

**FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A**

**HUDISSEA VANDA RIBEIRO DOS REIS**

**O EFEITO DA EXPERIÊNCIA DO GESTOR ESCOLAR NO  
DESEMPENHO DOS ALUNOS**

**VITÓRIA  
2023**

**HUDISSEA VANDA RIBEIRO DOS REIS**

**O EFEITO DA EXPERIÊNCIA DO GESTOR ESCOLAR NO  
DESEMPENHO DOS ALUNOS**

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

Orientadora Prof. Msc. Rubia Bottacine Dalvi

**VITÓRIA  
2023**

**HUDISSEA VANDA RIBEIRO DOS REIS**

**O EFEITO DA EXPERIÊNCIA DO GESTOR ESCOLAR NO  
DESEMPENHO DOS ALUNOS**

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

Aprovada em 02 de outubro de 2023.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof.<sup>a</sup> Msc: RUBIA BOTTACINE DALVI**  
**Fucape Pesquisa e Ensino S/A**

---

**Prof.<sup>o</sup> Dr.: GERCIONE DIONIZIO DA SILVA**  
**Fucape Pesquisa e Ensino S/A**

---

**Prof<sup>o</sup> Dr.: RAYAN WOLF**  
**(EMBRAPA)**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu marido que é um grande parceiro de vida, companheiro de todas as horas.

As minhas filhas pela compreensão nos momentos de investimento do tempo para a realização dessa pesquisa.

Aos meus pais por terem me ensinado a importância da educação.

Aos colegas do mestrado pelo incentivo, companheirismo e amizade durante todo o período do curso.

A professora Msc Rúbia Bottacine Dalvi, por toda paciência e empatia nos momentos de orientação na construção dessa pesquisa.

“Aquilo que persistimos em fazer torna-se fácil, não porque a natureza da tarefa mude, mas porque a nossa capacidade aumenta”.

(Ralph Waldo Emerson)

## RESUMO

Esse estudo examina a relação entre a experiência do gestor escolar, tanto no próprio cargo quanto como professor, e o desempenho dos alunos. Essa pesquisa teve como objetivo evidenciar a maneira como os anos de experiência no cargo de diretor escolar e a experiência adquirida anteriormente como professor influenciam na atuação dos diretores escolares e na melhoria do desempenho dos alunos. Essa pesquisa teve como objetivo evidenciar a maneira como a experiência do diretor escolar influencia no desempenho dos alunos. Para alcançar os resultados da pesquisa as análises foram aplicadas por meio de modelos de regressão linear múltipla, estimados por estimadores de mínimos quadrados ordinários. Os resultados apontam que a experiência do diretor no cargo tem um efeito positivo no desempenho dos alunos; ou seja, em escola geridas por diretores mais experientes, os alunos tendem a ter um desempenho melhor em relação àquelas geridas por profissionais com menos anos no cargo. Por outro lado, não foram encontradas evidência de que a experiência prévia do diretor escolar enquanto professor exerça influência sobre o desempenho dos alunos. Esta pesquisa contribui para uma literatura escassa de trabalhos empíricos que avaliam o efeito da experiência do diretor escolar no desempenho dos alunos, ao mesmo tempo que fornece insights úteis para a formulação de políticas voltadas para melhoria do processo de escolha e de seleção de gestores escolares de escolas públicas.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Desempenho; Experiência.

## **ABSTRACT**

This study examines the relationship between school management experience, both in his own position and as a teacher, and student performance. This is quantitative research, which uses secondary data from the 2019 Basic Education Assessment System (SAEB) and has sample of 21,005 schools that offered classes in the 9th year of Elementary Education (Final Years). Analyzes are performed using multiple linear regression models, estimated by ordinary least squares estimators. The results indicate that the principal's experience has a positive effect on student performance; In other words, in schools managed by more experienced principal, students tend to perform better compared to those managed by professionals with fewer years in the position. On the hand, no evidence was found that the school principal's previous experience as a teacher influences student performance. This research contributes to a scarce literature of empirical work that evaluates the effect of school principal experience on student performance, while also providing useful insights for the formulation of school manager selection policies for public schools.

**Keywords:** School management; Performance; Experience.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                             | <b>9</b>  |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                     | <b>13</b> |
| 2.1 DESEMPENHO ESCOLAR E DOS ALUNOS.....               | 13        |
| 2.1.1 A experiência do gestor .....                    | 15        |
| 2.1.2. Demais determinantes do desempenho escolar..... | 21        |
| <b>3. METODOLOGIA .....</b>                            | <b>24</b> |
| 3.1 BASE DE DADOS E AMOSTRA.....                       | 24        |
| 3.2. MODELO E ESTIMAÇÃO .....                          | 24        |
| 3.3 VARIÁVEIS .....                                    | 26        |
| 3.3.1. Variável dependente .....                       | 26        |
| 3.3.2 Variáveis independentes.....                     | 26        |
| 3.3.3 Variáveis de controle.....                       | 26        |
| <b>4. RESULTADOS.....</b>                              | <b>30</b> |
| 4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....                        | 30        |
| 4.2 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO .....                        | 32        |
| 4.3 ANÁLISE DE REGRESSÃO .....                         | 36        |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                   | <b>41</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                | <b>43</b> |

## Capítulo 1

### 1. INTRODUÇÃO

A atuação dos gestores escolares na educação básica tem se mostrado fundamental para a qualidade da educação e a implementação de medidas que podem aprimorar o aprendizado dos alunos Oliveira et al. (2020). No entanto, a distância entre a competência necessária e a capacidade real para o cargo de diretor escolar se torna uma das grandes fragilidades do sistema público de ensino (Garcia & Miranda, 2017).

A literatura sobre a temática voltada para o papel do diretor escolar destaca a relevância da experiência do diretor na determinação da qualidade da gestão. Guthery & Bailes (2022) alegam que a experiência do gestor escolar é um dos principais indicadores da estabilidade no desempenho escolar e, ainda, quanto maior o tempo de experiência no cargo de diretor, maior será a tendência da escola se tornar mais eficaz. Da mesma forma, Brockmeier et al. (2013) afirmam que uma liderança experiente, estável e bem-preparada é essencial para melhorar o desempenho dos alunos. Eles enfatizam que os gestores precisam de tempo adequado no cargo para impactar positivamente a cultura escolar e o desempenho dos alunos, o que se evidencia diante desses estudos é que quanto mais tempo no cargo mais oportunidade o diretor terá de melhorar sua performance e com isso criar possibilidades de melhorar o desempenho dos alunos.

Brockmeier et al. (2013) abordam a importância da experiência e estabilidade dos gestores escolares na melhoria do desempenho dos alunos, destacando as numerosas responsabilidades que recaem sobre os ombros dos diretores escolares.

Estas incluem a organização da equipe escolar, a manutenção da infraestrutura, a prestação de contas, a gestão de problemas disciplinares dos alunos, a atenção à evasão escolar e a maneira como a comunidade percebe o seu trabalho. Todas essas responsabilidades estão alinhadas com a crescente necessidade de diretores escolares capacitados para liderar eficazmente Oliveira & Waldheim (2016). Isso requer gestores preparados não apenas para melhorar ensino e a aprendizagem em suas escolas, mas também para influenciar a transformação das crenças e atitudes dos professores em relação ao processo de ensino e aprendizagem. Oliveira & Waldheim (2016).

No contexto de eficácia e aprimoramento do desempenho, Crook et al. (2011) ressaltam que o conhecimento tácito adquirido pelo funcionário ao longo de sua experiência dentro da organização o capacita a ser um gerente de recursos mais eficaz, influenciando positivamente a tomada de decisões e a melhoria do desempenho. No caso do diretor escolar, esse conhecimento tácito está intrinsecamente ligado ao tempo de experiência no cargo, enquanto o conhecimento explícito é adquirido por meio das formações e capacitações ao longo de sua carreira profissional.

Considerando a percepção prática de que gestores escolares mais bem preparados, experientes e motivados tendem a desempenhar melhor em suas funções, estudos relacionados à liderança eficaz indicam que sob a orientação desses diretores é possível criar um ambiente propício para a formação e aprendizagem de professores igualmente bem-preparados e motivados, que podem contribuir significativamente para o aprimoramento do ensino e da aprendizagem (Pinto et al., 2019). Entretanto, segundo Abrucio (2010), a literatura brasileira, em comparação com

a produção internacional, carece de pesquisas empíricas que estabeleçam uma conexão entre a experiência do gestor e o desempenho dos alunos.

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar o impacto da experiência dos gestores escolares, tanto em sua função de diretores quanto em sua experiência prévia como professores, sobre o desempenho dos alunos. Para atingir tal finalidade, é conduzida uma pesquisa quantitativa, com a utilização de dados secundários do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) de 2019. As análises são realizadas por meio de modelos de regressão linear múltipla estimados através de estimadores de mínimos quadrados ordinários.

Esta pesquisa contribui para a literatura ao investigar como a experiência dos diretores escolares impacta o desempenho dos alunos, ou seja como os diretores escolares podem usar a experiência adquirida ao longo dos anos como uma ferramenta para direcionar seu trabalho na gestão escolar. Embora muitos estudos tenham examinado as conexões entre a experiência dos gestores e o desempenho dos alunos ( Brockmeier et al., 2013; Miller, 2013; Garcia e Miranda, 2017; Moraes et al., 2021; Gobbi et al., 2020; Mariano e Dias, 2021; Guthery e Bailes, 2022) e também tenham abordado a relação entre liderança, desempenho e resultados, conforme observado em pesquisas de Leithwood et al. (2006); Briceno (2007); Luck (2009), Louis et al. (2010); Branch et al. (2013) e Pinto et al. (2019), a literatura carece de estudos empíricos que investiguem a correlação específica entre a experiência do gestor escolar e o desempenho dos alunos em avaliações externas.

Sob uma perspectiva prática, este estudo funciona como um direcionador de políticas de seleção de gestores escolares, ao evidenciar o impacto dos anos de experiência no cargo de gestor escolar no desempenho dos alunos. Os resultados dessa pesquisa fornecem insights valiosos para os formuladores de políticas voltadas

para escolas públicas, permitindo-lhes adotar abordagens mais eficazes na seleção, contratação e escolhas de gestores.

## Capítulo 2

### 2. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 DESEMPENHO ESCOLAR E DOS ALUNOS

O desempenho escolar tem sido um tema central de pesquisa acadêmica ao longo de décadas. Autores como Gobbi et al. (2020), Lacruz et al. (2019), Oliveira e Waldhelm (2016), Castro (2007), Brooke (2006) têm oferecido contribuições significativas sobre esse assunto. Brooke (2006), por exemplo, destaca que a busca por uma melhor posição no mercado global tem instigado uma corrida entre as nações, levando líderes mundiais a expressarem uma crescente preocupação com os resultados de seus sistemas educacionais. O autor também enfatiza que, no contexto da educação básica, a implementação de programas internacionais de avaliação de sistemas educativos tem gerado demandas e pressões significativas sobre os governos nacionais, levando-os a questionar a eficácia de suas políticas educacionais e a buscar estratégias para aprimorar tanto o desempenho escolar quanto a qualidade da educação.

No Brasil, a implementação de avaliações sistêmicas para avaliar a educação básica é um desenvolvimento recente. Foi somente na década de 90 que o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) foi criado, permitindo a avaliação dos sistemas públicos e privados de ensino fundamental e médio com base em amostras de alunos e escolas. Vieira e Vidal (2016). Os primeiros resultados do SAEB foram publicados em 1997, o que impulsionou os estudos sobre a eficácia, eficiência e equidade da educação brasileira. Para Lacruz et al. (2019), mesmo com o estabelecimento do SAEB como principal exame de avaliação do desempenho escolar

no Brasil e como instrumento de análise de políticas educacionais para estabelecer parâmetros e definir a qualidade na educação básica.

Segundo os autores, a partir de 2005, com a criação da prova Brasil, e em 2007 com a formulação do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), que o SAEB é ampliado e redesenhado para se adequar as exigências internacionais.

O interesse pelos fatores determinantes para o desempenho dos alunos não é recente; a literatura sobre o tema tem buscado, ao longo de décadas, identificar quais fatores impactam positiva ou negativamente no desempenho escolar. Coleman (1966) analisou as causas das diferenças de desempenho entre as escolas americanas, gerando um grande debate ao afirmar que 90% da variação do desempenho dos alunos é explicada por suas condições socioeconômicas e pelas suas famílias. Desde então, essas questões têm desafiado gestores escolares e docentes preocupados com o melhor desempenho das escolas e de seus alunos.

Araújo et al. (2021) destacam alguns fatores escolares determinantes no desempenho dos alunos, incluindo características da escola, como estrutura, tamanho das salas de aulas, quantidade de alunos por sala, remuneração dos professores, nível socioeconômico das famílias e carga horária dos alunos. Oliveira & Carvalho (2018) também apontam o contexto socioeconômico, cultural e familiar como um fator importante na determinação do desempenho dos alunos, mas esses autores ressaltam a liderança do gestor escolar como um fator-chave que pode minimizar esses efeitos.

Martinelli e Genari (2009) apontam que motivar alunos tem sido uma preocupação de professores e gestores escolares que percebem no ambiente escolar a falta de motivação dos alunos.

Essa ausência de motivação tem sido atribuída à falta de envolvimento dos alunos nos estudos. Esses autores afirmam que quando o aluno está motivado, ele consegue apresentar um melhor desempenho se comparado aos demais alunos, e isso ocorre devido ao investimento pessoal que ele emprega na tarefa que está realizando. Além disso, Pinto et al. (2019) verificaram que os estudos relacionados à liderança do diretor de escola apontam que professores mais bem preparados, motivados e engajados criam condições para que o ensino-aprendizado da escola seja aprimorado. Ao descrever o papel do diretor escolar, os autores afirmam que os líderes escolares devem desempenhar um papel importante, criando laços pedagogicamente produtivos com a família e a comunidade, contribuindo assim para um melhor desempenho na aprendizagem.

### **2.1.1 A experiência do gestor**

Luck (2009) define o gestor escolar como o profissional responsável por liderar e organizar o trabalho de todos que atuam no ambiente escolar. Uma das suas competências fundamentais é promover entre os membros da comunidade escolar uma compreensão clara do papel que cada um desempenha em relação à educação e à função social da escola. Oliveira & Waldhelm (2016) observam que os gestores desempenham um papel abrangente, que inclui a gestão das rotinas de funcionamento da escola, garantindo que os recursos disponíveis atendam às necessidades de aprendizagem de todos os alunos. Corroboram com isso Sottani et al. (2018), ao afirmarem que os diretores de escolas públicas no Brasil desempenham um papel multifacetado, que engloba funções de coordenação política-pedagógica, administração e representação da escola. Em grande parte dos casos, o acesso a esse cargo varia de acordo com as diretrizes estabelecidas em cada município, estado

ou distrito federal e pode ocorrer por meio de indicação política, eleição ou concurso público.

Vieira & Vidal (2014) destacam a importância da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (Lei nº 9.394/96), que estabelece os requisitos de formação necessários para ocupar o cargo de diretor escolar. Segundo a LDB nº 9.394/96, a formação dos profissionais da educação encarregados de administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional na educação básica deve ser realizada por meio de cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, conforme decisão da instituição de ensino. É importante ressaltar que, é preciso que seja garantida nessa formação uma base comum nacional (Art. 64).

Vieira e Vidal (2014) também enfatizam que a formação inicial, por si só, não é suficiente para preencher de maneira abrangente todas as lacunas formativas. Isso ocorre porque nem todos os gestores escolares possuem formação em pedagogia, podendo ter concluído outros cursos de graduação. Mesmo aqueles que possuem formação em pedagogia podem encontrar desafios diante da complexidade das tarefas atribuídas ao cargo de diretor, o que destaca a necessidade de uma formação continuada. Alves & Bispo (2022) reforçam esse ponto de vista enfatizando a importância da formação em serviço para diretores escolares. Eles destacam que a escola é um ambiente de convívio social e desenvolvimento, caracterizado pela complexidade e diversidade, frequentado por indivíduos com diferentes perspectivas e ideias. Nesse contexto, o gestor escolar atua como um mediador, enfrentando essa complexidade. Dado o grande conjunto de responsabilidades atribuídas ao cargo de diretor, a formação é considerada essencial para a devida preparação desse profissional.

Carpenter et al. (2021) estabelecem uma conexão entre a experiência do diretor escolar e a melhoria do desempenho dos alunos. Os autores argumentam que a experiência do diretor está diretamente relacionada ao tempo de permanência no cargo, ou seja, escolas que sofrem com uma alta rotatividade de gestores escolares geralmente enfrentam maiores desafios em relação ao desempenho dos estudantes. Seus resultados indicam uma relação positiva entre a permanência dos diretores escolares no cargo e o aprimoramento do desempenho dos alunos, ou seja, escola onde os diretores escolares trazem para sua prática diária a experiência adquirida ao longo dos anos no cargo de diretor, tendem a atingir um melhor resultado e desempenhos dos seus alunos. Diretores com mais anos de experiência e que mantêm uma longa permanência na mesma escola desenvolvem uma maior familiaridade com a comunidade escolar, o que, por sua vez, tende a resultar em melhorias no desempenho (Carpenter et al., 2021).

De acordo com Brockmeier et al. (2013), para promover mudanças na cultura escolar que resultem em melhorias significativas na aprendizagem dos alunos, é essencial que o diretor tenha um maior tempo de permanência e experiência no cargo. Dessa maneira, os diretores que acumulam mais tempo de serviço na escola têm a oportunidade de implementar mudanças, adotar práticas de gestão que incentivam os professores e ganhar experiência como líder da instituição.

Béteille et al. (2011) sustentam a correlação entre a experiência do diretor e o desempenho escolar, fundamentando-se na observação de que escolas com altas taxas de rotatividade do diretor tendem a sofrer com a redução da experiência dos diretores que ocupam a posição. Esse cenário cria uma instabilidade que pode afetar adversamente diversos aspectos da gestão escolar, tais como a continuidade da equipe escolar, que se beneficiaria da familiaridade com a liderança do diretor, bem

como a aceitação mais favorável de projetos implementados por gestores com mais tempo de serviço na direção da escola. Além do que a experiência do diretor pode contribuir para a melhoria do desempenho e da motivação dos professores.

De acordo com Luck (2009), é responsabilidade do diretor escolar ter habilidade para equilibrar suas funções e atribuições, gerenciando seu tempo de forma eficiente para estar plenamente envolvido em todas as demandas da escola. Ele deve delegar tarefas relacionadas à administração escolar, mantendo, ao mesmo tempo, um entendimento abrangente de todos os acontecimentos. Nesse contexto, segundo Alves & Bispo (2022), quando o diretor escolar amplia suas competências em conjunto com sua experiência, ele estabelece critérios que o guiam na melhoria de seu desempenho profissional. Garcia et al. (2016) complementam essa perspectiva, evidenciando que a experiência desempenha um papel essencial na formação de um diretor escolar competente. De acordo com a proporção com que ele desenvolve ações competentes, aumenta a confiança de sua comunidade escolar, dando-lhe condições de trabalhar com mais segurança e até assumir novos riscos e desafios. Dessa forma, seu conhecimento tácito e suas experiências são adquiridos e refinados por meio de práticas, reflexões e ações diárias, não se limitando apenas à sua formação inicial Teixeira et al. (2013).

Para Briceno (2007), a relevância da competência se torna ainda mais notória diante das múltiplas transformações que a sociedade tem vivenciado, muitas das quais influenciam profundamente os ambientes escolares. Em face dessas mudanças, a escola e o papel do diretor escolar não podem mais se restringir exclusivamente a uma perspectiva administrativa. Segundo o autor, a competência adquirida ao longo dos anos de experiência do diretor se traduz em ações concretas, impulsionadas pela sua habilidade e pela prática demonstrada em seu cotidiano, fundamentadas em seu

conhecimento tácito. No entanto, para adquirir a competência técnica ou funcional, conforme descrito pelo autor, torna-se imperativo buscar uma formação continuada.

Sidney & Vieira (2022) alertam que uma gestão escolar não pode estar limitada as organizações administrativas da escola, e se assim o fosse bastaria ao gestor apenas uma formação estritamente técnica. Dada a relevância de uma gestão de qualidade para o desempenho dos estudantes e dada a importância da experiência do gestor para a qualidade do trabalho do gestor, espera-se que a experiência do gestor tenha um impacto positivo no desempenho dos alunos. Diante disso, levanta-se a primeira hipótese deste estudo:

H1: Os alunos de escolas geridas por diretores mais experientes tendem a ter um melhor desempenho escolar.

Além dos anos de experiência do gestor no cargo, a literatura aborda a experiência prévia do gestor como professor como um fator relevante para o desempenho dos alunos. Hitt & Player (2018) reforçam que a experiência anterior do diretor nos anos em que atuou como docente pode ser um indicativo de seu compromisso com a escola, bem como de sua capacidade e potencial de liderança. À medida que a experiência docente aumenta, os candidatos demonstram maior interesse e habilidade na liderança. Em seus estudos sobre a associação da prática eficaz, somada aos anos de experiência e funções anteriores dos diretores, eles observam que aqueles que relatam maiores níveis de experiência docente tendem a possuir níveis mais elevados de maturidade e comprometimento.

Para Browney e Muth (2006), quando um professor se torna diretor da escola, dá um passo importante em sua carreira, promovendo uma mudança de papel e transformando-se em um novo profissional, o que cria uma oportunidade para

desempenhar "mais funções de liderança" dentro da escola. Nesse sentido, os autores enfatizam que a experiência docente traz legitimidade ao papel de líder e permite aos diretores apoiarem os professores na prática de ensino. Embora não tenham conhecimento de um estudo que teste diretamente a influência da experiência anterior e da experiência de ensino nas práticas de liderança, os estudiosos destacam a importância dessas características. Diante disso, levanta-se a segunda hipótese deste estudo:

H2: Quanto maior o tempo de experiência do diretor enquanto professor, melhor o desempenho dos alunos.

Béteille (2011) sugerem que o tempo de experiência adquirido pelo diretor na função de professor em sala de aula, tende a gerar uma maior influência na estabilidade do corpo docente, ou seja esse diretor conseguiu usar essa experiência para desenvolver ações e abordagens que minimizem os conflitos com as preferências dos docentes. Porém na pesquisa dos autores há pouca evidência de que essa experiência possa trazer uma melhora no desempenho dos alunos. Benedicto e Teixeira (2020), ao evidenciarem aspectos importantes que caracterizam uma boa gestão destacam que a experiência adquirida na docência pode contribuir para que os atributos relacionados a função de professor possam ser redirecionados para a função de diretor.

Tende-se assim a 3ª hipótese da pesquisa.

H3: A experiência do diretor enquanto professor interfere de forma diferente no desempenho dos alunos a depender da experiência no cargo de diretor.

Hill & Player (2018) enfatizam em seus estudos a relação entre experiência profissional e práticas eficazes dos líderes, os autores investigaram como essa prática

eficaz pode estar ligada aos anos de experiência e funções anteriores. Em suas investigações esses autores encontraram evidências de que a função anterior do diretor aliada aos anos de experiência, tem grande importância na melhoria do desempenho dos alunos, e que os anos de experiência docente estão relacionados a um maior número de práticas eficazes.

### **2.1.2. Demais determinantes do desempenho escolar**

Além da atuação do gestor escolar, outros fatores que impactam o desempenho escolar dos alunos. Para Oliveira & Carvalho (2018), fatores extraescolares como o contexto socioeconômico, cultural e familiar tem grande peso quando se fala em definição do desempenho acadêmico dos alunos. No entanto, esses fatores por si só não são capazes de explicar completamente o sucesso ou o fracasso escolar. Os autores argumentam que alguns dos fatores que ocorrem dentro da escola têm o potencial de atenuar os efeitos desses elementos externos. Segundo a perspectiva dos autores, muitos dos resultados de aprendizagem podem ser compreendidos a partir dos fatores intrínsecos à própria escola. Ou seja, embora as condições e características do ambiente familiar, cultural ou social possam influenciar o desempenho escolar, os fatores que ocorrem dentro da escola desempenham um papel igualmente relevante na promoção da melhoria da aprendizagem.

Colli & Luna (2019) destacam o envolvimento dos pais na vida escolar de seus filhos como um fator determinante para o desempenho acadêmico. De acordo com esses autores, a escola adquire maior dimensão democrática quando estabelece uma relação próxima com as famílias dos estudantes. Quando a escola se distancia da realidade das famílias, o desempenho dos alunos tende a ser prejudicado. Para Carvalho (2004), a participação ativa da família no acompanhamento da educação de

seus filhos torna-se um elemento decisivo para o processo de aprendizado, especialmente no que diz respeito à supervisão das tarefas escolares realizadas em casa.

Alguns autores também estabelecem uma conexão entre a localização (urbana ou rural) e seu potencial impacto no desempenho escolar. Gonzales et al. (2021) destacam que a disparidade de desempenho entre áreas urbanas e rurais pode ser atribuída a uma série de fatores, incluindo as características individuais dos alunos, as circunstâncias familiares e as particularidades da escola. Conforme argumentam os autores, há uma distinção significativa no desempenho dos alunos entre escolas localizadas em áreas rurais e urbanas, sugerindo que essa diferença pode estar relacionada à limitação de escolha enfrentada pelos estudantes das zonas rurais, em comparação com seus colegas urbanos.

Por sua vez, Ramos et al. (2011) também argumentam que os estudantes residentes em áreas rurais estão sujeitos a uma série de outros fatores que contribuem para o desequilíbrio observado entre escolas rurais e urbanas. Tais fatores incluem famílias com recursos financeiros limitados, níveis de escolaridade mais baixos por parte dos pais e condições das estruturas físicas das escolas geralmente inferiores, além de um tamanho médio menor em comparação com as escolas urbanas. Esses fatores, segundo os autores, desempenham um papel significativo na explicação do desempenho escolar inferior nessas áreas rurais.

Ao apontar nesse estudo uma correlação na variável cor, em que os dados correlacionados apontaram que as escolas geridas por diretores brancos estão relacionadas ao melhor resultado, foi necessário buscar na literatura estudos sobre a temática étnico racial que apontam alguns dados importantes sobre essa representatividade nas escolas brasileiras.

Sotero (2013), relata que no final dos anos 90 e início dos anos 2000 houve um aumento significativo de oferta de vagas do ensino superior, elevando significativamente a taxa de mulheres com curso superior. E quando comparado com os homens da mesma idade é possível dizer que as mulheres se tornaram maioria, no entanto, quando essa comparação é feita entre mulheres brancas e negras a distância permanece. Diante dessa afirmação conclui-se que o número de pessoas brancas com formação superior atuando como diretores é maior do que as pessoas negras, por esse motivo o resultado dessa variável revela uma disparidade entre brancos e negros.

## Capítulo 3

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 BASE DE DADOS E AMOSTRA

Esta pesquisa adota uma abordagem quantitativa e descritiva com coleta de dados secundários. Os dados foram obtidos por meio do SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica), considerando os resultados referentes ao ano de 2019. A escolha desse ano específico justifica-se pela intenção de evitar a influência de eventuais efeitos decorrentes da pandemia de Covid-19.

A amostra deste estudo abrange todas as escolas brasileiras que oferecem turmas do 9º ano do Ensino Fundamental (Anos Finais) e que participaram das avaliações do SAEB em 2019. Foram selecionadas as escolas que possuem dados disponíveis para todas as variáveis de interesse desta pesquisa, totalizando 21.005 escolas.

#### 3.2. MODELO E ESTIMAÇÃO

Para se alcançar o objetivo da pesquisa, ou seja, examinar o efeito da experiência do gestor, tanto em sua função de diretores quanto em sua experiência prévia como professores, no desempenho dos alunos, foi estimado o seguinte modelo:

$$\begin{aligned} nota_i = & \alpha + \beta_0 expdir_i + \beta_1 expdir\_prof_i + \beta_3 expdir_i \times expdir\_prof_i \\ & + \sum_j \beta_j controle_{ji} + \varepsilon_i \end{aligned}$$

O coeficiente  $\beta_0$  permite testar H1, ou seja, se escolas geridas por profissionais mais experientes têm melhor desempenho. Já o coeficiente  $\beta_1$  permite testar H2, ou seja, se as escolas geridas por profissionais que já atuaram como professores tem melhor desempenho. E o coeficiente  $\beta_3$  permite testar H3, ou seja, se a experiência do diretor enquanto professor interfere de forma diferente no desempenho dos alunos a depender da experiência no cargo de diretor.

Espera-se que ambos os coeficientes apresentem sinais positivos, ou seja, que o tempo de experiência do gestor no próprio cargo ou sua experiência como professor impactem positivamente o desempenho da escola, a depender da experiência no cargo de diretor.

O modelo foi estimado através da técnica de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), com erros corrigidas pelo estimador de White, que é robusto à problemas de heterocedasticidade. A escolha do método de MQO com erros corrigidos pelo estimador de White é justificada pelas características dos dados e da pesquisa em questão. De acordo com Wooldridge (2010), o método de MQO é apropriado quando se busca entender as relações entre variáveis independentes e dependentes em um contexto quantitativo, como é o caso deste estudo. As variáveis independentes, que medem a experiência do gestor escolar, são de natureza contínua (tempo em anos) e estão relacionadas com o desempenho médio dos alunos do 9º ano do Ensino Fundamental nas provas de português e matemática do SAEB 2019, que serve como variável dependente. O MQO é adequado para lidar com esse tipo de relação linear.

Além disso, a correção dos erros pelo estimador de White é relevante dada a natureza dos dados, que envolvem informações de muitas escolas (21.005) e variáveis de controle. Essa correção ajuda a lidar com a possível heterocedasticidade,

ou seja, a variação não constante da variância dos erros em relação às variáveis independentes.

### 3.3 VARIÁVEIS

#### 3.3.1. Variável dependente

A variável dependente trata do desempenho médio dos alunos do 9º ano do Ensino Fundamental nas provas de português e matemática do SAEB de 2019. Conforme descrito abaixo:

- $nota_i$ : média simples das notas de língua portuguesa e matemática alcançada pelos alunos da escola  $i$  na prova do SAEB de 2019. Varia entre 0 e 500.

#### 3.3.2 Variáveis independentes

As variáveis independentes deste estudo medem a experiência do gestor escolar, tanto no cargo de diretor, como quanto professor.

- $expdir_i$ : tempo, em anos, de experiência do diretor da escola  $i$  como diretor de escola.
- $expdir_prof_i$ : tempo, em anos, que o diretor da escola  $i$  trabalhou como professor antes de se tornar diretor.

#### 3.3.3 Variáveis de controle

As variáveis de controle utilizadas neste estudo seguem o que a literatura recomenda Sammons et al (2011), Oliveira & Carvalho, (2018), Gonzales et al. (2021), Scalon et al. (2022), Colli & Luna (2019), Garcia et al (2016), Carvalho (2004), Alves

et al. (2014), Rowan et al (2021), Haguette et al. (2016), Carpenter et al (2021). São elas:

- $area_i$ : variável dummy que assume valor 1 se a escola  $i$  está localizada na capital e zero caso contrário.
- $zona_i$ : variável dummy que assume valor 1 se a escola  $i$  está localizada na zona urbana e zero caso contrário.
- $formacao\_docente_i$ : indicador de Adequação da Formação Docente dos professores dos Anos Finais do Ensino Fundamental da escola  $i$
- $nse_i$ : Indicador de Nível Socioeconômico da escola  $i$ , assume valores entre 1 e 7, sendo 1 o nível mais baixo e 7 o nível mais alto. Se tratando de uma descrição de uma variável computado pelo SAEB (2019).
- $cor_i$ : variável dummy que assume valor 1 se o diretor da escola  $i$  é branco e 0 caso contrário.
- $ppais_i$ : proxy para participação dos pais na escola  $i$ , consiste na razão entre o número de pais (ou responsáveis) que participam do conselho escolar da escola  $i$  e o número de matrículas no 9º ano do ensino fundamental da mesma escola.
- $ppais2_i$ : proxy para participação dos pais na escola  $i$ . Consiste na razão entre o número de horas gastas em uma semana, pelo diretor da escola  $i$ , para atendimento aos pais ou responsáveis e o número de matrículas no 9º ano do ensino fundamental da mesma escola.

Além das variáveis de controle descritas anteriormente, incluiu-se no modelo dummies de estado, com o objetivo de controlar possíveis fatores específicos de cada estado que podem influenciar o desempenho dos alunos e que não estão diretamente

relacionados com a experiência do gestor. A tabela 1 apresenta um resumo das variáveis deste estudo.

**TABELA 1 – DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS DA PESQUISA**

| Nome                       | Tipo de Variável  | Descrição  | Fonte   | Referência                                       |
|----------------------------|---|--|---|--|
| nota                       | <b>Explicativa</b><br>Média simples das notas.                  | Nota de língua portuguesa e matemática.  | Questionário do Saeb 2019 INEP/MEC                    | Sidney e Vieira (2022); Gracindo (2009).         |
| expdir_prof                | <b>Explicativa</b><br>Experiência do gestor em sala de aula.    | Quantidade de anos que o diretor (a) atuou como professor (a) antes de ser diretor (a).                    | Questionário do diretor questão 69 Saeb 2019 INEP/MEC | Sidney e Vieira (2022); Gracindo (2009).         |
| expdir                     | <b>Explicativa</b><br>Experiência do diretor na gestão escolar. | Quantidade de anos que o diretor (a) tem como diretor (a) escolar.   | Questionário do diretor questão 70 Saeb 2019 INEP/MEC | Carpenter et al (2021); Brockmeier et al (2013). |
| area                       | <b>Controle</b><br>Indica se a escola fica na capital           | Variável dummy que assume valor 1 se a escola está localizada na capital do estado e 0 caso contrário.     | Questionário Saeb 2019                                | Haguette et al (2016); Laros et al (2010).       |
| zona                       | <b>Controle</b><br>Localização da escola.                       | Variável que indica se a escola está em uma área rural ou urbana.  | Disponível no Censo educação básica 2019              | Haguette et al (2016); Laros et al (2010).       |
| $formacao\_docente_i$<br>: | <b>Controle</b>   | Variável que indica a formação Docente dos professores dos Anos Finais do Ensino Fundamental da escola $i$ | Disponível no Censo educação básica 2019              | Rowan et al (2021)                               |

|                           |   |  |  |   |
|---------------------------|---|--|--|---|
|                           | Formação<br>continuada dos<br>Docente   |  |  |   |
| <i>cor</i>                | <b>Controle</b><br>Percentual de<br>diretores brancos.                                  | Percentual de diretores<br>que se autodeclararam<br>brancos no Saeb 2019.  | INEP/MEC   | Garcia et al<br>(2016)                          |
| <i>nse</i>                | <b>Controle</b><br>Nível<br>socioeconômico<br>da escola                                 | Nível socioeconômico da<br>escola. Esse nível varia<br>de I a VIII. Sendo o 1 o<br>mais baixo e o 8 o mais<br>elevado.                       | Disponível no<br>site do INEP<br>como um<br>indicador da<br>educação por<br>ano. | Alves at al. (2014);<br>Scalon at al.<br>(2022) |
| <i>ppais<sub>i</sub></i>  | <b>Controle</b><br>Percentual da<br>participação dos<br>pais/responsáveis               | Percentual da<br>participação dos<br>pais/responsável no<br>conselho de escola e o<br>número de matrícula no<br>9º do ensino<br>fundamental. | Questionário<br>do professor<br>questão 89<br>Saeb 2019<br>INEP/MEC              | Carvalho (2000);<br>Garcia et al.(2016)         |
| <i>ppais2<sub>i</sub></i> | <b>Controle</b><br>Percentual da<br>participação dos<br>pais/responsáveis<br>na escola. | Variável que indica o<br>número de horas gasta<br>por semana pelo diretor<br>para atendimento aos<br>pais.                                   | Disponível no<br>Censo<br>educação<br>básica 2019                                | Colli e Luna<br>(2019)                          |

Fonte: Elaborada pelo autor

## Capítulo 4

### 4. RESULTADOS

#### 4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

O objetivo deste estudo é avaliar o efeito da experiência do gestor escolar, tanto no próprio cargo de diretor como quanto professor, no desempenho dos alunos.

**TABELA 2: ESTATÍSTICA DESCRITIVA**

| Variável         | Média   | D. Padrão | Coef.var | Mínimo  | 1º quartil | Mediana | 3º quartil | Máximo  |
|------------------|---------|-----------|----------|---------|------------|---------|------------|---------|
| Nota             | 256,390 | 20,768    | 0,081    | 168,805 | 243,29     | 256,565 | 269,685    | 353,840 |
| Expdir           | 6,557   | 5,975     | 0,911    | 0,000   | 9,000      | 5,000   | 19,000     | 35,000  |
| expdir_prof      | 13,930  | 7,261     | 0,521    | 0,000   | 2,000      | 14,000  | 9,000      | 35,000  |
| Área             | 0,130   | 0,336     | 2,590    | 0,000   | 0,000      | 0,000   | 0,000      | 1,000   |
| Zona             | 0,794   | 0,405     | 0,510    | 0,000   | 1,000      | 1,000   | 1,000      | 1,000   |
| formacao_docente | 60,713  | 22,190    | 0,365    | 0,000   | 47,100     | 65,700  | 77,600     | 100,000 |
| Nse              | 4,071   | 1,119     | 0,275    | 1,000   | 3,000      | 4,000   | 5,000      | 7,000   |
| Cor              | 0,507   | 0,500     | 0,986    | 0,000   | 0,000      | 1,000   | 1,000      | 1,000   |
| Ppais            | 0,099   | 0,105     | 1,065    | 0,003   | 0,034      | 0,065   | 0,122      | 1,000   |
| ppais2           | 0,142   | 0,171     | 1,201    | 0,000   | 0,050      | 0,091   | 0,172      | 3,000   |

Fonte: dados da pesquisa

Nota: a tabela acima mostra a estatística descritiva das variáveis do estudo: nota é média simples das notas de língua portuguesa e matemática alcançadas pelos alunos da escola na prova do Saeb de 2019; expdir é o tempo, em anos, de experiência do diretor como diretor de escola; expdir\_prof é o tempo, em anos, que o diretor trabalhou como professor antes de se tornar diretor; area é uma variável dummy que assume valor 1 se a escola está localizada na capital e zero caso contrário; zona é uma variável dummy que assume valor 1 se a escola está localizada na zona urbana e zero caso contrário; formacao\_docente é o indicador de Adequação da Formação Docente dos professores dos Anos Finais do Ensino Fundamental da escola; nse é o Indicador de Nível Socioeconômico da escola, assume valores entre 1 e 7, sendo 1 o nível mais baixo e 7 o nível mais alto; cor é uma variável dummy que assume valor 1 se o diretor da escola é branco e 0 caso contrário; ppais é uma proxy para participação dos pais na escola, consiste na razão entre o número de pais (ou responsáveis) que participam do conselho escolar da escola e o número de matrículas no 9º ano do ensino fundamental da mesma escola; ppais2 é proxy para participação dos pais na escola, consiste na razão entre o número de horas gastas em uma semana, pelo diretor da escola, para atendimento aos pais ou responsáveis e o número de matrículas no 9º ano do ensino fundamental da mesma escola.

A Tabela 2 mostra as principais estatísticas descritivas para o conjunto de variáveis utilizadas na pesquisa.

A amostra é composta por 21.005 escolas que tiveram turmas do 9º ano do Ensino Fundamental e participaram da prova do Saeb de 2019. Essa amostra corresponde a 34% de um universo de 61,8 mil escolas públicas de todo o Brasil. Em média, a nota do SAEB em língua portuguesa e matemática das escolas foi de 256,39, em relação ao valor máximo de 500. O desvio padrão de 20,768 demonstra uma dispersão média dos valores da variável. Ao analisar o resultado da mostra foi observado que a média das notas dos alunos foi baixa em relação à média, revelando as fragilidades do sistema educacional brasileiro, indicando que os alunos conseguiram atingir valores abaixo da metade da média das notas.

De acordo com os dados da amostra, a experiência média dos diretores na própria função é de 6,55 anos, com um desvio padrão de 5,9, indicando uma grande dispersão. Já em relação à experiência dos diretores como professores, na amostra analisada, eles tiveram experiência enquanto docentes por uma média de 13,9 anos, indicando que em média os diretores passam mais de 6 anos no cargo de gestor e mais de 13 anos atuando como professor.

Em relação à localização, em média, 79% das escolas da amostra estão na zona urbana, enquanto o restante está localizado na zona rural. E ainda, 13% das escolas da amostra estão localizadas em capitais, enquanto o restante está localizado em cidades que não são capitais.

Em média, o nível socioeconômico das escolas da amostra foi de 4,07, de um valor máximo de 7. Neste nível, os estudantes das escolas da amostra estão, em média, até meio desvio-padrão abaixo da média nacional do NSE. Na variável cor, a

média foi 0,50 o que significa que 50% dos diretores da amostra são brancos enquanto os outros 50% se encaixam nas outras características de raça.

Em relação à participação dos pais na escola, os dados da amostra indicam que essa participação foi menor na variável que indicava participação dos pais nos conselhos de escola e os resultados de participação em horas de atendimento do diretor aos pais também teve uma pontuação baixa.

## 4.2 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO

A tabela 3 mostra os coeficientes de correlação de Pearson entre as variáveis da pesquisa.

Observa-se que a variável experiência do diretor (*expdir*) tem uma correlação positiva com o desempenho da escola (*nota*), isso indica que as escolas cujo diretor tem mais experiência no cargo, em geral, apresentam um melhor desempenho. Esse resultado também é observado para a experiência do diretor como professor, que também está positivamente correlacionada com a *nota*, indicando que a experiência do diretor enquanto professor também estariam atreladas ao melhor desempenho dos alunos. Esses resultados vão ao encontro com Sidney e Vieira (2022), que afirmam que a experiência adquirida pelo gestor enquanto docente o capacita para o cargo de gestor escolar.

Não foi observada uma correlação estatisticamente significativa entre as variáveis *nota* e *área*, o que sugere que a localização da escola, quer seja na capital ou não, não tem uma influência direta no desempenho dos alunos. Por outro lado, percebe-se uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre *nota* e *zona*,

indicando que escolas localizadas na área urbana tendem a ter um desempenho mais elevado em comparação as escolas em áreas rurais.

Outro ponto importante é a correlação positiva entre nota e formação docente, sugerindo que escolas com professores cuja formação está alinhada com a sua área de atuação apresentam um desempenho mais elevado. Autores como Garcia e Miranda (2017) reforçam essa ideia ao afirmarem que zelar pela melhoria da formação docente é uma das responsabilidades dos gestores escolares que buscam garantir os melhores resultados para seus alunos.

Um outro aspecto percebido foi a correlação positiva entre nota e nível socioeconômico, apontando que escolas com nível socioeconômico mais alto também tendem a ter um melhor desempenho acadêmico. O efeito do nível socioeconômico no desempenho das escolas também é observado por Alves et al. (2014), que associam uma melhora dos resultados escolares ao aumento do nível socioeconômico e cultural das famílias.

Em relação à correlação entre as variáveis nota e cor, apesar do coeficiente de 0,27 indicar uma correlação baixa, os dados indicam que escolas geridas por diretores brancos estão relacionadas a um melhor desempenho. Ao observar a correlação entre nota e ppais, nota-se que é uma correlação negativa, indicando que maior participação dos pais na escola está associada a um desempenho escolar ligeiramente inferior, ou seja, escolas com menor envolvimento dos pais podem ter um desenvolvimento acadêmico melhor. Semelhantemente, a correlação entre nota e ppais2 também foi negativa, isso sugere que uma maior dedicação do diretor para atender aos pais pode estar associada a um desempenho acadêmico ligeiramente inferior. Para Wilder (2014), essa correlação negativa da participação dos pais, pode estar associada a

inconsistência da definição de como o envolvimento dos pais influenciam positivamente no desenvolvimento dos alunos.

**TABELA 3: CORRELAÇÃO**

|                  | Nota     | expdir   | expdir_prof | area     | zona     | form_doc | nse      | cor      | ppais   | ppais2 |
|------------------|----------|----------|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|--------|
| Nota             | 1,0000   |          |             |          |          |          |          |          |         |        |
| Expdir           | 0,0335*  | 1,0000   |             |          |          |          |          |          |         |        |
| expdir_prof      | 0,0746*  | -0,1152* | 1,0000      |          |          |          |          |          |         |        |
| Área             | -0,0023  | -0,0127  | 0,0424*     | 1,0000   |          |          |          |          |         |        |
| Zona             | 0,2175*  | 0,0883*  | 0,0508*     | 0,1702*  | 1,0000   |          |          |          |         |        |
| formacao_docente | 0,2543*  | 0,0563*  | 0,0817*     | 0,1666*  | 0,3893*  | 1,0000   |          |          |         |        |
| Nse              | 0,5298*  | 0,1224*  | 0,0739*     | 0,0983*  | 0,4268*  | 0,5080*  | 1,0000   |          |         |        |
| Cor              | 0,2700*  | 0,0797*  | 0,0666*     | -0,0278* | 0,1691*  | 0,2703*  | 0,4436*  | 1,0000   |         |        |
| Ppais            | -0,0811* | -0,0292* | -0,0417*    | -0,1432* | -0,4167* | -0,2414* | -0,1850* | -0,0267* | 1,0000  |        |
| ppais2           | -0,0711* | -0,0225* | -0,0497*    | -0,1135* | -0,2510* | -0,1297* | -0,1046* | -0,0201* | 0,4128* | 1,0000 |

Fonte: dados da pesquisa

A tabela acima mostra a correlação entre as variáveis do estudo: nota é média simples das notas de língua portuguesa e matemática alcançadas pela escola na prova do Saeb de 2019; expdir é o tempo, em anos, de experiência do diretor como diretor de escola; expdir\_prof é o tempo, em anos, que o diretor trabalhou como professor antes de se tornar diretor; area é uma variável dummy que assume valor 1 se a escola está localizada na capital e zero caso contrário; zona é uma variável dummy que assume valor 1 se a escola está localizada na zona urbana e zero caso contrário; formacao\_docente é o indicador de Adequação da Formação Docente dos professores dos Anos Finais do Ensino Fundamental da escola; nse é o Indicador de Nível Socioeconômico da escola, assume valores entre 1 e 7, sendo 1 o nível mais baixo e 7 o nível mais alto; cor é uma variável dummy que assume valor 1 se o diretor da escola é branco e 0 caso contrário; ppais é uma proxy para participação dos pais na escola, consiste na razão entre o número de pais (ou responsáveis) que participam do conselho escolar da escola e o número de matrículas no 9º ano do ensino fundamental da mesma escola; ppais2 é proxy para participação dos pais na escola, consiste na razão entre o número de horas gastas em uma semana, pelo diretor da escola, para atendimento aos pais ou responsáveis e o número de matrículas no 9º ano do ensino fundamental da mesma escola. Correlações marcadas com um asterisco (\*) são estatisticamente significativas com 5% de significância.

### 4.3 ANÁLISE DE REGRESSÃO

A Tabela 4 mostra o resultado da regressão linear estimada pelo método de MQO com erros corrigidas pelo estimador de White.

**TABELA 4: RESULTADO DA REGRESSÃO LINEAR**

|                   | nota         |               |         |         |
|-------------------|--------------|---------------|---------|---------|
|                   | Coefficiente | Desvio Padrão | valor t | p-valor |
| expdir            | 0,112***     | 0,019         | 5,870   | 0.000   |
| expdir_prof       | -0,061***    | 0,016         | -3,850  | 0.000   |
| area              | -3,653***    | 0,328         | -11,120 | 0.000   |
| zona              | -0,612       | 0,378         | -1,620  | 0.105   |
| formacao_docente  | 0,067***     | 0,008         | 8,400   | 0.000   |
| nse               | 11,620***    | 0,187         | 62,160  | 0.000   |
| cor               | 1,935***     | 0,265         | 7,300   | 0.000   |
| ppais             | 4,832***     | 1,451         | 3,330   | 0.001   |
| ppais2            | -2,805***    | 0,831         | -3,380  | 0.001   |
| R-quadrado        | 0,4016       |               |         |         |
| Dummies de estado | Sim          |               |         |         |
| Observações       | 21005        |               |         |         |

Fonte: dados da pesquisa

Nota: A tabela acima mostra o resultado da regressão linear estimada por MQO: nota é média simples das notas de língua portuguesa e matemática alcançada pelos alunos da escola na prova do Saeb de 2019; expdir é o tempo, em anos, de experiência do diretor como diretor de escola; expdir\_prof é o tempo, em anos, que o diretor trabalhou como professor antes de se tornar diretor; area é uma variável dummy que assume valor 1 se a escola está localizada na capital e zero caso contrário; zona é uma variável dummy que assume valor 1 se a escola está localizada na zona urbana e zero caso contrário; formacao\_docente é o indicador de Adequação da Formação Docente dos professores dos Anos Finais do Ensino Fundamental da escola; nse é o Indicador de Nível Socioeconômico da escola, assume valores entre 1 e 7, sendo 1 o nível mais baixo e 7 o nível mais alto; cor é uma variável dummy que assume valor 1 se o diretor da escola é branco e 0 caso contrário; ppais é uma proxy para participação dos pais na escola, consiste na razão entre o número de pais (ou responsáveis) que participam do conselho escolar da escola e o número de matrículas no 9º ano do ensino fundamental da mesma escola; ppais2 é proxy para participação dos pais na escola, consiste na razão entre o número de horas gastas em uma semana, pelo diretor da escola, para atendimento aos pais ou responsáveis e o número de matrículas no 9º ano do ensino fundamental da mesma escola. Coeficientes significativos ao nível de 1% de significância estão destacados com (\*\*\*)

Os resultados indicam que a experiência do gestor na função de diretor tem efeito positivo no desempenho dos alunos, ou seja, quanto mais tempo o gestor escolar tem de experiência no cargo, melhor é o desempenho dos alunos da escola, que sugere a relevância da influência do diretor na melhoria dos resultados dos alunos. Esse resultado confirma a primeira hipótese da pesquisa e vai de encontro aos achados de Carpenter et al (2021), Brockmeier et al (2013), Dhuey e Smith (2014), Crook et al (2011) e Béteille et al (2011), que observaram que nas escolas em que os diretores permanecem mais tempo no cargo o desempenho dos alunos tende a melhorar, esses diretores influenciam diretamente a escola e os seus resultados em fatores ligados a condição física da escola, na escolha de professores que mais se adaptem ao perfil de cada turma, baseando-se no uso dos resultados das avaliações e na análise de testes para detectar possíveis defasagens.

Nesse sentido, de abordar a influência do diretor na melhoria das notas dos alunos Garcia et al. (2016), analisaram que essa influência pode estar atrelada a atuação significativa do diretor na gestão pedagógica, mobilizando e orientando sua equipe pedagógica, na observação dos resultados das avaliações e acompanhamento da evolução dos alunos. Branch et al (2013), relatam em sua pesquisa que escolas geridas por diretores que atuam a mais tempo no cargo revelam uma variação significativa na qualidade do ensino, além de influenciarem diretamente na permanência de bons professores na mesma escola, e obtêm maior sucesso em reter professores mais eficazes.

Por outro lado, os resultados apontam que o tempo de experiência do diretor enquanto professor está negativamente relacionado com o desempenho dos alunos da escola. Embora autores como Sidney e Vieira (2022) destaquem que a experiência anterior do gestor como professor o capacite para assumir a gestão escolar, os

resultados encontrados podem ser justificados pelo fato de que diretores que tenham passado mais tempo como professores antes de assumirem a função de diretor tenham tido menos tempo para adquirir experiência de gestão escolar e se dedicar às atividades administrativas e gerenciais, o que poderia afetar negativamente o desempenho geral da escola.

Além disso, considerando que a transição do papel de professor para diretor pode demandar a aquisição de novas habilidades e a necessidade de se adaptar à gestão escolar, é possível que diretores com uma longa experiência como professores mantenham habilidades e competências mais voltadas para a sala de aula e o ensino, podendo não possuir capacidades de gestão e liderança necessárias para administrar uma escola. No entanto, vale a pena considerar não somente a habilidade de sala de aula como um limitador de sua competência, mas sim, a falta de outras competências necessárias ao cargo. Hitt & Player (2018) argumentam ainda que, a função de ensinar e liderar podem ser consideradas como elementos de competência distintos que necessariamente não precisam se completarem, a experiência em liderança adquirida nos anos de atuação em sala de aula pode de certa forma não ter um efeito positivo quando comparada a condução e liderança de adultos. Browne e Muth (2007), complementam que embora a experiência adquirida em sala de aula possa contribuir para a preparação desses professores para assumir a direção da escola, alguns docentes encontram dificuldades ao deixam a sala de aula para assumirem a direção da escola por sentirem –se inapropriado no cargo a medida que acontece a mudança do papel de professor para diretor.

Em relação ao efeito das variáveis de controle sobre o desempenho dos alunos, os resultados apontam que o fato de a escola estar localizada na capital está associado a um menor desempenho dos alunos na prova do SAEB de 2019, em

comparação com as escolas localizadas fora da capital. Isto vai de encontro aos achados de

A pesquisa também demonstrou que a adequação da formação docente tem um efeito positivo no desempenho dos alunos. Autores como Rowan et al (2021), Brockmeier et al (2013), Garcia e Miranda (2017) e Luck (2009), destacam diretores experientes buscam, através da formação dos seus docentes as condições necessárias para o desenvolvimento de sua equipe docente.

Para Costa et al. (2020), o conhecimento obtido através dos conteúdos específico sobre a disciplina lecionada, permite ao professor usar de criatividade na elaboração dos conteúdos permitindo-lhe oportunidades de aprendizados, domínio dos conteúdos que contemplem as necessidades, interesses e experiências de cada aluno.

Segundo Ball (2000), a formação docente ao englobar conhecimentos específicos e pedagógicos, possibilita ao professor utilizar essas habilidades no seu trabalho diário, o que o autor não considera uma tarefa meramente simples, já que nem sempre conhecer os conteúdos das disciplinas seja garantia que o professor saberá ministrá-la.

Em relação ao impacto do nível socioeconômico da escola no desempenho dos alunos, os resultados indicam uma influência positiva. Em outras palavras, à medida que o nível socioeconômico na escola aumenta, observa-se uma melhoria no desempenho dos alunos. Esse efeito do nível socioeconômico no desempenho escolar também foi observado por Alves et al. (2014) e Bezerra e Kassouf (2006), destacando-se como um fator cada vez mais relevante na avaliação do desempenho escolar. Esses estudos evidenciam que alunos em situação socioeconômica mais

favorável, com maior disponibilidade de recursos em suas comunidades, tendem a se beneficiar de uma melhor qualidade na oferta de serviços educacionais, bem como de suas características individuais e familiares, que contribuem para essa melhoria.

A pesquisa também evidenciou que o fato de o diretor da escola ser branco está associado a um melhor desempenho da escola na prova do SAEB de 2019, em comparação com diretores não brancos. Esse resultado vai de encontro aos estudos de Brockmeier (2013), que aponta que fatores como experiência educacional, estabilidade, raça ou etnia e gênero estão associados ao desempenho do gestor e à melhoria de seus resultados.

Em relação ao efeito da participação dos pais na escola, os resultados são mistos. Enquanto a variável *ppais* apresenta um coeficiente positivo e estatisticamente significativo, indicando que a participação de um maior número de pais por aluno no conselho escolar está associada a um melhor desempenho dos alunos, a variável *ppais2* apresenta um coeficiente negativo e estatisticamente significativo. Isso significa que quanto mais tempo o diretor dedica ao atendimento de pais e responsáveis, menor é o desempenho dos alunos da escola.

## Capítulo 5

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo evidenciar a maneira como os anos de experiência dos gestores escolares atuando no cargo de gestor, influenciam diretamente na melhoria do desempenho dos alunos. Os resultados da pesquisa demonstraram que a experiência adquirida durante os anos em que o gestor escolar ocupa o cargo de direção, tem efeito positivo no desempenho dos alunos, ou seja, gestores com mais tempo de experiência à frente das escolas atingem melhores resultados. Ao fazer isso, essa pesquisa aprofunda as análises do efeito da liderança de gestores experientes e a importância desse gestor na coordenação das ações eficazes no ambiente escolar.

Esses resultados demonstram de maneira prática que essa experiência adquirida ao longo dos anos no cargo pode ser tornar um importante aliado na organização do trabalho administrativo e pedagógico melhorando os resultados nas avaliações desses alunos. Esse resultado positivo, entretanto, não foi observado no que diz respeito à experiência do diretor como professor e nem no quanto essa experiência enquanto professor interfere de forma diferente no desempenho dos alunos a depender da experiência no cargo de diretor.

O estudo conclui que os diretores que atuam a mais tempo no cargo, ao longo dos anos adquirem uma importante experiência que pode ser melhor aproveitada e avaliada nos processos de escolha e seleção dos diretores que atuarão nas escolas.

Essa pesquisa ficou limitada a um a um corte transversal devido a limitação da base de dados do Saeb, impossibilitando o uso de mais variáveis por conta dos códigos mascarados. Embora a amostra seja significativa, ela ficou limitada aos professores que aplicaram a prova do Saeb 2019, não contemplando os demais professores da escola e outros funcionários. Sugere-se que as pesquisas futuras possam verificar os efeitos do tempo de experiência no cargo de diretor com um corte longitudinal e que possa contar com a participação de toda equipe escolar.

## REFERÊNCIAS

- Abrucio, F. L. (2010). Gestão escolar e qualidade da educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. *Estudo & pesquisa educacionais*. [https://fvc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/estudos\\_e\\_pesquisas\\_educacionais\\_vol\\_1.pdf](https://fvc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/estudos_e_pesquisas_educacionais_vol_1.pdf)
- Alves, T. L. L., Bispo, M. S. (2022). Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. *Revista de administração pública*,56(2), 226-247. <https://doi.org/10.1590/0034-761220210227>
- Alves, M. T. G., Soares, J. F., & Xavier, F.P. (2014). Índice Socioeconômico das Escolas de Educação Básica Brasileiras. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*,22(84), 671-704. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362014000300005>
- Araújo, J. M de., Almeida, F. M. de., Martin, D.G., Ferreira., M. A. M., Faria, E. R. de. (2021). Fatores escolares como determinantes do desempenho dos alunos da educação básica. *Linhas críticas*. 27, 1-24. <https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/37190>
- Ball, D. L. (2000). Bridging practices: Intertwining content and pedagogy in teaching and learning to teach. *Journal of Teacher Education*,51(3),241-247. <https://doi.org/10.1177/0022487100051003013>
- Branch, G. F., Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2012). School Leaders Matter: Measuring the impacto of effective principals. *Education Next*, 13(1),62-69. <https://hanushek.stanford.edu/publications/school-leaders-matter-measuring-impact-effective-principals>
- Lei de Diretrizes e Base da Educação Nº 9.394/96. (1996, 23 de dezembro). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)
- Béteille, T., Kalogrides, D., & Loeb, S. (2011). Stepping stones: Principal career paths and school outcomes. *Social Science Research*, 41(4),904-919. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2012.03.003>
- Briceno, M. U. (2007). Competência de liderança e gestão para a eficácia escolar: Experiência do modelo de gestão escolar da Fundaciòn Chile. *Revista Ibero-Americana de qualidade, eficácia e mudança na educação*, 2007. Vol.No. 5e.
- Brockmeier, L. L., Ronny, G. S., Pate, G. J., & Leech, D. W. (2013). Principal and School-Level effects one elementary school student achievement. *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*, 8(1),49-61. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1013001.pdf>

- Brooke, N. (2006). O futuro das políticas de responsabilização educacional no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, 36(128),377-401. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742006000200006>
- Browneý, T. F., & Muth R. (2006). Leadership mentoring and situated learning: catalysts for principalship readiness and lifelong mentoring. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*,14(3), 275-295. <https://doi.org/10.1080/13611260600635530>
- Carpenter, D., DeHerrera, M., Oleson, M., & Taylor, J. (2021). Effects of Principal Turnover on School Performance. *SAGE*,106(1),55-70. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/01926365211070488>
- Carvalho, M. E. P. (2004). Escola como extensão da família ou família como extensão da escola? O dever de casa e as relações família-escola. *Revista Brasileira de Educação*, (25), 94-104. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782004000100009>
- Coleman, James S. (1996). Equality of educational opportunity (Coleman) study (EEOS), [Computer file]. 2nd ICPSR version. Washington, DC: U.S. Department of Health, Education, and Welfare, Office of Education/National Center for Education Statistics [producer], 1999. Ann Arbor, MI: Inter-university Consortium for Political and Social Research [distributor], 2000.
- Costa, R., Brito, A., & Waltemberg. F (2020).\_Efeitos da formação docente sobre resultados escolares do ensino médio. *Estud. Econ*,50(.3),369-409.<http://dx.doi.org/10.1590/0101-41615031raf>
- Castro, M. H. G. (2007). A árdua tarefa de estabelecer padrões de desempenho escolar. *Cadernos Cenpec*, 2(3),1-15. <http://dx.doi.org/10.18676/cadernoscenpec.v2i3.1>
- Colli, D. R., & Luna, S. V. (2019). Práticas de integração Família-Escola como Preditores do Desempenho Escolar de Alunos. *Psicologia: Ciência e Profissão*. 39, 1-13. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003186361>
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., Ketchen Jr., & David J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*,6(3),443-456. <https://doi.org/10.1037/a0022147>
- Dutra, J. S., & Salomão, S. M. (2013). Gestão de pessoas articulada por meio de competências. In: *Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública*, (p. 65-85). Artmed.
- Garcia, P. S., & Miranda, N. A. (2017). A gestão escolar e a formação docente: Um estudo em escolas de um município paulista. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*,12(4), 2210-2230. <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/9283>

- Garcia, P. S., Prearo, L. C., Romero, M. C., & Bassi, M. S. (2016). Diretores de escola e gestão democrática na região do ABC Paulista. *Revista Eletrônica de Política e Gestão Educacional*,20-87-107. <https://doi.org/10.22633/rpge.v20.n1.2016.9394>
- Gobbi, B. C., Lacruz, A. J., Américo, B. L., & Filho, H. Z. (2020). Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação? *Ensaio: aval. pol. públ. Educ*, 28(106),198-220. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362019002701786>
- Gonzales, J. E. G., Gomez, E. R., & Gomez, W. R. (2021). Explaining the Rural-Urban Student Performance Gap for Different Distribution Quantiles in Colombia. *Working Papers*. <https://www.researchgate.net/publication/350214096>
- Guthery, S., & Bailes, L. ., (2022), Building experience and retention: the influence of principal tenure on teacher retention rates, *Journal of Educational Administration* , 60( 4), 439-455, de <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2021-0172>
- Haguette, A., Pessoa. M. K. M., & Vidal, E. M (2016). Dez escolas, dois padrões de qualidade. Uma pesquisa em dez escolas públicas de Ensino Médio do Estado do Ceará. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ*,24(92),609-636. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000300005>
- Hitt, D. H., & Player, D. W (2018). Identifying and Predicting Effective Leader Practices: Examining Principal Experience and Prior Roles. *Leadership and Policy in Schools*,18(1),97-116. <https://doi.org/10.1080/15700763.2017.1384502>
- 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, e240002.<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782019240002>.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven Strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*,28(1),27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Louis, K. S; Dretzke, B.; & Wahlstrom, K. (2010). How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. *School Effectiveness and Scholl Improvement*, 21(3), 315-336. <https://doi.org/10.1080/09243453.2010.48658>
- Luck, H. (2009). *Dimensões de gestão escolares e suas competências*. Positivo.
- Martinelli, S. C., & Genari, C. H. M (2009). Relações entre desempenho escolar e orientação motivacionais. *Revista estudo de psicologia*, 14(1), 13-21 <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2009000100003>
- Morais, J., Mariano, S. R. H., & Dias, B. F. B. (2021). A eficácia da formação em gestão para gestores de escolas públicas. *Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.*10(19) e53334, 1-21. <https://doi.org/10.5902/2318133853334>

- Miller, A. (2013). Principal turnover and student achievement. *Economic of education review*, 36, 60-72 de <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2013.05.004>
- Neto, E. S., & Franco, E. S. (2010). Os professores e os desafios pedagógicos diante das novas gerações: considerações sobre o presente e futuro. *Revista de educação do Congeime*. 19(36).
- Oliveira, A. C. P., & Carvalho, C. P. (2018). Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. *Revista Brasileira de Educação*, 23 e230015. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230015>
- Oliveira, A. P. C., & Waldhelm, A. P. S. (2016). Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? *Ensaio: aval.pol.públ.Educ*, 2(.93), 824-844. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000400003>
- 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. *Revista arquivos analíticos de políticas educativas*, 27(102).
- Ramos, R., Duque, J. C., & Nieto, S. (2012). Decomposing the Rural-Urban Differential in Student Achievement in Colombia Using PISA Microdata. *Estudios de Economía Aplicada*, 34(2), 379-412. <https://www.redalyc.org/pdf/301/30146038005.pdf>
- Sammons, P. Gu, Q., Day, C., & Ko, J. (2011), Exploring the impact of school leadership on pupil outcomes: Results from a study of academically improved and effective schools in England, *International Journal of Educational Management*, 25 (1), 83 – 101. 10.1108/09513541111100134
- Scalon, M. C. da C., Junior F. T., & Alcantara., V. G. (2022). Origem social e desempenho escolar nos anos finais do Ensino Fundamental (2013-2019). *INTERSEÇÕES*, 24(3), 351-376. <https://doi.org/10.12957/irei.2022.73131>
- Sidney, R. S., & Vieira, O. M. V. (2022). Representações sociais: gestão educacional e práticas pedagógicas no olhar dos gestores das escolas do município de Uberaba-MG. *Olhar de professor*. 25, 1-21. 10.5212/OlharProfr.v.25.18127.074
- Sottani, N. B. B., Mariano, S.R.H., Morais, J., & Dias, B.F.B. (2018). Políticas Públicas de Formação de Diretores de Escolas Públicas no Brasil: Uma Análise do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica. (PNEGEB). *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas* 26(153).
- Sotero, E. C., (2013). Transformações no acesso ao ensino superior brasileiro: algumas implicações para diferentes grupos de cor e sexo. In: França, D., Marcondes, M. M., Pinheiro, L., Queiroz, C., Querino, A. C. & Valverde, D. O., eds. (2013) *Dossiê mulheres negras: retrato das condições de vida das mulheres negras no Brasil*. Ipea. <https://www.loc.gov/item/2019666688/>.
- Teixeira, H. J., Biassotti, I. M., & Santos, T. S. (2013). *Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública*. 1ª ed. Fia/USP.

- Vieira, S. L., Vidal, E. M. (2014). Perfil e formação de gestores escolares no Brasil. *Dialogia*, 19, 47-66. 10.5585/dialogia. N19.4984.
- Wilder, S. (2014). Effects of parental involvement on academic achievement: a meta-synthesis. *Educational Review*, 66(3),377-397. <https://doi.org/10.1080/00131911.2013.780009>
- Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric analysis of cross section and panel data.* (2<sup>a</sup>ed.) MIT Press.