivin *et al.*, 2017). No contexto

escolar, os diretores são responsáveis pela condução do sistema comunicativo com foco no currículo desenvolvido na unidade de ensino, bem como, o uso da comunicação como extensão para construção social da realidade (Koschmann & James McDonald, 2015; Murphy, 2015).

Diante dessa constatação, a comunicação entre diretor e professores é uma dimensão da liderança eficaz, visto que a missão, os valores e os objetivos são estruturados por meio dessa ferramenta, que realizada de modo satisfatório concorre para promoção da melhoria do ensino e aprendizagem, corroborando para estruturação de escola bem-sucedida (Ärlestig, 2008; Lück, 2009; Schad, 2017). Os resultados desses estudos também confirmam que a mudança na rotina da organização de ensino é um desafio, e as escolas que usufruem pouco do diálogo sobre questões que emergem estratégias para melhorar os resultados acadêmicos dos estudantes são constituídas por uma liderança enfraquecida.

No âmbito escolar, existem indicadores que estimulam a necessidade de melhorar a troca de informação interna, devido à associação dessas variáveis com a satisfação e a possibilidade de elevação do desempenho escolar dos estudantes (Morris, Lummis, Lock, Ferguson, Hill, & Nykiel, 2020). A comunicação interna entre os pares, diretor e professores, em estudos anteriores, demonstrou ser um recurso significativo para promoção da satisfação do servidor (Santos *et al.*, 2017). Assim, o diretor escolar efetivará a maior parte do seu trabalho se comunicando com as partes interessadas, promovendo a satisfação, a participação e interação na elaboração de documentos que objetivam efetivamente a melhoria cognitiva dos educandos (Batista *et al.*, 2016; Ibrahim & Mahmoud, 2017; Santos *et al.*, 2017; Pietsch *et al.*, 2018).

No campo organizacional, a comunicação está relacionada ao processo de trocar informação com os servidores sobre o espaço laboral, concernindo como recurso para construção de práticas educativas sustentáveis que colabore para aprendizagem dos estudantes (Schad, 2017; Koschmann & Campbell, 2019). Nessa concepção, a comunicação constitui parte necessária para integração da compreensão da missão, visão e valores na elaboração documentos institucionais orientadores, que no caso específico das escolas incluem o Projeto Político-Pedagógico (Lee & Kim, 2021; Ophilia & Hidayat, 2021; Verčič *et al.*, 2021).

Diante disso, a existência do PPP na unidade de ensino é fundamental para o desenvolvimento organizacional e pedagógico de qualquer instituição escolar, conforme regulado na Lei n. 9.394 (1996). Todavia, a elaboração desse documento se estabelece alicerçado em um processo dialógico, constituindo a comunicação como ferramenta precursora para construção do projeto (Sarmiento & Casagrande, 2015).

A interação proporcionada pela comunicação eficaz, organizada pela liderança solidária e inclusiva, é ampla em diferentes áreas, benéfica na mudança do clima escolar e delineada para solucionar problemas diversos na organização (Sant'Ana & Guzzo, 2016; Morris *et al.*, 2020; Roman *et al.*, 2020). Tais estudos também mencionam que mudanças na organização escolar exigem cuidado, o engajamento profissional demanda tempo e envolvimento, podendo acentuar conflitos e tensões provindos das dificuldades de compreensão das demandas da escola construídas coletivamente e na elaboração de objetivos comuns.

Contudo, o tempo é uma condição para decorrência do diálogo sobre aprendizagem dos estudantes, desenvolvimento acadêmico e elaboração do PPP

(Menegat *et al.*, 2018). Esse entendimento está intimamente associado aos processos comunicativos, à falta de tempo para interação dos assuntos relacionados às demandas da instituição de ensino que poderão influenciar o desempenho individual do professor (Murphy, 2015).

Nesse contexto, a escassez de tempo é capaz de exercer efeito significativo no desempenho acadêmico dos estudantes, visto que, poderão existir consequências em ambientes que dispõem de pouco ou nenhum espaço para resolução de conflitos, mesmo que solucionar conflitos também está relacionado com a confiança no diretor (Schad, 2017).

Portanto, a comunicação é indispensável para organizar a maior parte das atividades em qualquer organização, como também em instituições de ensino (Kuhn & Schoeneborn, 2015; Ibrahim & Mahmoud, 2017). A sistematização das ações preconizada no Projeto Político-Pedagógico pode ser eficiente por meio da comunicação interna adequada e com o protagonismo do diretor, ambos indispensáveis para definição de metas nítidas, de redução dos objetivos ambíguos e de vozes significativas nas tomadas de decisões (Favero *et al.*, 2016; Costa *et al.*, 2021).

2.3 LIDERANÇA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A função de diretor também identificada como liderança escolar, ocupa posições consideráveis nas pesquisas sobre fatores intraescolares, nos quesitos gestão e ensino, em virtude de se saber que questões internas à escola podem impactar o desempenho dos educandos (Reynolds *et al.*, 2014; Oliveira & Waldhelm, 2016). A gestão escolar está entrelaçada a um conjunto de diretrizes e organizações que assegurarão de maneira

colaborativa e apropriada a utilização dos insumos materiais, financeiros e pedagógicos (Costa *et al.*, 2021). Destarte, a gestão escolar deve estar inclinada a concepções democráticas com propósito de mudanças significativas no âmbito educacional (Morris *et al.*, 2020).

O impacto da gestão no desempenho escolar dos estudantes não ocorre em grande parte diretamente, mas ocorre concorrentemente por intermédio de ações indiretas, assentadas como essenciais para garantia da eficácia escolar no compartilhamento de metas e visões, ambiente propício para aprendizagem, estímulo no trabalho pedagógico, fomento na parceria escola-casa e acompanhamento do desenvolvimento acadêmico dos estudantes (Sebastian *et al.*, 2017; Oliveira & Carvalho, 2018; Pietsch *et al.*, 2018; Wills & Berg, 2020). Assim, os diretores são responsáveis pela coordenação do PPP no âmbito escolar, norteados pela gestão democrática e dedicados às decisões coletivas (Menegat *et al.*, 2018).

Dessa forma, quando os líderes realizam sua função assentada na gestão democrática, envolvendo a participação dos servidores na elaboração dos documentos orientadores da instituição, desenvolvem o clima escolar e produzem efeitos positivos na aprendizagem dos estudantes consoante aos estudos de Berkovich e Eyal (2017); Fernandes (2017); Aburizaizah *et al.* (2018); Morris *et al.* (2019); Merga, Roni e Malpique, (2020) ; Zhu, L. Li e H. Li (2020).

Convém ressaltar que a gestão democrática, atrelada ao envolvimento da equipe escolar na participação nas tomadas de decisões abandona a prática normativa, conservadora e autoritária contida na construção de um PPP de maneira burocrática, para assumir um documento emancipatório, que reconhece os direitos dos atores no

contexto escolar (Lei n. 9.394, 1996; Veiga, 2003; Gomes, 2015; Menegat *et al.*, 2018). Assim, segundo os estudos citados perdura nos sistemas de ensino a necessidade de melhorar a qualidade da educação pública, embasado no preceito da educação que visa o desenvolvimento integral do educando, habilitando para o desenvolvimento político e social.

Consequente, os líderes deixam de ocupar posições “heróicas” e se adequam em diferentes personagens da liderança escolar: líder organizacional, docente e coordenador dos processos instrutivos (Sebastian, Allensworth & Huang, 2016; Leithwood, Sun, & Schumacker, 2019). Desse modo, a concepção dos autores, busca se afastar da gestão escolar solitária para assumir a liderança distribuída e democrática, desenvolvendo condições que colaborem para melhoria da aprendizagem dos estudantes e propicie educação de qualidade.

É interessante notar que são amplos os diferentes papéis e atividades exercidas pelos diretores nas instituições de ensino, incluído a responsabilidade de funcionamento do espaço e melhoria do desempenho escolar (Sebastian *et al.*, 2016), como demonstram estudos que abordam a influência da liderança escolar na aprendizagem dos estudantes (Ibrahim & Mahmoud, 2017; Aburizaizah *et al.*, 2018; Nguyen & Hunter, 2018; Pietsch *et al.*, 2018; Gobbi *et al.*, 2020).

Contudo, há ações que necessitam ser colocadas em prática para atingir melhores desempenhos escolares, conforme apontam as inquietações dos líderes e de pesquisadores do assunto (Sebastian *et al.*, 2016). Por esse motivo, investigações se apoiam na lacuna da prática, em “como” ocorre a interação entre liderança e docente e a associação dessa relação ao desempenho dos educandos (Leithwood, Harris *et al.*,

2019). Desse modo, diretor e professores exercem papéis significativos em relação ao desempenho acadêmico dos discentes, corroborando para que a comunicação entre diretor e professores nas organizações de ensino esteja incluída na dimensão da liderança eficaz (Ärlestig, 2008).

Em relação a esse entendimento, Zhu *et al.* (2020) legitimam que o diretor pode desempenhar um papel relevante na unidade de ensino, estimulando a participação dos professores nos processos organizacionais. Essa concessão de colaboração e capacitação favorece o engajamento da equipe docente no alcance das metas estabelecidas e na promoção de comunicação entre servidores e demais partes interessadas, tencionando práticas internas que auxiliem no desenvolvimento acadêmico dos estudantes (Soares, 2007; Sebastian *et al.*, 2017; Gobbi *et al.*, 2020).

Assim, a comunicação interna entre diretor e professores poderá ser uma prática na instituição escolar para elaboração de um Projeto Político-Pedagógico que contemple de fato as especificidades da comunidade ao qual a unidade de ensino está inserida (Oliveira & Waldhelm, 2016; Santos & Matos, 2018; Leithwood, Sun *et al.*, 2019).

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO

Consoante ao objetivo, optou-se pelo estudo quantitativo, descritivo, com uso de dados secundários e corte transversal, com o intuito de verificar se os fatores referentes à comunicação entre diretor e professores na construção do PPP da escola afetam o desempenho escolar dos discentes do 9º ano do ensino fundamental, nas avaliações de língua portuguesa e de matemática do SAEB.

3.2 BASE DE DADOS

A base de dados foi formada a partir dos microdados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) de língua portuguesa e matemática dos estudantes de 9º ano do ensino fundamental, matriculados em 2019 nas escolas públicas, estaduais e municipais, do estado do Espírito Santo. O acesso a base para utilização de dados foi realizado na página do INEP (www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/microdados) e decorreu de agosto a novembro de 2021. A escolha da etapa de ensino se justifica devido os resultados de proficiência dos estudantes nas disciplinas de estudo estar aquém dos rendimentos esperados, visto que, participam dessa avaliação escolas públicas localizadas nas zonas urbana ou rural, com um quantitativo mínimo de dez estudantes matriculados nas turmas de 5º, 9º ou 3ª série do ensino médio e escolas privadas participam do exame por adesão segundo descrito na Portaria n.366 (2019).

É necessário mencionar que a utilização dos questionários contextuais da avaliação externa elaborada pelo SAEB abarca qualidade e quantidade de informações que possibilitam o estudo da educação nacional (Vidal *et al.*, 2019), o questionário contextual do exame de 2019 foi elaborado com 19 questões para estudantes que cursavam o 9º ano do ensino fundamental e 128 questões para os professores. A base permite análise de dados a partir de critérios selecionados como estado, município, escola, aluno, série, proficiência, dependência administrativa, dentre outras questões possíveis para acompanhamento e implementação de políticas públicas que abarque o contexto local.

A construção da base de estudo sucedeu por meio das respostas de estudantes e professores ao questionário contextual do SAEB, sendo as variáveis de controle concernente aos estudantes as questões de número 2 (qual é a sua cor ou raça) e 4 (qual é a maior escolaridade da sua mãe/ou mulher responsável por você). Quanto às variáveis explicativas referentes aos professores foram analisadas as indagações sobre o PPP, questões de nº 75 (seu conteúdo é discutido em reuniões), 76 (Os (As) professores (as) participaram da sua elaboração) e 77 (Estabelece metas de aprendizagem).

Diante disso, os dados representam 738 escolas estaduais e municipais do Espírito Santo, nas quais 23.832 estudantes do 9º ano do ensino fundamental realizaram as avaliações e responderam às perguntas do questionário, assim como, 1.713 professores responderam às questões contextuais do SAEB 2019. Os discentes incluídos no estudo representam aproximadamente 58,5% do total de 40.687 estudantes do 9º ano matriculados na rede pública de ensino em 2019 (INEP, 2020b). O número de professores

que lecionavam para esta etapa de ensino em 2019 compreende o quantitativo de 3.075 docentes e constituem aproximadamente 55% de participantes da pesquisa.

Foram excluídos deste estudo, 16.855 estudantes que não apresentavam o resultado da proficiência nas disciplinas de língua portuguesa e matemática, e/ou que deixaram de responder às questões do questionário contextual utilizadas como variáveis, como também, 1.362 docentes foram excluídos por não responderem as questões observadas no questionário contextual do SAEB 2019.

Após a aplicação do filtro também foram retirados do estudo as escolas que a dependência administrativa caracterizava unidade privada. Diante da organização, a base final deste estudo reuniu 23.832 observações de estudantes e 1713 de professores, sendo analisadas 738 escolas públicas, estaduais e municipais, do estado do Espírito Santo.

3.3 VARIÁVEIS DO ESTUDO

Consoante ao objetivo desta pesquisa, para verificação do impacto das variáveis sobre o desempenho escolar dos estudantes, optou-se pela escolha de variáveis explicativa e de controle relevantes para elucidar o desenvolvimento acadêmico na elaboração do modelo, assentadas nas características do educando e na elaboração e/ou revisão do Projeto Político-Pedagógico. Para entendimento das questões utilizadas como variáveis nesse estudo, segue descrição das variáveis e em anexo o questionário contextual do SAEB 2019.

3.3.1 Desempenho escolar no SAEB

Essa variável foi obtida mediante a divulgação do resultado das avaliações externas de língua portuguesa e matemática no site do INEP. A variável explicada desempenho escolar é relacionada ao grupo de variáveis comunicação interna na elaboração do PPP e características dos estudantes, com intuito de verificar os fatores que influenciam no desenvolvimento acadêmico dos educandos.

Os resultados dos discentes do 9º ano são apresentados no microdados SAEB com base em uma escala reformulada pelo INEP, Escala Saeb. O Movimento Todos pela Educação, organização civil direcionada a melhorar a educação básica no Brasil, designou que 70% dos estudantes da educação básica, matriculados no 9º ano do ensino fundamental, alcance resultado superior a 275 em língua portuguesa e na disciplina de matemática desempenho superior a 300 pontos (Soares & Alves, 2013).

Espera-se que exista uma relação significativa, positiva ou negativa, entre desempenho escolar e as variáveis do estudo, visto que o desempenho escolar é considerado a partir dos fatores internos e externos à escola (Oliveira & Carvalho, 2018; Gobbi *et al.*, 2020).

3.3.2 Comunicação na elaboração do PPP

Esse grupo de variáveis foi selecionado no questionário contextual do SAEB 2019, designado aos professores que lecionavam na etapa de ensino observada e visa verificar a relevância da comunicação no desenvolvimento acadêmico dos estudantes. Assim, a

observação se fundamentou nas questões que se aplicavam ou não ao projeto político-pedagógico da escola.

3.3.3 Características dos estudantes

Esse grupo de variáveis foi selecionado no questionário contextual do SAEB 2019, designado aos educandos matriculados no 9º ano do ensino fundamental e que realizaram o SAEB de 2019, com o propósito de obter informações sobre declaração de cor/raça e escolaridade da mãe, pois esse grupo de variáveis influencia no desempenho acadêmico do estudante, compreendendo que, família e características pessoais estão relacionados ao resultado acadêmico do educando, consoante ao estudo de Camanho *et al.* (2021).

A variável cor/raça é composta por cinco questões e os estudantes precisam escolher uma única opção, mas neste estudo foram selecionadas três categorias: branco, preto e pardo, pois a maioria dos estudantes se declararam pardos e o desempenho das escolas em que a maioria dos estudantes são considerados brancos é superior em relação as unidades de ensino em que a maioria dos discentes se definem nas outras categorias e o fato do estudante se declarar negro acentua-se relação negativa entre cor e desempenho (Soares & Alves, 2013; Menezes-Filho, 2015).

A escolaridade da mãe compõe o questionário contextual SAEB de 2019 e está organizada em cinco alternativas de múltipla escolha. A pesquisa foi realizada a partir da utilização das possibilidades de resposta: a mãe não completou o 5º ano do ensino fundamental, mãe com ensino fundamental completo e mãe com ensino superior. A escolha dessas três questões versa mensurar a influência da escolaridade da mãe no

desempenho acadêmico do estudante e está baseada na abrangência das etapas de ensino, anos iniciais, anos finais e ensino superior, tencionando maior significância nos resultados.

As variáveis foram organizadas conforme Quadro 1, a partir do seguinte agrupamento de informações: 1) Desempenho Escolar; 2) Comunicação Interna na Elaboração do PPP; 3) Características dos Estudantes.

Grupo	Tipo de Variável	Detalhamento	Fonte	Referência
1. Desempenho Escolar	Explicada: SAEB língua portuguesa e matemática	Número de pontos médio dos estudantes do 9º ano do ensino fundamental na avaliação do SAEB.	Avaliação de Língua Portuguesa e matemática do SAEB 2019 / INEP/MEC	Soares <i>et al.</i> (2015); Sebastian <i>et al.</i> (2016); Américo e Lacruz (2017); Pietsch e Tulowitzki (2017); Leithwood, Harris <i>et al.</i> (2019); Camanho <i>et al.</i> (2021).
2. comunicação Interna na Elaboração do PPP	Explicativa: comunicação Explicativa: Participação Explicativa: Conhecimento	<i>Dummy</i> , 1 caso os professores da escola afirmam, existir comunicação, participar da construção/revisão e conhecer o PPP, caso contrário zero.	Questões Nº 75, 76 e 77 do Questionário Contextual do SAEB 2019 respondido por professores da escola/ INEP/MEC	Murphy (2015); Favero <i>et al.</i> (2016); Sebastião <i>et al.</i> (2017); Santos e Mainardes (2018); Ramallah <i>et al.</i> (2019); Morris <i>et al.</i> (2020); Lee e Kim (2021). Veiga (2003); Gomes (2015); Ärlestig, 2008; Fernandes (2017); Bezerra e Silva (2018); Pietsch <i>et al.</i> (2018); Claudino <i>et al.</i> (2020). Sant'Ana e Guzzo (2016); Assunção <i>et al.</i> (2019); Costa <i>et al.</i> (2021);
3. Características dos Estudantes	Controle: 3.1 Cor/Raça Controle: 3.2 Escolaridade da Mãe	<i>Dummy</i> , 1 indicando se os estudantes do 9º ano do ensino fundamental que participaram do SAEB 2019, se declararam brancos, pretos, pardos. Caso contrário, zero. <i>Dummy</i> , 1 indicando se os estudantes do 9º ano do ensino fundamental que participaram do SAEB 2019, declararam que a mãe não completou o 5º ano do ensino fundamental, completou o ensino fundamental ou completou o ensino superior. Caso contrário, zero.	Questões Nº 2 e 4 do Questionário Contextual do SAEB 2019 respondido por alunos do 9º ano escola / INEP/MEC	Soares (2007); Riani e Rios-Neto (2008); Menezes-Filho (2015); Rocha e Funchal (2019). Soares (2007); Riani e Rios-Neto (2008); Menezes-Filho (2015); Rocha e Funchal (2019).

Quadro 1: Variáveis de estudo

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 MÉTODO ESTATÍSTICO E MODELO MATEMÁTICO

Com o propósito de alcançar os resultados da pesquisa foi utilizado para análise a técnica de regressão linear múltipla, possibilitando o resultado por unidade escolar como a organização metodológica de Soares e Alves (2013), para isso, foi empregado o *software Stata*.

Os dados são analisados por meio de regressão linear múltipla, a partir da função:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \beta_4 X_{4i} + \beta_5 X_{5i} + \varepsilon_i$$

Onde:

Y_i é a variável explicada, representada pelo desempenho escolar do 9º ano do ensino fundamental na avaliação de língua portuguesa e matemática do SAEB no ano de 2019;

β_0 , β_1 e β_2 são interceptos estimados;

X_{1i} representa a variável relacionada à existência de comunicação interna na elaboração/revisão do PPP;

X_{2i} representa a variável relacionadas à existência de participação na elaboração/revisão do PPP;

X_{3i} representa a variável relacionadas ao conhecimento sobre a existência do PPP da escola;

X_{4i} representa a variável cor/raça dos estudantes do 9º ano do ensino fundamental que fizeram as avaliações de língua portuguesa e matemática do SAEB 2019, utilizadas como variáveis de controle no modelo;

X_{5i} representa a variável escolaridade da mãe dos estudantes do 9º ano do ensino fundamental que fizeram as avaliações de língua portuguesa e matemática do SAEB 2019, utilizadas como variáveis de controle no modelo;

ϵ_i se refere aos erros aleatórios.

3.5 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra desse estudo foi constituída por 23.832 estudantes e 1.713 professores. Observa-se que a média em língua portuguesa no SAEB em 2019 dos estudantes do 9º ano do ensino fundamental, matriculados neste período nas escolas públicas no Espírito Santo foi de 264,315 pontos, sendo o menor desempenho 119,076 pontos e o maior de 376,520. Já na disciplina de matemática, os estudantes alcançaram média de 269,240 pontos de proficiência, em que a pontuação mínima foi de 128,542 e a máxima de 397,487 pontos.

De acordo com a escala de proficiência do SAEB, a média dos estudantes do 9º ano em língua portuguesa está compreendida no nível 3, caracterizado por desempenho maior ou igual a 250 e menor que 300, numa escala que varia de 1 a 8 em relação ao nível, sendo o intervalo de pontos compreendidos de 200 a 375 (INEP, 2020a). Na disciplina de matemática, os resultados dos discentes também estão compreendidos no nível 3, ou seja, desempenho maior ou igual a 250 e menor que 275, numa escala que varia de 1 a 9 e pontuação entre os valores de 200 a 400 pontos. Os resultados de proficiência acima do intervalo apresentado indicam que o estudante possui conhecimento e habilidade dos conteúdos na etapa de ensino cursada (Soares *et al.* 2015).

Assim, a média dos estudantes matriculados em 2019 na etapa final do ensino fundamental está compreendida no nível básico de aprendizagem, segundo o resultado do SAEB. Diante disso, percebe-se que, ainda não foi alcançada a meta estabelecida pelo Movimento Todos pela Educação, para língua portuguesa 275 pontos e matemática 300 (Soares, 2009; Soares & Alves, 2013).

Todavia, ficou evidenciado nas medidas descritivas deste estudo as similaridades no grupo de variáveis, comunicação interna na elaboração do PPP e características dos estudantes, nas disciplinas de língua portuguesa e matemática. Assim, o comportamento das variáveis em termos de médias, desvio-padrão, mínimos e máximos é caracterizado na análise descritiva de acordo com a Tabela 1.

TABELA 1: MEDIDAS DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS DA AMOSTRA

Variáveis	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
Desempenho Escolar no SAEB (N=23.832)				
SAEB língua portuguesa	264,315	49,953	119,076	376,520
SAEB matemática	269,240	48,446	128,542	397,487
Comunicação Interna na Elaboração do PPP (N= 1.713)				
Comunicação	0,664	0,472	0	1
Participação	0,746	0,435	0	1
Conhecimento	0,885	0,318	0	1
Características dos estudantes (N=23.832)				
Branços	0,278	0,448	0	1
Pretos	0,155	0,362	0	1
Pardos	0,511	0,499	0	1
Mãe 5º ano incompl.	0,119	0,324	0	1
Mãe - fundamental cpl	0,186	0,389	0	1
Mãe - graduação	0,171	0,377	0	1

Fonte: Dados da Pesquisa.

Legenda: N - no. de observações / PPP – Projeto Político-Pedagógico/ SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica.

No que se refere à amostra de 1.713 professores observados no estudo, o resultado da estatística descritiva expressa que quanto ao grupo de variáveis sobre comunicação interna na elaboração do PPP, 66% (M= 0,664) dos docentes, em média, afirmaram que existe comunicação na construção do PPP na sua escola. Acerca da participação na elaboração do projeto, 74% (M= 0,746) responderam que participaram e 88% (M=0,885) disseram conhecer o PPP da unidade de ensino.

Este resultado está consentido ao estudo de Morris *et al.* (2020) que ressalta a necessidade de melhorar a troca de informação no ambiente escolar. Ainda que, a comunicação seja uma ferramenta para auxiliar no encontro dos propósitos comuns, indispensável para organização de qualquer instituição (Sarmiento & Casagrande, 2015; Favero *et al.*, 2016; Costa *et al.*, 2021), a variável Comunicação Interna na Elaboração do PPP representa a menor proporção de respostas positivas, dentre as variáveis analisadas.

No que se refere ao grupo de variáveis sobre as características dos estudantes, cerca de 27% (0,278) se declararam brancos, 15% (M= 0,155) pretos e 51% (M= 0,511) afirmaram ser pardos. A maioria dos estudantes se declarou pardo, seguido a cor branca e o menor percentual se declarou negro, a respectiva organização está de acordo com a pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE sobre a cor ou raça da população brasileira, baseado na autodeclaração (IBGE, 2022).

Em relação à escolaridade da mãe, em torno de 11% (M= 0,119) declaram que não completaram o 5º ano do ensino fundamental, 18% (M= 0,186) declararam que concluíram o ensino fundamental. Em contraponto 17% (M= 0,171) afirmaram que possuem a graduação. Assim, desponta a média de 29%, quando somado o número de

mães que não completaram a educação básica. Nesse entendimento, o estudo de Riani e Rios-Neto (2008) descreve que educandos dos quais as mães possuem baixa escolaridade, prosseguem os estudos com nível inferior no desempenho escolar.

Capítulo 4

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 COMUNICAÇÃO ENTRE DIRETOR E PROFESSORES, PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E DESEMPENHO EM LÍNGUA PORTUGUESA

Como forma de avaliar os dados resultantes do estudo, utilizou-se a regressão linear múltipla. A tabela 2 apresenta o índice que expressa a quantidade da variância dos dados (R^2), indicando também as variáveis estatisticamente significativas, ao nível de 1% e 5%, para explicar o desempenho em língua portuguesa.

TABELA 2: REGRESSÕES ESTIMADAS DAS VARIÁVEIS EXPLICATIVAS DO DESEMPENHO ESCOLAR DOS ESTUDANTES EM LÍNGUA PORTUGUESA DO 9º ANO DO ENSINO FUNDAMENTAL NO SAEB 2019

R²	0,0330
Observações de estudantes (N)	23.832
Observações de professores (N)	1.713
Grupo de Variável	Coefficientes
Comunicação interna na elaboração do PPP	
Comunicação	0,293
Participação	3,382**
Conhecimento	3,449**
Características dos estudantes	
Branços	16,862**
Pretos	-3,856*
Pardos	6,608**
Mãe 5º ano incompl.	-11,431**
Mãe - fundamental cpl	-2,352**
Mãe - graduação	6,616**
Constante	251,739

Fonte: Dados da Pesquisa.

Significância dos Coeficientes:** Valor $P < 0,01$; Valor * $P < 0,05$.

Legenda: N - no. de observações / PPP – Projeto Político-Pedagógico/ R^2 - Coeficiente de determinação.

Sobre o grupo de variáveis explicativas, comunicação interna na elaboração do PPP, duas das três variáveis analisadas se mostraram significativas aos níveis de 1% e 5% para explicar o desempenho escolar em língua portuguesa.

Especificamente a variável comunicação não se mostrou significativa estatisticamente, aos níveis de 1% e 5%, para explicar o desempenho escolar em língua portuguesa. Tal fato contradiz as observações de Lee e Kim (2021) e Verčič *et al.* (2021), com trabalhos que demonstram relações entre desempenho organizacional e comunicação interna. Todavia, pode ter explicações associadas à adoção de um tipo de comunicação meramente formal pelas escolas, significação limitada na prática do envolvimento e incapacidade na promoção de avanços institucionais, sobretudo quando o tema é PPP, como já destacado por Berkovich e Eyal (2017); Ibrahim e Mahmoud (2017); Santos e Mainardes (2018).

Esse entendimento parece ser reforçado pela identificação de relação entre a participação ($\beta=3,382$, $p<0,01$) e o desempenho escolar em língua portuguesa, o que pode significar que, na média, o fato de os professores declararem ter participado do processo de elaboração do documento poderá impulsionar o desempenho médio dos estudantes da unidade de ensino na qual o fenômeno é observado. Esse resultado coincide com os trabalhos de Lück (2009), Favero *et al.* (2016) e Morris *et al.* (2020), segundo os autores a participação na construção do PPP, a interação entre o diretor e os professores é capaz de propiciar a colaboração na tomada de decisão e responsabilidade com o desenvolvimento do ensino, e nesse seguimento, constituir relações positivas com o desempenho escolar.

Quanto à variável conhecimento ($\beta=3,449$, $p<0,01$), foi observada também uma relação positiva com o desempenho escolar em língua portuguesa. Esse resultado está concernente aos estudos de Ärlestig (2008) e Assunção *et al.* (2019). Os autores destacam que o conhecimento dos professores sobre o estabelecimento de metas de

aprendizagem mediante uso da ferramenta comunicação, pode colaborar para construção de significados e elevação dos resultados acadêmicos dos estudantes. Consequente, Veiga (2003) afirma que a construção do PPP, como prática de cumprimento meramente técnico ou burocrático, pode levar ao decréscimo dos resultados acadêmicos, assim como, no extremo oposto, a perspectiva libertadora de compartilhamento de ideias pode contribuir para consolidação do ensino e aprendizagem, logo, levando ao alcance de melhor desempenho dos educandos.

Sobre o grupo de variáveis de controle, instituídas pelas características dos estudantes, o fato do estudante se afirmar branco ($\beta=16,862$, $p<0,01$) ou pardo ($\beta=6,608$, $p<0,01$) denota influência positiva no desempenho em língua portuguesa na escola, ao passo que se declarar preto ($\beta=-3,856$, $p<0,05$) tem efeito inverso, ou seja, o fato da maioria dos estudantes, de uma unidade escolar, declarar-se preto pode impactar negativamente o desempenho acadêmico da instituição. Esses fenômenos também aparecem nos estudos de Menezes-Filho (2015).

Em relação à escolaridade da mãe, o fato dela ter 5º ano incompleto ($\beta=-11,431$, $p<0,01$) e fundamental completo ($\beta=-2,352$, $p<0,01$), tem potencialidade de colaborar para que o desempenho médio alcançado pela escola esteja compreendido a valores negativos. Nessa perspectiva de significância, com a elevação mais substancial de estudos, a mãe com graduação ($\beta=6,616$, $p<0,01$) pode influenciar no desempenho médio escolar do estudante positivamente. Tais observações estão consoantes ao modelo conceitual proposto por Soares (2007) que indica que fatores externos à escola podem influenciar no desempenho acadêmico, incluído a cor/raça do estudante e escolaridade da mãe.

4.2 COMUNICAÇÃO ENTRE DIRETOR E PROFESSORES, PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E DESEMPENHO EM MATEMÁTICA

Nesta etapa da análise, pode-se observar na Tabela 3 a regressão linear múltipla e as variáveis estatisticamente significativas para explicar o desempenho em matemática ao nível de significância de 1% e 5%, bem como o índice sobre a quantidade da variância dos dados (R^2).

TABELA 3: REGRESSÕES ESTIMADAS DAS VARIÁVEIS EXPLICATIVAS DO DESEMPENHO ESCOLAR DOS ESTUDANTES EM MATEMÁTICA DO 9º ANO DO ENSINO FUNDAMENTAL NO SAEB 2019

R²	0,0477
Observações de estudantes (N)	23.832
Observações de professores (N)	1.713
Grupo de Variável	Coeficientes
Comunicação interna na elaboração do PPP	
Comunicação	-1,047
Participação	7,267**
Conhecimento	4,192**
Características dos estudantes	
Branços	18,374**
Pretos	-6,184**
Pardos	6,150**
Mãe 5º ano incompl.	-8,870**
Mãe - fundamental cpl	-1,667*
Mãe - graduação	9,080**
Constante	253,245

Fonte: Dados da Pesquisa.

Significância dos Coeficientes:** Valor $P < 0,01$; Valor * $P < 0,05$.

Legenda: N - no. de observações / PPP – Projeto Político-Pedagógico/ R^2 - Coeficiente de determinação.

O grupo das variáveis explicativas sobre comunicação interna na elaboração do PPP mostrou-se estatisticamente significativa para explicar o desempenho escolar em matemática em dois dos três itens que compõem o grupo. Sobre a participação ($\beta=7,267$, $p<0,01$), como nos estudos de Fernandes (2017); Bezerra e Silva (2018); Pietsch *et al.* (2018); Claudino *et al.* (2020), observou-se que o envolvimento nas tomadas de decisões e compartilhamento de ideias entre o diretor e os professores com relação à elaboração

do PPP poderá possibilitar acréscimo positivo ao desempenho médio dos estudantes da escola em matemática.

Do mesmo modo, a variável conhecimento ($\beta=4,192$, $p<0,01$) demonstrou poder exercer influência positiva quando relacionada ao desempenho escolar em matemática. Estes resultados corroboram com os trabalhos de Sant'Ana e Guzzo (2016) e Costa *et al.* (2021) que afirmam que interação entre a direção escolar e os professores no processo de construção do PPP colabora para que melhores desempenhos acadêmicos sejam alcançados nas instituições de ensino.

Entretanto, são denotadas similaridades nessa análise com aquela já apresentada para língua portuguesa, em relação à variável explicativa comunicação, em que o resultado não se mostrou significativo estatisticamente, aos níveis de 1% e 5%, para explicar o desempenho escolar na disciplina de matemática. Ainda que, as discussões em reuniões sobre o PPP são necessárias para interação docente, construção e revisão do documento, constituindo a comunicação uma ferramenta para fomentar o desenvolvimento do projeto para assegurar a identidade do sistema de ensino e da escola (Murphy, 2015; Sarmiento & Casagrande, 2015).

Quando a análise acontece entre o desempenho escolar e características dos estudantes, a cor branca ($\beta=18,374$, $p<0,01$) e a cor parda ($\beta=6,150$, $p<0,01$) são capazes de colaborar positivamente para o desempenho médio da escola em matemática, em oposto, a cor preta ($\beta=-6,184$, $p<0,01$) pode contribuir para decréscimo no desempenho na avaliação do Saeb, sugerindo que a unidade escolar ao qual a maioria dos discentes se declararam pretos alcançou menores valores no resultado da

proficiência acadêmica, fatores também evidenciados nos estudos de Rocha e Funchal (2019), Camanho *et al.* (2021).

Observou-se também a influência da escolaridade da mãe no desempenho escolar em matemática. Desse modo, a mãe que dispõe do 5º ano incompleto ($\beta=-8,870$, $p<0,01$) e a mãe com fundamental completo ($\beta=-1,667$, $p<0,05$), podem colaborar com decréscimo no resultado da proficiência do estudante. Entretanto, foi concebido com estes resultados que à medida que os níveis de escolaridade da mãe se elevam, é perceptível que pode ocorrer uma influência positiva no desempenho acadêmico. Assim, a mãe graduada ($\beta=9,080$, $p<0,01$), pode contribuir positivamente na explicação do desempenho escolar. Essas indicações são semelhantes aos resultados evidenciados nos estudos de Riani e Rios-Neto (2008), Oliveira e Waldhelm (2016).

Capítulo 5

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi verificar se fatores referentes à comunicação entre diretor e professores na construção do PPP da escola afetam o desempenho escolar dos discentes do 9º ano do ensino fundamental nas avaliações de língua portuguesa e de matemática do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb).

Os resultados oferecem evidências de que participar da elaboração/revisão do PPP, bem como, conhecer o documento influencia positivamente a performance do estudante. Isto quer dizer que a participação na construção e no conhecimento do documento pode ser capaz de propiciar responsabilização do diretor e dos professores com o desenvolvimento do ensino e conseguinte poderá impulsionar a aprendizagem dos estudantes.

Por outro lado, neste estudo, a existência de comunicação interna não demonstrou ser significativa para explicar o desempenho escolar nas disciplinas analisadas. Isto parece reforçar a importância de que a comunicação carece de elementos para efetivação, como envolvimento e compartilhamento de ideias, para que possa produzir os resultados almejados em termos de desempenho escolar, ou seja, pode ser que a comunicação utilizada no âmbito escolar esteja ocorrendo singularmente de modo formal, sendo incapaz de produzir na equipe docente o envolvimento necessário para elaboração/revisão de documentos que propiciam avanços institucionais no desempenho escolar dos educandos.

Assim, em resposta à pergunta deste estudo, se há relações entre a construção do Projeto Político-Pedagógico e aprendizagem dos estudantes, conclui-se que na amostra analisada foi evidenciado que os elementos que compreendem o processo de comunicação, participação e conhecimento do PPP, contribuem para a aprendizagem dos estudantes, corroborando que relações educativas podem estar associadas aos processos comunicativos (Ärlestig, 2008; Nobile, 2020).

Em relação aos aspectos relacionados às características dos estudantes, esses denotaram ser significativos, o que pode explicar o desempenho escolar em língua portuguesa e em matemática, conforme já observado nos estudos de Soares (2007), Riani e Rios-Neto (2008), Menezes-Filho (2015), Rocha e Funchal (2019). Desse modo, observou-se que a cor branca e a cor preta podem influenciar a proficiência do estudante, assim como, à medida que o nível escolar da mãe se eleva o desempenho nas disciplinas observadas também podem ser impulsionados.

Teoricamente para preencher a lacuna sobre as relações de comunicação entre diretor e professores na construção do Projeto Político-Pedagógico e seu impacto no desempenho dos estudantes em instituições da educação básica, este estudo corrobora com pesquisas anteriores (por exemplo; Soares *et al.*, 2015; Oliveira & Waldhelm, 2016; Sebastian *et al.*, 2017; Leithwood, Sun *et al.*, 2019, Gobbi *et al.*, 2020) que confirmam em seus resultados que o desempenho acadêmico dos estudantes procede das relações de variáveis associadas às características internas a escola, ao educando e a família. Todavia, sua contribuição teórica mais direta está associada a minimizar a carência de investigações sobre as relações de comunicação entre diretores e professores da

educação básica na construção do Projeto Político-Pedagógico da escola e o desempenho escolar.

Como contribuição prática, este estudo pode colaborar trazendo evidências que podem apoiar políticas públicas associadas à comunicação interna na construção do Projeto Político-Pedagógico e os efeitos decorrentes no desempenho escolar dos estudantes no âmbito de escolas públicas brasileiras. Por exemplo, a estruturação de tempo, incluído na carga horária do trabalho docente, propício para a interação dialógica entre diretor e professores na elaboração/revisão e conhecimento do PPP, possibilitando assim, confiança, satisfação e valores institucionais promovidos pelos elementos da comunicação, resultando na melhoria do ensino (Schad, 2017; Pietsch *et al.*, 2018).

Como limitação do estudo, é importante mencionar o número reduzido de professores que responderam ao questionário contextual do SAEB 2019, visto que as respostas dos questionários denotam um indicativo dos aspectos gerenciais, estruturais e pedagógicos das escolas brasileiras (INEP, 2021a). Diante do número de docentes respondentes neste estudo, foi possível uma análise parcial do desenvolvimento do PPP nos sistemas de ensino.

Como sugestões de novas linhas de pesquisas, por exemplo, ampliar a proposta deste estudo a demais etapas de ensino, ensino fundamental anos iniciais e ensino médio, para assim, ser possível averiguar se existe equivalência nos resultados. Outra sugestão é relacionar a comunicação na elaboração do PPP com demais partes interessadas, como os pais dos estudantes, porque devem participar da construção do documento e representam diferentes papéis na organização escolar. Também é

sugestivo reproduzir a pesquisa agregando novas variáveis ao modelo, em razão de ser possível existir outros fatores que colaborem para explicar o desempenho escolar.

Finalizando, futuras pesquisas de cunho qualitativo poderiam analisar os fatores internos à escola relacionados às dificuldades no processo de elaboração do PPP. Pesquisas com essas vertentes poderiam gerar evidências para apoiar o desenvolvimento de ações que colaborem para redução dos fatores que contribuem para os baixos níveis de proficiência e desigualdade na educação básica.

REFERENCIAS

- Aburizaizah, S., Kim, Y., & Fuller, B. (2018). Principal leadership and student achievement: decentralising school management in Saudi Arabia. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 49(5), 795-816.
- Amagnya, M. A. (2019). Factors Affecting Education in the Builsa District of Northern Ghana. *Africa Education Review*, 17(2), 104-121.
- Américo, B. L., & Lacruz, A. J. (2017). Contexto e Desempenho Escolar: Análise das Notas na Prova Brasil das Escolas Capixabas por Meio de Regressão Linear Múltipla. *Revista de Administração Pública*, 51(5), 854-878.
- Ärlestig, H. (2008). Structural prerequisites for principals' and teachers' communication about teaching and learning issues. *Improving schools*, 11(3), 189-203.
- Assunção, J. L., Solino, A. P., & Gehlen, S. T. (2019). A investigação temática na elaboração de um Projeto Político Pedagógico humanizador. *Currículo sem Fronteiras*, 19(3), 1379-1409.
- Batista, N. P. O. de, Kilimnik, Z. M., & Reis, M. T. Neto (2016). Influência dos Estilos de Liderança na Satisfação no Trabalho: um Estudo em uma Entidade de Fins não Econômicos. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(3), 24-39.
- Berkovich I., & Eyal O. (2017). The effects of principals' communication practices on teachers' emotional distress. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(4), 642-658.
- Bezerra, D. R. S. dos, & Silva, A. P. S. da (2018). Educação do Campo: apropriação pelas professoras de uma escola de assentamento. *Psicologia Escolar e Educacional*, 22(3), 467-475.
- Boivin, G., Brummans, B. H., & Barker, J. R. (2017). The institutionalization of CCO scholarship: Trends from 2000 to 2015. *Management Communication Quarterly*, 31(3), 331-355.
- Camanho, A. S., Varriale, L., Barbosa, F., & Sobral, T. (2021). Performance assessment of upper secondary schools in Italian regions using a circular pseudo-Malmquist index. *European Journal of Operational Research*, 289(3), 1188-1208.
- Carvalho, I. L. A. de, Santos, J. J. A. dos, & Chrispino, Á. (2020). Sucesso e fracasso no ensino fundamental: uma relação entre reprovação, abandono e proficiência. *Revista Meta: Avaliação*, 12(34), 136-161.

- Claudino, S. C., Carvalho, D. C. de, & Debus, E. S. D. (2020). As pesquisas sobre a literatura na educação infantil a partir do projeto político-pedagógico. *Currículo sem Fronteiras*, 20(2), 395-415.
- Costa, A.C.G. de, Strozzi, C. R. P., Forno, L. F. D., Sartori, R., Godina, R., & Matos, F. (2021). Knowledge Management and the Political-Pedagogical Project in Brazilian Schools. *Sustainability*, 13(5), 1-13.
- Favero, N., Meier, K. J., & O'Toole, L. J., Jr (2016). Goals, trust, participation, and feedback: Linking internal management with performance outcomes. *Journal of public administration research and theory*, 26(2), 327-343.
- 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. *Trends in Psychology*, 26(1), 215-228.
- Fernandes, S. B. (2017). Participação coletiva na (re) construção do projeto político-pedagógico: Ação indispensável para a afirmação da gestão escolar democrática. *Revista Espacios*, 38(20), 19-28.
- Gobbi, B. C., Lacruz, A. J., Américo, B. L., & Zanquetto, H. (2020). 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(106), 198-220.
- Gomes, L. S. (2015). *Implantação do projeto político-pedagógico na organização do trabalho escolar: realização educacional ou obrigação burocrática?* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Ibrahim, A., & Mahmoud, S. (2017). Principals' communication styles and school performance in Al Ain government schools, UAE. *International Journal of Research Studies in Education*, 6(1), 29-46.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2022). *Conheça o Brasil - População*. Recuperado em 02 março, 2022, de <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18319-cor-ou-raca.html>
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. (2020a). *Escala de proficiência do SAEB*. Recuperado em 02 agosto, 2021, de <https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/acervo-linha-editorial/publicacoes-institucionais/avaliacoes-e-exames-da-educacao-basica/escalas-de-proficiencia-do-saeb>
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. (2020b). *Sinopse Estatística da Educação Básica 2019*. Recuperado em 02 agosto, 2021,

de <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-basica>

- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. (2021a). *Microdados do SAEB*. Recuperado em 05 agosto, 2021, de <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/saeb/resultados>
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. (2021b). *Resultados do PISA*. Recuperado em 05 agosto, 2021, de <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/pisa/resultados>
- Koschmann, M. A., & Campbell, T. G. (2019). A critical review of how communication scholarship is represented in textbooks: the case of organizational communication and CCO theory. *Annals of the International Communication Association*, 43(2), 173-191.
- Koschmann, M. A., & McDonald, J. (2015). Organizational rituals, communication, and the question of agency. *Management Communication Quarterly*, 29(2), 229-256.
- Kuhn, T., & Schoeneborn, D. (2015). The pedagogy of CCO. *Management Communication Quarterly*, 29(2), 295-301.
- Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1), 1-11.
- Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (1996). Dispõe sobre as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF. Recuperado em 13 março, 2021, de http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Leis/L9394.htm
- Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014 (2014). Dispõe sobre o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 13 março, 2021, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019): Seven Strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22.
- Leithwood, K., Sun, J., & Schumacker, R. (2019). How School Leadership Influences Student Learning: A Test of “The Four Paths Model”. *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 570-599.
- Losso, C. R., & Borges, M. K. (2019). Educação a distância nas escolas de governo brasileiras—uma revisão acadêmica. *Revista Espacios*, 40(8), 15-24.
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.

- Menegat, J., Sarmiento, D. F., & Rangel, M. (2018). (Im) possibilidades da revitalização do projeto político-pedagógico de uma Rede Municipal de Ensino em uma perspectiva colaborativa. *Educação e Pesquisa*, 44, 1-19.
- Menezes-Filho, N. (2015). Como melhorar La educação no Brasil. Recuperado em 15 agosto, 2021, de <http://www.brasil-economia-governo.org.br/2015/11/09/como-melhorar-a-educacao-no-brasil>.
- Merga, M. K., Roni, S. M., & Malpique A. (2020). School leadership and wholeschool support of struggling literacy learners in secondary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 534-550.
- Ministério da Educação - MEC. (2019). *Pisa 2018 revela baixo desempenho escolar em leitura, matemática e ciências no Brasil*. Recuperado em 10 dezembro, 2020, de <http://portal.mec.gov.br/busca-geral/211-noticias/218175739/83191-pisa-2018-revela-baixo-desempenho-escolar-em-leitura-matematica-e-ciencias-no-brasil>
- Morris, J. E., Lummis, G. W., Lock, G., Ferguson, C., Hill, S., & Nykiel, A. (2020). The role of leadership in establishing a positive staff culture in a secondary school. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(5), 802-820.
- Murphy, J. (2015). Creating communities of professionalism: Addressing cultural and structural barriers. *Journal of Educational Administration*, 53(2), 154-176.
- Nguyen, T.D., & Hunter, S. (2018). Towards an understanding of dynamics among teachers, teacher leaders, and administrators in a teacher-led school reform. *Journal of Educational Change*, 19(4), 539-565.
- Nobile, J. de (2020). Development and Confirmatory Factor Analysis of the Organisational Communication in Primary Schools Questionnaire. *Education Sciences*, 10(12), 1-29.
- Oliveira Jr, M. C. D., Minori, A. M., & Frota, M. S. (2019). Recursos destinados à educação e resultados alcançados no Ideb de uma capital brasileira. *Cadernos EBAPE. BR*, 17, 523-538.
- 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.
- Oliveira, A. C. P. de, & Waldhelm, A. P. S. (2016). Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 24(93), 824-844.
- Ophilia, A., & Hidayat, Z. (2021). Leadership Communication during Organizational Change: Internal Communication Strategy: A Case Study in Multinational Company Operating in Indonesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(2), 24-34.

- Pietsch, M., & Tulowitzki, P. (2017). Disentangling school leadership and its ties to instructional practices – an empirical comparison of various leadership styles. *School Effectiveness and School Improvement*, 28(4), 629-649.
- Pietsch, M., Tulowitzki, P., & Koch, T. (2018). On the Differential and Shared Effects of Leadership for Learning on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Multilevel Perspective. *Educational Administration Quarterly*, 55(5), 705-741.
- Portaria n. 366, de 29 de abril de 2019 (2019). Estabelece as diretrizes de realização do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Brasília, DF. Recuperado em 10 fevereiro, 2021, de <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n%C2%BA-366-de-29-de-abril-de-2019-86232542>
- Ramallah, Z., Hidayat, D. R., Venus, A., & Rahmat, A. (2019). Communication Behaviour: A Struggle Against Illiteracy in Eastern Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(5), 362-374.
- Reynolds, D., Sammons, P., Fraine, B. de, Damme, J. V., Townsend, T., Teddlie, C., & Stringfield, S. (2014). Educational effectiveness research (EER): A state-of-the-art review. *School effectiveness and school improvement*, 25(2), 197-230.
- Riani, J. D. L. R., & Rios-Neto, E. L. G. (2008). Background familiar versus perfil escolar do município: qual possui maior impacto no resultado educacional dos alunos brasileiros? *Revista Brasileira de Estudos de População*, 25(2), 251-269.
- Rocha, A. B., & Funchal, B. (2019). Mais recursos, melhores resultados? As relações entre custos escolares diretos e desempenho no Ensino Médio. *Revista de Administração Pública*, 53(2), 291-309.
- Roman, C. P., Martin, F. D., & Gonzalez, A. B. (2020). O efeito da comunicação sobre a legitimidade e o desempenho das organizações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(3), 565-581.
- Salgado Jr, A. P., Novi, J. C., & Ferreira, J. (2016). Práticas escolares e desempenho dos alunos: uso das abordagens quantitativa e qualitativa. *Educação & Sociedade*, 37(134), 217-243.
- Sant'Ana, I. M., & Guzzo, R. S. L. (2016). Psicologia escolar e projeto político-pedagógico: análise de uma experiência. *Psicologia & Sociedade*, 28(1), 194-204.
- Santos, C. B. dos, & Matos, M. A. de S. (2018). Assistive technology as a possibility of participation and learning of students with deficiency in the municipal public school of Manaus: A look at the pedagogical political project. *Revista Espacios*, 39(49), 9-18.

- Santos, Z. C. dos, & Mainardes, E. W. (2018). *Satisfação no trabalho sob a perspectiva da orientação para o mercado interno de uma instituição de ensino pública: docentes x administrativo*. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 11(3), 20-40.
- Santos, Z. C. dos, Moraes, R. M. de, Mainardes, E. W., & Benevenuto, J. M. N. (2017). *Orientação para o Mercado Interno no serviço público*. *Revista Organizações em Contexto*, 13(26), 291-310.
- Sarmiento, D. F., & Casagrande, C. A. (2015). A construção do projeto político pedagógico: Contribuições da pesquisa-ação colaborativa. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 23(1), 1-18.
- Schad, E. (2017). No time to talk! Teachers' perceptions of organizational communication: Context and climate. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(3), 421-442.
- Sebastian J., Allensworth E., & Huang H. (2016). The Role of Teacher Leadership in How Principals Influence Classroom Instruction and Student Learning. *American Journal of Education*, 1(123), 69-108.
- Sebastian, J., Huang, H., & Allensworth, E. (2017). Examining integrated leadership systems in high schools: connecting principal and teacher leadership to organizational processes and student outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 28(3), 463-488.
- Sebastião, S. P., Zulato, G., & Trindade, A. D. (2017). Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review*, 43(4), 863-871.
- Sezgin, F., & Er, E. (2016). Teacher perception of school principal interpersonal communication style: A qualitative study of a Turkish primary school. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8(4), 10-19.
- Soares, J. F. (2007). Melhoria do desempenho escolar dos alunos do Ensino Fundamental. *Cadernos de Pesquisa*, 37(130), 135-160.
- Soares, J. F. (2009). Índice de desenvolvimento da educação de São Paulo–Idesp. *São Paulo em Perspectiva*, 23(1), 29-41.
- Soares, J. F., & Alves, M. T. G. (2013). Efeitos de escolas e municípios na qualidade do ensino fundamental. *Cadernos de Pesquisa*, 43(149), 492-517.
- Soares, J. F., Alves M. T. G., & Xavier, F. P. (2015). Effects of Brazilian schools on student learning. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 23(1), 75-97.

- Veiga, I. P. A. (2003). Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? *Cadernos Cedes*, 23(61), 267-281.
- Verčič, A. T., Ćorić, D. S., & Vokić, N. P. (2021). Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 589-604.
- Vidal, E. M., Galvão, W. N. M., Vieira, S. L., & Chaves, J. B. (2019). Expectativas docentes e aprendizagem: explorando dados do questionário da Prova Brasil 2015. *Educação e Pesquisa: Revista da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo*, 45(1), 1-20.
- Viegas, E. R. dos S., & Scaff, E. A. da S. (2015). Políticas para a alfabetização no Brasil: do Ensino Fundamental de nove anos ao pacto pela alfabetização até os oito anos de idade. *Horizontes - Revista de Educação*, 3(6), 06-18.
- Wills, G., & Berg, S. v. D. (2020). Measuring school leadership and management and linkages with literacy: Evidence from rural and township primary schools in South Africa. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 708-731.
- Witte, K. de, & López-Torres, L. (2017). Efficiency in education: a review of literature and a way forward. *Journal of the Operational Research Society*, 68(4), 339-363.
- Zhu, H., Li, L., & Li, H. (2020). How school leadership influences Chinese students' reading literacy: A test of the rational, emotions, and organizational paths in rural schools. *Children and Youth Services Review*, 119(C), 1-9.

ANEXO A – Recorte do questionário contextual dos estudantes SAEB 2019

ID Censo: 99999
Cód. Aluno: 99999

Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB 2019
QUESTIONÁRIO DO ALUNO - 9º ANO DO ENSINO FUNDAMENTAL

Questão 1. Qual língua você fala com mais frequência em sua casa?

(A) Português.
(B) Espanhol.
(C) Outra língua.

Questão 2. Qual é a sua cor ou raça?

(A) Branca.
(B) Preta.
(C) Parda.
(D) Amarela.
(E) Indígena.
(F) Não quero declarar.

Questão 3. Normalmente, quem mora na sua casa? (Preencha um círculo em cada linha)

	Não ↕	Sim ↕
a) Mãe (mães ou madrasta).	☐	☐
b) Pai (pais ou padrasto).	☐	☐
c) Irmão(s) ou irmã(s).	☐	☐
d) Avô ou avó.	☐	☐
e) Outros (tios, primos etc.).	☐	☐

Questão 4. Qual é a maior escolaridade da sua mãe (ou mulher responsável por você)?

(A) Não completou o 5º ano do Ensino Fundamental.
(B) Ensino Fundamental, até o 5º ano.
(C) Ensino Fundamental completo.
(D) Ensino Médio completo.
(E) Ensino Superior completo (faculdade ou graduação).
(F) Não sei.

Figura 2: Questionário do estudante.

Fonte: SAEB (2019).

ANEXO B – Recorte do questionário contextual dos professores SAEB 2019

Comando das questões 75 a 79 **INDIQUE SE AS SITUAÇÕES ABAIXO SE APLICAM OU NÃO AO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DESTA ESCOLA:**

	Desconheço o projeto.	Não.	Sim.
75. Seu conteúdo é discutido em reuniões.	A	B	C
76. Os(As) professores(as) participaram da sua elaboração	A	B	C
77. Estabelece metas de aprendizagem.	A	B	C

Figura 3: Questionário do professor.
Fonte: SAEB (2019).