GESTÃO E DESEMPENHO ESCOLAR: UM ESTUDO NAS REDES MUNICIPAIS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO A PARTIR DOS RESULTADOS DA PROVA BRASIL 2009

Cynthia Paes de Carvalho
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio
cynthiapaesdecarvalho@puc-rio.br

Andrea Paula de Souza Waldhelm
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio
pwaldhelm12@gmail.com

Fátima Alves
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio
fcalves@puc-rio.br

Mariane Koslinski
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ
marianeck@yahoo.com

RESUMO: O trabalho estuda a influência da liderança do diretor junto ao corpo docente sobre os resultados escolares dos alunos. O estudo traça um perfil dos diretores das unidades escolares das diferentes redes de ensino da Região Metropolitana do Rio de Janeiro a partir dos dados dos questionários contextuais da Prova Brasil 2009. A análise – que considerou também as características socioculturais das famílias dos alunos - confirmou o impacto estatisticamente significativo da liderança do diretor, das condições de trabalho dos professores (tipo de vínculo profissional com a escola) e da forma de provimento do cargo de diretor, nos resultados de matemática do 5º ano do ensino fundamental no universo pesquisado.

Palavras-Chave: Gestão Escolar – Liderança – Desempenho Escolar

INTRODUÇÃO

Ainda que seja notável a evolução no acesso e permanência de crianças e jovens no sistema educacional brasileiro, os baixos indicadores de desempenho escolar do país vêm sendo reiteradamente constatados, tanto a partir dos resultados dos sistemas de avaliação nacionais (SAEB e Prova Brasil), quanto em avaliações internacionais (PISA), como atestam vários estudos (OLIVEIRA&ARAÚJO, 2005; BARBOSA, 2009). Frente a este cenário, foram propostas várias reformas no país buscando contribuir para a melhoria da qualidade da educação, com uma crescente centralidade da

questão da gestão na agenda de política educacional dos anos 90 (FREITAS, 1998), em particular a questão da gestão escolar. Ampliou-se assim o reconhecimento da centralidade do espaço escolar para a aplicação de políticas e as unidades escolares ganharam, para tanto, certa autonomia financeira, administrativa e pedagógica.

Gomes (2005) assinala que na América Latina o índice de autonomia[1] das escolas apresentou correlação positiva com o rendimento discente, junto com a liderança do diretor. Entretanto, no Brasil esta autonomia "decretada" (BARROSO, 1996) dos estabelecimentos de ensino públicos é relativa, pois na prática eles estão submetidos a orientações gerais, via legislação educacional, e ao controle das despesas de capital e gestão de pessoal do poder central (federal, estadual ou municipal). Desta forma, a margem de gerenciamento de recursos é bastante reduzida frente à responsabilidade pela gestão e pelos resultados educacionais, em que pese o eventual engajamento dos gestores e da comunidade escolar na construção de projetos pedagógicos e de adequações locais de uso dos recursos (RUSSO, 2009).

Ainda assim, diversos autores (SAMMONS *et al*., 1995) têm atestado que o diretor da escola pode ter um papel importante na organização do trabalho escolar e atuar como uma liderança coordenadora e mobilizadora de uma ação docente mais eficaz, articulando planejamento, organização e avaliação, e influenciando indiretamente o desempenho escolar do alunado (SOARES&TEIXEIRA, 2006, p. 170). Nessa perspectiva, investiga-se neste estudo a relação entre a liderança do diretor – reconhecida e legitimada junto ao corpo docente – com o desempenho médio das escolas.

A expressiva produção acadêmica (BARROSO, 1996; SOUZA, 2009; entre outros) continua a sinalizar a pertinência de estudos empíricos, particularmente tendo em vista o papel estratégico da gestão escolar e sua responsabilidade frente à democratização do ensino com qualidade conforme a legislação vigente desde a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996.

[1] Segundo Gomes (2005), este índice foi construído por Cassassus (2002) a partir das seguintes variáveis: liberdade de nomeação e demissão de pessoal; distribuição do orçamento; seleção de livros didáticos; normas de admissão, suspensão e expulsão de alunos; critérios para aprovação dos alunos; formulação e modificação de normas disciplinares; estabelecimento de prioridades pedagógicas e atividades extracurriculares (op. cit, p. 293-294).

Este estudo pretende contribuir nessa direção analisando dados dos questionários contextuais respondidos por diretores e professores do 5º ano do ensino fundamental das redes municipais da Região Metropolitana do Rio de Janeiro - RMRJ. Considera-se a hipótese da possibilidade da liderança dos dirigentes escolares junto ao corpo docente influenciar os resultados escolares dos alunos, articulada a outros aspectos da gestão mensuráveis através dos instrumentos contextuais da Prova Brasil. O trabalho está organizado como segue. Na primeira parte descrevemos os dados e a metodologia utilizada na análise, incluindo os índices construídos. Na segunda apresentamos as principais características socioeconômicas e educacionais dos municípios que compõem a Região Metropolitana do Rio de Janeiro. Na terceira sintetizamos o perfil dos diretores das escolas das redes municipais da RMRJ, registrando também outros aspectos da gestão expressos em suas respostas aos questionários. Na quarta parte descrevemos brevemente como se comportam os índices de Liderança do Diretor e de Clima Escolar na média das redes municipais pesquisadas. Na quinta analisa-se, a partir de uma regressão linear, o efeito destas variáveis sobre os resultados médios de matemática das escolas na Prova Brasil 2009, para então concluir com algumas considerações finais.

METODOLOGIA E DADOS

Neste estudo utilizamos informações dos questionários contextuais respondidos por diretores, professores e alunos do 5º Ano do ensino fundamental de escolas municipais da Região Metropolitana do Rio de Janeiro – RMRJ - que participaram da Prova Brasil 2009. Junto ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE - e à Fundação Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores do Rio de Janeiro – CEPERJ – buscamos informações socioeconômicas sobre os diferentes municípios investigados.

Neste estudo usamos os dados sobre o desempenho médio em Matemática do 5º Ano das escolas públicas da RMRJ na Prova Brasil de 2009. Esta opção considerou, como estabelecido pelos estudos sobre o efeito escola, os resultados de matemática são mais determinados pela escola e, por esta razão, mais relevantes para aquilatar a influência dos fatores escolares nos resultados dos alunos (FRANCO *et al*., 2007).

O tratamento dos dados para análise foi realizado em várias etapas. Inicialmente realizamos uma análise dos dados dos questionários contextuais dos diretores, apresentando seu perfil em relação às características sócio demográficas, formação e experiência profissional, bem como aspectos relatados sobre os processos de gestão e as condições institucionais de seu trabalho. Em seguida analisamos os dados da base dos professores respondidos por 3.341 professores das turmas de 5º Ano do ensino fundamental das escolas municipais avaliadas. Os aspectos relativos à liderança do diretor e às percepções sobre o funcionamento da escola (recursos, condições de infraestrutura, etc.) foram tratados através de uma análise fatorial, buscando sintetizá-los em índices. Utilizamos os itens presentes num conjunto indicado para escala de concordância no questionário dos professores[2] para construir um Índice de Liderança do Diretor. O Quadro 1 apresenta a descrição das variáveis que compõem este índice e suas respectivas cargas fatoriais:

Quadro 1: Cargas Fatoriais das Variáveis Relativas à Liderança do Diretor

Índice de Liderança do Diretor	
Variável	**Carga Fatorial**
O(A) diretor(a) me anima e me motiva para o trabalho	0,929
Tenho plena confiança no(a) diretor(a) como profissional	0,945
O(A) diretor(a) consegue que os professores se comprometam com a escola	0,941
O(A) diretor(a) estimula atividades inovadoras	0,927
Sinto-me respeitado(a) pelo(a) diretor(a)	0,731
Respeito o(a) diretor(a)	0,712

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Variância explicada = 75,69%
KMO = 0,872
Alfa de Cronbach = 0,917

Ainda na base dos professores foram também investigadas através da análise fatorial questões relativas ao clima escolar[3], que captavam a percepção dos professores sobre diferentes problemas relacionados à gestão (carência de recursos humanos, financeiros ou pedagógicos, faltas de professores e alunos e problemas disciplinares causados pelos alunos), indicando se estas questões se constituíam ou não em problemas graves na escola. Construímos assim um índice que chamaremos de Índice de Clima Escolar. O

[2] Questões 77 a 91 do questionário do professor (ver: http://www.inep.gov.br).
[3] Questões 92 a 99.

Quadro 2 apresenta a descrição das variáveis que compõem este índice e suas respectivas cargas fatoriais:

Quadro 2: Cargas Fatoriais das Variáveis Relativas ao Clima Escolar

Índice de Clima Escolar	
Variável: Ocorreu na escola...	**Carga Fatorial**
Inexistência de professores para algumas disciplinas ou séries	0,818
Carência de pessoal administrativo	0,799
Carência de pessoal de apoio pedagógico (coordenador, supervisor, orientador educacional)	0,822
Alto índice de faltas por parte dos professores	0,823
Alto índice de faltas por parte dos alunos	0,798
Problemas disciplinares causados pelos alunos	0,791

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Variância explicada = 65,39%
KMO = 0,904
Alfa de Cronbach = 0,894

Na quarta etapa do tratamento dos dados para construção da base de dados final com a qual desenvolveremos o estudo, analisamos a escolaridade dos responsáveis a partir da base do questionário contextual dos alunos do 5º Ano que participaram da Prova Brasil 2009 nas redes municipais da RMRJ (125.470 alunos). Optamos por agregar as respostas em uma nova variável binária: escolaridade igual ou superior ao Ensino Médio Completo e escolaridade inferior ao Ensino Médio Completo, incluindo as respostas "Não Sei" na alternativa de escolaridade inferior, para então criar outra varável para registrar a escolaridade máxima da família, como se apresenta na Tabela 1.

Tabela 1: Máxima Escolaridade dos Responsáveis por alunos do 5º Ano de Escolas Municipais que participaram da Prova Brasil 2009 - RMRJ

Máxima Escolaridade da/o mãe/seu pai ou responsável	**Responsável**
	%
Até Ensino Médio incompleto	53,3
Ensino Médio completo ou Superior	22,4
Não Resposta	24,3
Total	**100,0**

Fonte: Prova Brasil, 2009.

Consideramos que a máxima escolaridade da família como *proxy* de nível sócio - econômico, em consonância com inúmeras pesquisas que têm reiteradamente afirmado a alta correlação da escolaridade com a condição socioeconômica das famílias,

particularmente no Brasil (BARBOSA, 2009; SOARES, 2004; entre outros). Esta última variável foi agregada pela média por escola e, assim como a proficiência em matemática no 5º ano. Na sequência (quinta etapa do tratamento dos dados), os índices construídos a partir da base de dados dos professores e dos alunos foram agregados pela média por escola. Foi então construída uma base de dados alinhada por escola participante da Prova Brasil 2009 no 5º ano na Região Metropolitana do Rio de Janeiro com informações do questionário do diretor, índices construídos a partir do questionário do professor, a nota média por escola em matemática no 5º ano dos alunos e a máxima escolaridade média das famílias dos alunos por escola construída a partir dos questionários contextuais dos alunos.

Finalmente, ajustamos um modelo de regressão linear, para verificar o impacto da liderança do diretor e de outros índices e variáveis relativos à gestão escolar no desempenho médio das escolas. O modelo estimado será explicitado mais adiante após a caracterização do contexto da Região Metropolitana do Rio de Janeiro e do perfil dos diretores do 5º Ano de suas redes municipais de ensino.

REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO (RMRJ): MUNICÍPIOS E INDICADORES EDUCACIONAIS

O Estado do Rio de Janeiro é constituído por 92 municípios e oito regiões administrativas, sendo a Região Metropolitana formada por 19 municípios. Em termos populacionais, trata-se de uma região bastante povoada, concentrando 74% da população do estado. O município do Rio de Janeiro é o maior da região e o segundo maior do país, com 6.320.446 habitantes, de acordo com o Censo 2010. Enquanto a concentração da população do Estado está na área urbana (96,7% em 2010), na Região Metropolitana a taxa é ainda maior e alcança 99,5% do total.

O Produto Interno Bruto (PIB) do Estado do Rio é o segundo maior do país, perfazendo 11,3% do PIB nacional[4]. Os principais polos de desenvolvimento econômico do estado estão nos "campos químico-farmacêutico, naval, metal-mecânico, petrolífero,

[4] Produto Interno Bruto de São Paulo e de Minas Gerais, respectivamente: 33,5% e 8,9%. Em 2009, o PIB per capta do Estado foi R$ 22.103,00 enquanto a média nacional no período foi R$ 16.634,00 (Fundação Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores do Rio de Janeiro - CEPERJ).

cimenteiro, siderúrgico, de serviços avançados, de turismo, além de possuir atividades produtivas nas áreas de pesca, aves e ovos, pecuária, floricultura, agricultura, de confecções" (CEPERJ, 2010, p.3).

Em 2009, a rede pública da RMRJ tinha 2.718 unidades de ensino, dentre as quais 1.397 eram municipais e atendiam estudantes até o 5º ano do ensino fundamental que participaram da Prova Brasil em 2009. O Quadro 2 a seguir dimensiona as redes de ensino públicas nos 19 municípios da Região e a proficiência média em matemática de cada uma no 5º Ano do ensino fundamental naquele ano.

Quadro 2 - Escolas Municipais na Prova Brasil 2009 e Proficiência Média em Matemática no 5º Ano do Ensino Fundamental em 2009 por Município da RMRJ

Município	Escolas participantes da Prova Brasil 2009	Proficiência Média em Matemática no 5º Ano do Ensino Fundamental em 2009
Rio de Janeiro (capital)	719	216,44
Duque de Caxias	126	192,14
Nova Iguaçu	95	188,22
São Gonçalo	76	195,15
Magé	58	189,65
Belford Roxo	48	184,21
Itaboraí	48	204,48
São João do Meriti	37	195,15
Niterói	31	202,88
Itaguaí	26	196,62
Queimados	24	185,09
Maricá	23	207,55
Seropédica	19	193,93
Nilópolis	15	185,66
Mesquita	14	192,74
Guapimirim	13	198,27
Japeri	13	183,61
Paracambi	6	204,89
Tanguá	6	187,18
Total	**1.397**	

Fonte: Prova Brasil 2009/INEP

O Quadro 2 mostra nove redes municipais de tamanho médio ou grande com mais de 30 escolas que juntas somam 1.238 escolas ou 88,6% do total, com destaque especial para as redes públicas do Rio de Janeiro, com 719 unidades e as redes de Duque de Caxias, Nova Iguaçu e São Gonçalo com mais de 70 escolas.

Pode-se observar também uma considerável variabilidade nos resultados médios das redes na avaliação de desempenho em matemática. Dentre os municípios de tamanho médio ou grande, a maior proficiência média na Prova Brasil foi a do Rio de Janeiro (216,44), seguida pelo do município de Itaboraí (204,48), enquanto Belfort Roxo é que apresentou menor proficiência média (184,21). Nos municípios com redes escolares menores, os destaques foram para Maricá (207,55) e Paracambi (204,89). Japeri foi o município com menor proficiência em matemática na Prova Brasil 2009 (183,61).

PERFIL DOS DIRETORES

Nessa etapa do trabalho apresentamos uma breve descrição do perfil dos diretores que atuam em escolas municipais que participaram da Prova Brasil 2009 no 5º Ano do ensino fundamental da RMRJ. Para simplificar a descrição dos resultados encontrados, optamos por apresentar Gráficos e Tabelas apenas referentes aos nove municípios com mais de 30 escolas, reunindo os demais na categoria “outros”.

Mais de 90% dos diretores respondentes são do sexo feminino. As únicas situações a destacar neste aspecto são Duque de Caxias (com 12,9% do sexo masculino) e Belford Roxo (com 15,6% de diretores homens). Do ponto de vista etário, as redes municipais do Rio de Janeiro, de Niterói, São João de Meriti e Magé se destacam como aquelas em que mais de 80% dos diretores tem 40 anos ou mais.

Em relação ao salário como diretor, na maioria dos municípios os valores vão de R$1.164,00 a R$2.325,00. As exceções são os municípios de Itaboraí, com salário até R$1.63,00, e Rio de Janeiro e Duque de Caxias, com mais de 75% dos diretores com valor acima de R$ 2.325,00.

Mais de 70% dos diretores da Região Metropolitana têm formação em nível superior de ensino, com maior concentração na área educacional, como registra a Tabela 2.

Tabela2: Diretores de Escolas Municipais que participaram da Prova Brasil 2009 na RMRJ, por formação.

Município	Até o Ensino Médio (inclui Magistério)	Pedagogia ou Licenciatura	Ensino superior em outra área
	%	%	%
Rio de Janeiro (capital)	2,9	77,6	19,5
Duque de Caxias	-	78,9	21,1
Nova Iguaçu	9,8	73,9	16,3
São Gonçalo	4,8	71	24,2
Magé	23,6	60	16,4
Belford Roxo	11,1	73,3	15,6
Itaboraí	4,3	82,6	13
São João do Meriti	2,9	71,4	25,7
Niterói	13,3	60	26,7
Outros	14,4	67,8	17,8

Fonte: Prova Brasil, 2009.

De acordo com os respondentes, esses cursos foram realizados ao longo da carreira profissional em geral há mais de oito anos. Os destaques são para os municípios do Rio, onde 42% dos diretores concluiu a graduação há mais de 20 anos, e Itaboraí, em que a conclusão da graduação da maioria dos diretores (58,3%) foi há menos de sete anos.

A Tabela 3 a seguir apresenta o tempo de atuação em educação e na função de direção.

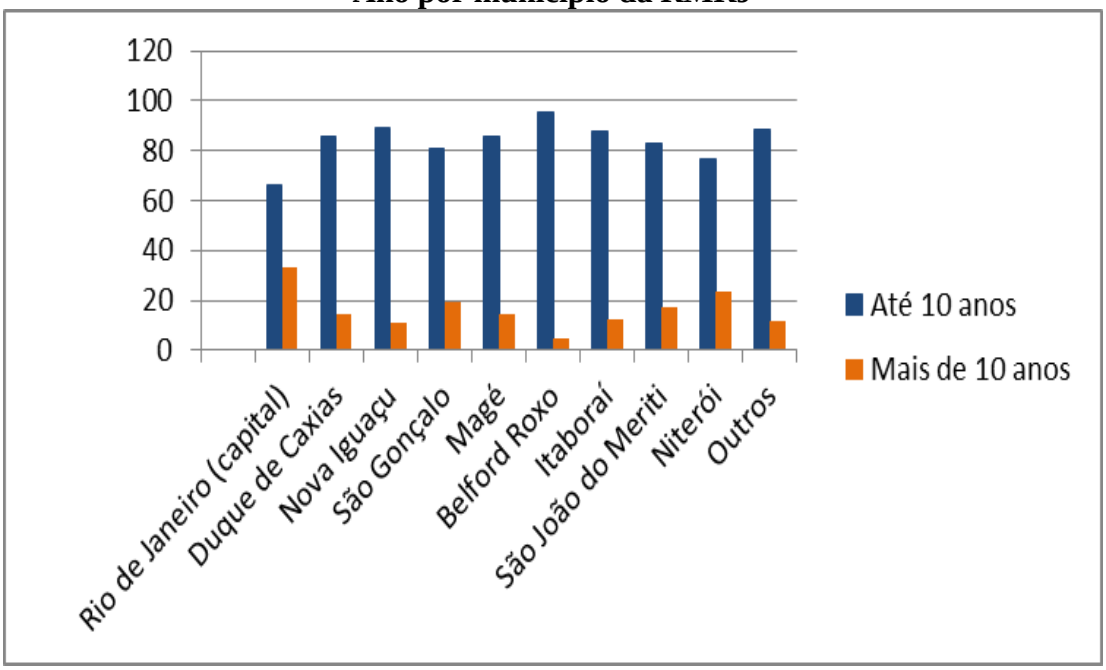
Tabela 3: Diretores de Escolas Municipais que participaram da Prova Brasil 2009 na RMRJ, por tempo de atuação na educação e exercício de direção.

Município	Atuação na Educação		Exerce Função de Direção	
	Até 10 anos	Mais de 10 anos	Até 10 anos	Mais de 10 anos
	%	%	%	%
Rio de Janeiro (capital)	1,9	98,1	53,2	46,8
Duque de Caxias	14,9	85,1	75,7	24,3
Nova Iguaçu	8,7	91,3	84,8	15,2
São Gonçalo	4,8	95,2	80,0	20,0
Magé	17,5	82,5	59,6	40,4
Belford Roxo	6,8	93,2	73,3	26,7
Itaboraí	20,8	79,2	79,2	20,8
São João do Meriti	2,8	97,2	61,1	38,9
Niterói	3,3	96,7	70,0	30,0
Outros	11,1	88,9	77,8	22,2

Fonte: Prova Brasil, 2009.

Embora mais de 75% dos diretores tenha informado que trabalha na área educacional há mais de 10 anos, na maior parte dos casos a experiência na direção de unidades educacionais é bem menor em todas as redes, merecendo destaque apenas os municípios do Rio de Janeiro, Magé e São João do Meriti com mais de 38% dos diretores com mais de 10 anos na função e mais de 10 anos na área de educação. Por outro lado, como registra o Gráfico 1 a seguir, mais da metade dos diretores respondentes exerce a função há menos de 10 anos e mais de 65% está nesta função na unidade de ensino investigada há menos de 10 anos. O único contraste se encontra na rede municipal do Rio de Janeiro (33,3% dos diretores afirmaram dirigir suas escolas há mais de 10 anos).

Gráfico 1: Tempo como Diretor da Escola Participante da Prova Brasil 2009 no 5º Ano por município da RMRJ



No que diz respeito às condições de trabalho da gestão serão apresentadas a seguir as informações relacionadas ao provimento no cargo de diretor, o processo de elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da Unidade de Ensino e o percentual de docentes com vínculo estável na escola. Esses itens foram escolhidos considerando a perspectiva da gestão democrática consoante com a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, que garante o debate e a participação da comunidade escolar no processo de gestão das escolas públicas, embora deixe a critério de cada ente federado a decisão sobre como se concretizará esta participação.

Em relação ao acesso ou provimento do cargo de diretor, conforme apresentado na Tabela 4 que se segue, a predominância - mais de 70% - foi para o provimento por meio de indicação (de técnicos, políticos ou outras). Cabe considerar nesse aspecto que a indicação (quase sempre política) dos diretores das escolas públicas brasileiras integra a tradição cultural patrimonialista na gestão pública, que muitas vezes se constituiu em terreno fértil para o clientelismo político-partidário e tem sido amplamente criticada, ensejando a busca de mecanismos alternativos como o concurso público e as eleições, processos estudados por diversos autores na área da administração educacional (MAIA&MANFIO, 2010, MENDONÇA, 2001). Nesse aspecto os municípios do Rio de Janeiro, Nova Iguaçu e Niterói contrastam com os demais, pois 80% ou mais dos diretores das escolas destas redes responderam que assumiram o cargo por meio de seleção e/ou eleição (seleção, eleição apenas ou seleção e eleição).

Tabela 4: Diretores de Escolas Municipais que participaram da Prova Brasil 2009 na RMRJ, por forma de acesso ao cargo de Diretor.

Município	Indicação	Seleção e/ou Eleição	Outra forma
	%	%	%
Rio de Janeiro (capital)	7,9	88,1	4,0
Duque de Caxias	83,4	7,8	7,8
Nova Iguaçu	3,3	95,6	1,1
São Gonçalo	81,4	15,3	3,4
Magé	83,3	14,8	1,9
Belford Roxo	82,2	11,1	6,7
Itaboraí	97,8	-	2,2
São João do Meriti	88,2	5,9	5,9
Niterói	16,9	80	3,3
Outros	76,7	17,3	6,0

Fonte: Prova Brasil, 2009.

A partir das respostas dadas pelos diretores, em mais da metade das escolas sobre o processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), recodificamos as variáveis para construir a Tabela 5 apresentada a seguir, enfatizando se o processo foi realizado com a participação dos professores, atendendo ao prescrito na legislação educacional, dentro do horizonte da gestão democrática. Enquanto na maioria dos municípios mais de 60% das escolas cumpriram o preceito legal e em mais de 90% o PPP foi elaborado pelo menos com conhecimento do diretor, em São Gonçalo observa-se a maior diversidade na maneira de elaborar o PPP.

Tabela 5: Processo de Elaboração do Projeto Político Pedagógico de Escolas Municipais que participaram da Prova Brasil 2009 na RMRJ

Município	Não sei ou não existe	Outra forma de elaboração	Com a participação dos professores
	%	%	%
Rio de Janeiro (capital)	1,0	35,0	64,0
Duque de Caxias	5,2	31,0	63,8
Nova Iguaçu	6,8	28,4	64,8
São Gonçalo	12,9	29,0	58,1
Magé	3,5	28,1	68,4
Belford Roxo	9,1	25, 0	65,9
Itaboraí	4,4	22,2	73,3
São João do Meriti	-	34,3	65,7
Niterói	3,6	35,7	60,7
Outros	6,7	20,7	72,7

Fonte: Prova Brasil, 2009.

Finalmente, considerando que a qualidade do vínculo profissional dos docentes integra o conjunto de condições para a boa gestão escolar, a existência de um vínculo estável dos docentes nas escolas se mostra um indicador relevante. A Tabela 6 mostra que na maioria dos municípios da Região Metropolitana do Rio de Janeiro com mais da metade das equipes docentes das escolas trabalha nessa condição. Os destaques negativos são os municípios de Magé e Belfort Roxo (74,1% e 55,6% respectivamente), nos quais menos de 50% de docentes das escolas pesquisadas possuíam vínculo estável.

Tabela 6: Professores com vínculo estável em Escolas Municipais que participaram da Prova Brasil 2009 na Região Metropolitana do Rio de Janeiro

Município	Menos de 50%	De 51% a 75%	76% ou mais
	%	%	%
Rio de Janeiro (capital)	9,3	17,8	72,8
Duque de Caxias	12,8	18,8	68,4
Nova Iguaçu	12,1	9,9	78
São Gonçalo	3,3	9,8	86,9
Magé	74,1	20,4	5,6
Belford Roxo	55,6	22,2	22,2
Itaboraí	10,4	4,2	85,4
São João do Meriti	16,7	19,4	63,9
Niterói	6,7	13,3	80
Outros	37,7	15,6	46,8

Fonte: Prova Brasil, 2009.

LIDERANÇA DO DIRETOR E CLIMA ESCOLAR NA RMRJ

Passamos a descrever como se comportam os índices médios de Liderança do Diretor (IMLD) e de Clima Escolar (IMCE) – construídos a partir das respostas dos questionários dos professores como já explicitado anteriormente - nas diferentes redes municipais de ensino da Região Metropolitana do Rio de Janeiro (RMRJ). No caso do Índice de Liderança do Diretor, quanto maior e positivo o índice, maior o valor médio da percepção da Liderança do Diretor nas escolas da rede. Destacam-se com índices médios de Liderança do Diretor positivos os municípios do Rio de Janeiro e o de São Gonçalo. Buscando ampliar a análise, verificamos a significância estatística da correlação entre o Índice de Liderança do Diretor e o processo de provimento do cargo, que como se sabe, varia bastante entre as distintas redes municipais. Os únicos casos em que a correlação se mostrou estatisticamente significativa (95%) foram as redes de Nova Iguaçu, Rio de Janeiro, São Gonçalo e o conjunto dos municípios com redes com menos de 30 escolas que denominamos de "outros". A Tabela 7 apresentada na sequência registra os índices médios de cada rede analisada.

Tabela 7: Índice Médio de Liderança do Diretor (IMLD) e o Índice Médio de Clima Escolar (IMCE) na Região Metropolitana do Rio de Janeiro

Município	IMLD	IMCE
	%	%
Rio de Janeiro (capital)	0,20	0,00
Duque de Caxias	-0,15	-0,16
Nova Iguaçu	-0,90	0,06
São Gonçalo	0,50	-0,40
Magé	-0,13	-0,25
Belford Roxo	-0,09	0,00
Itaboraí	-0,22	-0,12
São João do Meriti	-0,25	-0,36
Niterói	-0,24	-0,20
Outros	-0,08	0,03

Fonte: Prova Brasil, 2009.

Cabe assinalar que como o Índice de Clima Escolar foi construído considerando aspectos que impactam negativamente o clima escolar (inexistência de professores em para algumas áreas ou disciplinas, carência de pessoal administrativo e de apoio pedagógico, alto índice de faltas de professores e alunos e a ocorrência de problemas

disciplinares causados pelos alunos), o fato do seu valor médio ser negativo em Duque de Caxias, São Gonçalo, Magé, Itaboraí, São João do Meriti e Niterói, se constitui numa indicação de percepção média positiva do clima escolar nas unidades destas redes.

LIDERANÇA DO DIRETOR E DESEMPENHO ESCOLAR

Ajustamos um modelo de regressão linear para verificar o impacto da liderança do diretor e de outros índices relativos à gestão escolar no desempenho médio das escolas. A variável dependente utilizada foi a média de desempenho discente em Matemática no 5º Ano do ensino fundamental em 2009 nas escolas municipais da Região Metropolitana do Rio de Janeiro. Utilizou-se como variável de controle o Nível Sócio Econômico (NSE) da família estimado através da máxima escolaridade da família, conforme já assinalado. Dessa forma os efeitos encontrados para as variáveis avaliadas já levam em consideração as diferenças de nível socioeconômico médio dos alunos entre escolas.

Além do Índice de Liderança do Diretor, foram inseridas no modelo variáveis relacionadas à forma de acesso ao cargo e à proporção de docentes com vínculo estável na escola. Esperava-se desta maneira avaliar a influência destes fatores – enquanto componentes das condições de trabalho e do exercício da liderança dos diretores nas unidades escolares - nos resultados escolares.

Embora inicialmente tenhamos também incluído no modelo também o Índice de Clima Escolar, este foi posteriormente excluído por não ter apresentado significância estatística. A equação de regressão tomada como base para a estimação seguiu a seguinte forma:

$$\textbf{Média_Mat_2009} = \alpha + \beta 1\ (\textbf{NSE}) + \beta 2(\textbf{Índice de Liderança do Diretor}) + \beta 3(\textbf{Prov_Dir_Ind}) + \beta 4(\textbf{Prov_Dir_Outro}) + \beta 5(\ (\textbf{Prof_Vínculo_Est_51-75}) \ \beta 6(\textbf{Prof_Vínculo_Est_Mais76}) + \epsilon$$

O Quadro 3 e a Tabela 8 apresentam, respectivamente, a definição e a estatística descritiva das variáveis usadas no modelo estimado.

Quadro 3 – Variáveis Utilizadas no Modelo

Variável	Tipo de variável	Descrição
DEPENDENTE		
Desempenho Médio em matemática na Prova Brasil 2009	Contínua	Proficiência em matemática das redes públicas em 2009 na Prova Brasil.
INDEPENDENTES		
NSE	Contínua	Percentual de alunos cujos pais têm Ensino Médio ou Superior agregado pela média por escola
Índice de Liderança do Diretor	Contínua	Índice construído a partir das questões 77 a 91 do questionário do professor - valores positivos indicam confiança e respeito mútuo entre diretor e professores e capacidade de mobilização do diretor do corpo docente
Prov_Dir_Ind	Binária	Assumiu o Cargo de Diretor por Indicação (de técnicos, políticos ou outras)
Prov_Dir_Outro	Binária	Assumiu o Cargo de Diretor por Outra Forma (sem ser por indicação, seleção, seleção e eleição ou eleição apenas)
Prof_Vínculo_Est_51-75	Binária	Entre 51% e 75% dos Professores possuem Vínculo Estável na Escola
Prof_Vínculo_Est_Mais76	Binária	Mais de 76% dos Professores possuem Vínculo Estável na Escola

Tabela 8 - Estatística Descritiva das Variáveis Utilizadas no Modelo

Variáveis	Média	DP	Min.	Max.
NSE	0,2946	0,09454	0,00	0,82
Índice de Liderança do Diretor	-0,0428	0,66453	-0,46	3,22
Prov_Dir_Ind	0,34	0,475	0	1
Prov_Dir_Outro	0,04	0,203	0	1
Prof_Vínculo_Est_51-75	0,16	0,371	0	1
Prof_Vínculo_Est_Mais76	0,66	0,473	0	1

A Tabela 9 apresentada a seguir registra os coeficientes do modelo estimado.

Tabela 9 - Coeficientes do Modelo Estimado

	Coeficiente (β)	p-valor
NSE	0,276	0,000
Índice de Liderança do Diretor	0,480	0,047
Prov_Dir_Ind	-0,341	0,000
Prov_Dir_Outro	0,088	0,000
Prof_Vínculo_Est_51-75	0,102	0,001
Prof_Vínculo_Est_Mais76	0,149	0,000
		R2 = 0,258

Embora inicialmente se tenha pretendido aprofundar as análises por município da RMRJ, esta possibilidade se viu inviabilizada, tanto pelos limites de caracteres do texto, como pelo fato de muitos municípios terem redes demasiado pequenas para que este tipo de análise fizesse sentido. Por esta razão teceremos considerações apenas sobre o conjunto da região.

Os resultados mostraram que a liderança do diretor favorece o clima institucional adequado ao trabalho pedagógico realizado junto aos estudantes e favorecem o desempenho estudantil. Enquanto a forma de assunção da função de diretor por indicação impacta negativamente o resultado discente (foi considerada como grupo de referência o provimento por seleção e/ou eleição), o provimento no cargo, por outra forma também apresentou impacto positivo na proficiência. No entanto, de acordo com os dados apresentados na Tabela 4 (forma de acesso ao cargo) apenas os municípios do Rio de Janeiro, Nova Iguaçu e Niterói realizam processos de seleção e/ou eleição.

A análise realizada também indica que a estabilidade do vínculo profissional do corpo docente nas unidades de ensino é relevante no desempenho dos alunos e, como mostrou a Tabela 6 (porcentagem de professores com vínculo estável na escola), mais da metade das escolas até 5º ano da Região possui professores com vínculo estável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande desafio da educação pública brasileira é a permanência com sucesso dos estudantes nas escolas. Nessa perspectiva, estudamos alguns dos fatores intra-escolares favorecedores do bom desempenho estudantil, a partir de informações dos questionários

contextuais respondidos por diretores, professores e alunos do 5º ano do ensino fundamental de escolas municipais da RMRJ que participaram da Prova Brasil 2009.

Para isso traçamos o perfil dos diretores e discutimos alguns dos aspectos que impactam sua condição de trabalho na gestão escolar, e nessa perspectiva seu horizonte de exercício de uma liderança junto ao corpo docente para avaliar o impacto destas variáveis no desempenho escolar. Os resultados, indicando o impacto positivo da liderança do diretor, do vínculo estável dos professores e de processos de seleção e/ou eleição para o acesso a função de diretor, para a promoção do sucesso escolar, se constituem em pistas promissoras para futuras pesquisas e para o aprofundamento do debate sobre as políticas públicas voltadas para a gestão escolar na perspectiva da gestão democrática sem perder de vista as condições técnicas e políticas que possibilitam sua consolidação.

REFERÊNCIAS BILBIOGRÁFICAS

BARBOSA, M. L. de O. *Desigualdade e desempenho: uma introdução à sociologia da escola brasileira*. Belo Horizonte, MG: Argvmentvm, 2009.

BARROSO, J. *O estudo da escola*. Porto: Porto Editora, 1996.

BRASIL. MEC/INEP. *Prova Brasil 2009 - microdados*. http://www.inep.gov.br.

_____. IBGE. *Cidades@*. http://www.ibge.gov.br/cidades.

CASASSUS, J. A escola e a desigualdade. Brasília, DF: Plano, 2002.

FRANCO, C.; ORTIGÃO, I.; ALBERNAZ, A.; BONAMINO, A.; AGUIAR, G.; ALVES, F.; SÁTYRO, N. Qualidade e equidade em educação: reconsiderando o significado de “fatores intra-escolares”. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ*., Rio de Janeiro, v.15, n.55, p. 277-298, abr./jun. 2007.

FREITAS, D. N. T. de. A gestão educacional na interseção das políticas federal e municipal. *Revista da Faculdade de Educação*, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 29-50, 1998.

FUNDAÇÃO ESTADUAL DE ESTATÍSTICAS, PESQUISAS E FORMAÇÃO DE SERVIDORES DO RIO DE JANEIRO (CEPERJ). *Estado do Rio de Janeiro – Um breve balanço de uma década. 2010*. Rio de Janeiro, 2010.

GOMES, C. A. A Escola de Qualidade para Todos: Abrindo as Camadas da Cebola. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ*., Rio de Janeiro, v.13, n.48, p. 281-306, jul./set., 2005.

HORA, D. L. Gestão dos sistemas educacionais: modelos e práticas exercidas na Baixada Fluminense. *RBPAE* – v.26, n.3, p. 565-581, set./dez. 2010.

MAIA, G. Z. A. & MANFIO, A. (2010) O provimento do cargo de gestor escolar e a qualidade de ensino: análise de publicações nacionais (1990-2005). *RBPAE* – v.26, n.3, p. 477-494, set./dez. 2010

MENDONÇA, E. F. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. Educação & Sociedade, ano XXII, no. 75, pp. 84-108, Agosto/2001.

OLIVEIRA, R. P. & ARAÚJO, G. C. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. *Revista Brasileira de Educação*, n. 28, pp. 5-23, 2005.

RUSSO, M. Problemas centrais da gestão na escola pública e sua incidência na prática cotidiana segundo os gestores. RBPAE – v.25, n.3, p. 455-471, set./dez. 2009.

SAMMONS, P., HILLMAN, J. & MORTIMORE, P. *Key Characteristics of Effective Schools:A Review of Effectiveness Research*. London, Office for Standards in Education (OFSTED), 1995.

SOUZA, A. R. Perfil da gestão da escola pública no Brasil: um estudo sobre os diretores escolares e sobre aspectos da gestão democrática. *Revista Iberoamericana de Educación (Online)*, v. 49, p. 1-17, 2009.

SOARES, J. F. O Efeito da escola no Desempenho Cognitivo de seus Alunos. *REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficácia y Cambio en Educación*, jul./dez. 2004, vol. 2, no. 002, pp. 83-104.

SOARES, T. M. & TEIXEIRA, L. H. G. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. *Estudos em Avaliação Educacional*, v. 17, n. 34, maio/ago, 2006.