

Sete mensagens importantes sobre liderança em escolas públicas estaduais do Rio de Janeiro

SUMÁRIO EXECUTIVO DE PESQUISA
2015

SESI RJ

THE UNIVERSITY OF NOTTINGHAM
School of Education

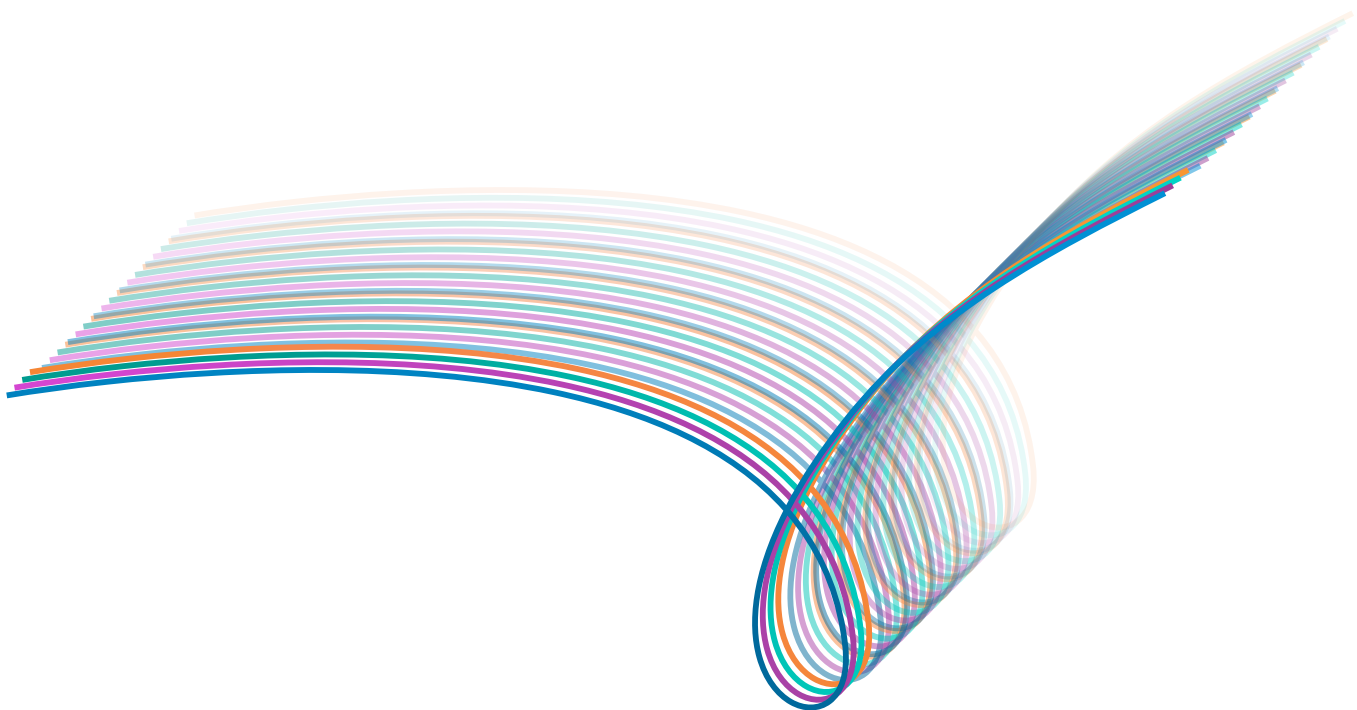
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Departamento de Empreendedorismo e Gestão

Sistema
FIRJAN



INFORMA, FORMA, TRANSFORMA.

www.firjan.com.br



Sete mensagens importantes sobre liderança em escolas públicas estaduais do Rio de Janeiro

SESI RJ

THE UNIVERSITY OF NOTTINGHAM
School of Education

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Departamento de Empreendedorismo e Gestão

SUMÁRIO EXECUTIVO DE PESQUISA
2015

Sete mensagens importantes sobre liderança em escolas públicas estaduais do Rio de Janeiro

Professores Pesquisadores

Christopher Day, *Coordenador*
THE UNIVERSITY OF NOTTINGHAM
School of Education

Sandra Mariano
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Departamento de Empreendedorismo e Gestão

Qing Gu
THE UNIVERSITY OF NOTTINGHAM
School of Education

Junjun Chen
THE HONG KONG INSTITUTE OF EDUCATION

Joysi Moraes
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Departamento de Empreendedorismo e Gestão

Equipe SESI

Andréa Marinho de Souza Franco
Diretora de Educação SESI e SENAI RJ

Hozana Cavalcante Meirelles
Gerente de Educação Básica

Claudia do Canto Wilkoszynski
Analista de Projetos Especiais

Bolsistas de Pesquisa

Fabiane da Costa e Silva
Fernando Pinho
Vera Regina Ramos Pinto

Revisão

Esther Hermes Lück
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Departamento de Empreendedorismo e Gestão

Projeto Gráfico e Diagramação

Cristina Cavallo
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Departamento de Empreendedorismo e Gestão

sumário



- 7** Apresentação
- 9** Visão geral da pesquisa
- 10** Evolução dos Resultados do IDERJ 2011-2013
- 15** Mensagem 1
A percepção do diretor sobre a prática docente
- 16** Mensagem 2
Práticas dos diretores das escolas efetivas
- 17** Mensagem 3
Escolas em contextos desafiadores
- 18** Mensagem 4
Forma de acesso ao cargo de diretor e o exercício de liderança na escola
- 19** Mensagem 5
Confiança entre o diretor e sua equipe
- 20** Mensagem 6
Clima escolar e expectativas de desempenho
- 21** Mensagem 7
Desenvolvimentos futuros
- 25** Principais achados da pesquisa
 - 26** Percepção dos diretores pesquisados sobre suas práticas e ações de liderança
 - 27** Avanços relativos à frequência e ao comportamento dos alunos
 - 27** Percepção sobre liderança dos diretores de escolas com elevado número de alunos beneficiários do programa Bolsa Família
 - 28** Práticas de liderança e o acesso ao cargo de diretor
 - 29** Características, qualidades e estratégias de diretores de escolas efetivas e em processo de melhoria e daqueles de escolas menos efetivas e em declínio
- 30** Anexo 1
- 32** Anexo 2
- 33** Referências

Apresentação

Esta pesquisa é uma contribuição do Sistema FIRJAN, Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, sobre liderança nas escolas públicas e visa aprofundar o conhecimento sobre o sistema educacional do estado do Rio de Janeiro. O estudo teve como base um levantamento de dados com diretores das escolas públicas estaduais cujos resultados são apresentados neste documento.

Com o objetivo de promover a melhoria da qualidade da educação básica pública e a formação profissional técnica e superior, o Sistema FIRJAN traçou metas no seu “Mapa Estratégico de Desenvolvimento do Rio de Janeiro” para o período de 2006/2015, que se desdobraram em diversas ações, entre elas, as que visam contribuir para a gestão competente dos recursos públicos, especialmente na área de educação.

“Se tivéssemos que resumir a uma única tarefa os imensos desafios que se apresentam ao Brasil neste início de século, diríamos que o essencial é construir uma sociedade mais justa, cujos fundamentos estejam assentados na transparência e na eficiência da gestão dos recursos públicos”

(Eduardo Eugênio Gouveia, Presidente do Sistema FIRJAN – Mapa do Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro, 2006/2015)

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da qualidade da educação. Dela depende a efetiva organização, mobilização e a articulação das condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais. E, também, a concreta promoção da aprendizagem dos alunos,

tornando-os capazes de enfrentar, adequadamente, os desafios da sociedade globalizada, da economia centrada no conhecimento e das novas demandas para atuação profissional.

Nesse contexto, em 2009, em caráter pioneiro, o SESI RJ lançou, em parceria com a Universidade Federal Fluminense, o curso de especialização *lato sensu* MBA Gestão Empreendedora, com ênfase em Educação, que formou gestores de sua própria rede, do SENAI-RJ, profissionais do SESI de outros estados e ainda gestores de escolas de vários municípios do estado do Rio de Janeiro, vencedores do Prêmio SESI Educação e diretores de escolas de áreas onde se instalaram Unidades de Polícias Pacificadoras (UPP). O objetivo do curso é formar gestores empreendedores em educação, capazes de intervir de forma criativa e inovadora na gestão escolar, no seu papel de líder da escola, tanto pedagógico quanto administrativo.

No final de 2011, os Sistemas FIRJAN e FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) apresentaram a “Proposta para um Brasil + Competitivo”, com ações conjuntas nas áreas de energia, logística, banda larga e educação. Entre as ações, no campo da educação, as federações firmaram convênios com os governos dos respectivos estados para formar, entre 2012 e 2016, 1.200 gestores escolares da rede pública estadual do Rio de Janeiro e 3.400 da rede

pública paulista no MBA Gestão Empreendedora – Educação, sem custos para os participantes.

Assim, em complementação às ações do programa do MBA Gestão Empreendedora, com ênfase em Educação, em 2014, o Sistema FIRJAN/SESI RJ decidiu aprofundar o conhecimento sobre os temas da liderança e gestão da escola e, para isso, investiu na pesquisa cujos resultados apresentamos agora.

A pesquisa sobre liderança na escola tem sido realizada, predominantemente, na Europa Ocidental e América do Norte. Na América do Sul, as práticas e concepções nesta área tem sido pouco exploradas. Esta pesquisa, fundamentada em uma ampla coleta de

dados sobre a percepção dos diretores de escolas estaduais do Rio de Janeiro sobre suas práticas de liderança, buscou estabelecer relações entre tais práticas e o desempenho da escola, medido pelo Índice de Desenvolvimento da Educação do Rio de Janeiro (IDERJ)¹.

Os resultados agora apresentados permitem, não só ampliar e aprofundar os conhecimentos sobre a liderança e gestão escolar numa perspectiva local, como também, relacioná-los aos estudos internacionais que vêm sendo realizados sobre o tema.

Andrea Marinho de Souza Franco
Diretora de Educação
Sistema FIRJAN



¹ O IDERJ é um índice que varia entre 0 a 10 e é composto pelo produto do Indicador de Desempenho (ID) dos estudantes em avaliação de proficiência em língua portuguesa e matemática e o Indicador de Fluxo (IF), calculado com base nas taxas de aprovação divulgadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Visão geral da pesquisa

Este documento apresenta as principais conclusões da pesquisa “O impacto da liderança dos diretores sobre os resultados dos alunos das escolas de ensino médio do estado do Rio de Janeiro”, conduzida pela *School of Education da The University of Nottingham*, no ano de 2014, que contou com a colaboração de docentes do Departamento de Empreendedorismo e Gestão da Universidade Federal Fluminense (UFF). O apoio da Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro (SEEDUC) foi fundamental para a execução deste projeto.

A pesquisa buscou estabelecer relações entre as práticas de liderança dos diretores das escolas públicas estaduais do Rio de Janeiro e os resultados obtidos por suas escolas, por um período de três anos consecutivos (2011-2013), medido pelo Índice de Desenvolvimento da Educação do Rio de Janeiro (IDERJ).

Sua metodologia envolveu um levantamento em larga escala, que foi respondido por 1021 diretores de escolas públicas estaduais do Rio de Janeiro, em um universo de 1290 estabelecimentos de ensino. O resultado apresentado considerou as respostas de 744 diretores de escolas que oferecem turmas do 1º ao 3º ano do Ensino Médio, cujos dados de avaliação da escola no triênio analisado estavam disponíveis.

Marco teórico e metodológico

O questionário utilizado para a coleta de dados se baseou em evidências internacionais sobre práticas bem sucedidas de liderança na escola, identificadas na literatura (Leithwood et al., 2006; Day et al., 2009; Day et al., 2011).

A pesquisa com os diretores de escolas da rede pública estadual de educação do Rio de Janeiro baseou-se em constructos teóricos identificados na literatura relacionada a práticas de liderança, particularmente sobre escolas bem sucedidas desenvolvidas por Leithwood et al. (2006). Os dados foram coletados por meio de questionário composto por 163 afirmações distribuídas em dimensões conceituais. Em seguida, foi realizada uma análise fatorial confirmatória (AFC) para testar e refinar as dimensões identificadas na amostra analisada (n = 744). Foram identificadas doze dimensões relacionadas à efetividade da liderança nas escolas públicas estaduais do Rio de Janeiro.

Tabela 1: Dimensões de Liderança na Escola

Dimensão	Blocos conceituais
Práticas da liderança	1) Definição do “rumo” da escola (direcionamento estratégico) 2) Desenvolvimento de pessoas 3) Envolvimento dos professores para melhoria da escola 4) Gerenciamento de dados e envolvimento de professores no processo de ensino e aprendizagem
Distribuição de liderança	5) Distribuição de liderança a outras pessoas 6) Distribuição de liderança à equipe de gestão
Condições da escola e do clima disciplinar	7) Confiança do líder nos professores 8) Melhoria das condições da escola 9) Melhoria na frequência dos alunos e motivação para aprender 10) Pressão acadêmica 11) Colaborações internas e externas com o aprendizado e a segurança 12) Atividades extracurriculares

Evolução dos Resultados do IDERJ 2011-2013

O sistema de educação do estado do Rio de Janeiro melhorou, consideravelmente, no período entre 2011 e 2013.

Considerando as 744 escolas que compõem esta amostra, 452 progrediram, representando 61% das escolas pesquisadas, enquanto 226 pioraram o seu desempenho.

Evolução do resultado das escolas medido pelo IDERJ (2011-2013)



(n=744)

Evolução dos Resultados do IDERJ 2011-2013

As 744 escolas que compõem a amostra foram distribuídas em cinco *quintis*, conforme a avaliação obtida no IDERJ (2011-2013), conforme a Tabela 2.

Para identificar o grau de mudança e melhoria nos resultados do IDERJ ao longo dos três anos analisados (2011-2013), identificou-se dois grupos de escolas distintos em relação à sua efetividade. As escolas mais efetivas (N=61; 8,2%) foram aquelas que permaneceram nos dois quintis superiores ao longo de três anos e/ou cujos resultados melhoraram em, pelo menos, dois *quintis*. As escolas menos efetivas (N=180, 24,2%) foram aquelas que permaneceram nos dois *quintis* inferiores no mesmo período e/ou haviam migrado do 2º quintil para o 1º.

Resultado das escolas pesquisadas

Os resultados analisados ao longo de três anos indicam um avanço na qualidade das escolas que integram a amostra e apontam uma tendência de melhoria.

Evidências da Pesquisa

A proporção das escolas nos *quintis* inferiores foi reduzida, ao longo de três anos, de 90% (N=670), em 2011, para 84% (N=622), em 2013.

No mesmo período, a proporção das escolas no *quintil* intermediário e nos *quintis* superiores aumentou de 9,1% para 12,8% e 0,8% para 3,6%, respectivamente.

Tabela 2: Efetividade das escolas medida pelo IDERJ (2011-2013)

Quartil/Ano	2011		2012		2013	
Quintis Superiores (5 e 4) (100-61% IDERJ)		Quantidade de Escolas		Quantidade de Escolas		Quantidade de Escolas
	Quartil 5	1	Quartil 5	2	Quartil 5	3
	Quartil 4	5	Quartil 4	8	Quartil 4	24
	6 (0.08%)		10 (1.3%)		27 (3.6%)	
Quartil Intermediário (3) (60-41% do IDERJ)	Quartil 3	68	Quartil 3	72	Quartil 3	95
	68 (9.1%)		72 (9.7%)		95 (12.8%)	
		Quantidade de Escolas		Quantidade de Escolas		Quantidade de Escolas
Quintis Inferiores (2 e 1) (40-0% do IDERJ)	Quartil 2	278	Quartil 2	255	Quartil 2	362
	Quartil 1	392	Quartil 1	405	Quartil 1	260
	670 (90.0%)		660 (88.7%)		622 (83.6%)	

Efetividade das escolas

(N = 744 escolas)

Nota: No quintil 3 (intermediário) não foram encontradas informações de 3 escolas no ano de 2012

Evolução dos Resultados do IDERJ 2011-2013

Escolas em contextos desafiadores

Para se distinguir as escolas que se encontram em contextos mais desafiadores, a amostra (N=744) foi segmentada de acordo com o percentual de alunos beneficiados pelo programa Bolsa Família. As escolas que possuem mais de 51% de seus estudantes beneficiários do programa, foram analisadas em separado, conforme apresentado na Tabela 3. Observou-se que as escolas que mais progrediram foram as que tinham o menor número de estudantes beneficiários do Bolsa Família. No entanto, onde mais de 51% dos estudantes eram beneficiários do Bolsa Família houve, também, melhoria expressiva de resultados.

Evidências da Pesquisa

Observou-se que, pelo menos, uma em cada três escolas com a menor proporção de alunos recebendo apoio do programa Bolsa Família encontrava-se no grupo das escolas mais efetivas. No entanto, quando a escola possui entre 21% a 30% de alunos recebendo apoio do programa Bolsa Família, este número cai para, pelo menos, 1 em cada 10 escolas integrando este grupo. Entre as escolas que possuem mais 51% de alunos recebendo apoio do referido programa, pelo menos, 1 em cada 5 escolas nesta situação integravam o grupo das mais efetivas.

Tabela 3: Evolução do IDERJ (2011-2013) considerando o percentual de alunos beneficiários do Bolsa Família

Percentual de alunos beneficiários do Bolsa Família	Resultados decresceram	Resultados sem alteração	Resultados cresceram	Total de escolas da amostra
1-20%	69 (25.4%)	19 (7%)	184 (67.6%)	272
21-30%	56 (33.9%)	15 (9.1%)	94 (57%)	165
31-50%	71 (36.4%)	17 (8.7%)	107 (54.9%)	195
51-100%	30 (26.8%)	15 (13.4%)	67 (59.8%)	112
Total	226 (30.4%)	66 (8.9%)	452 (60.8%)	744

(N = 744)

Como esta pesquisa contribui para avançar no conhecimento sobre as relações entre liderança efetiva da gestão e resultados apresentados pela escola:

sete mensagens principais

Mensagem 1

A percepção do diretor sobre a prática docente

Os diretores realçaram a importância do desenvolvimento dos professores para a efetividade da escola, sendo a maior parte favorável ao desenvolvimento de seus professores. Verificou-se, no entanto, que poucos diretores das escolas menos efetivas privilegiam a melhoria dos padrões de ensino e prática profissional de seus docentes.

Neste sentido, há muito a avançar para que a Rede Pública Estadual do Rio de Janeiro continue a elevar os padrões de qualidade do ensino oferecido.

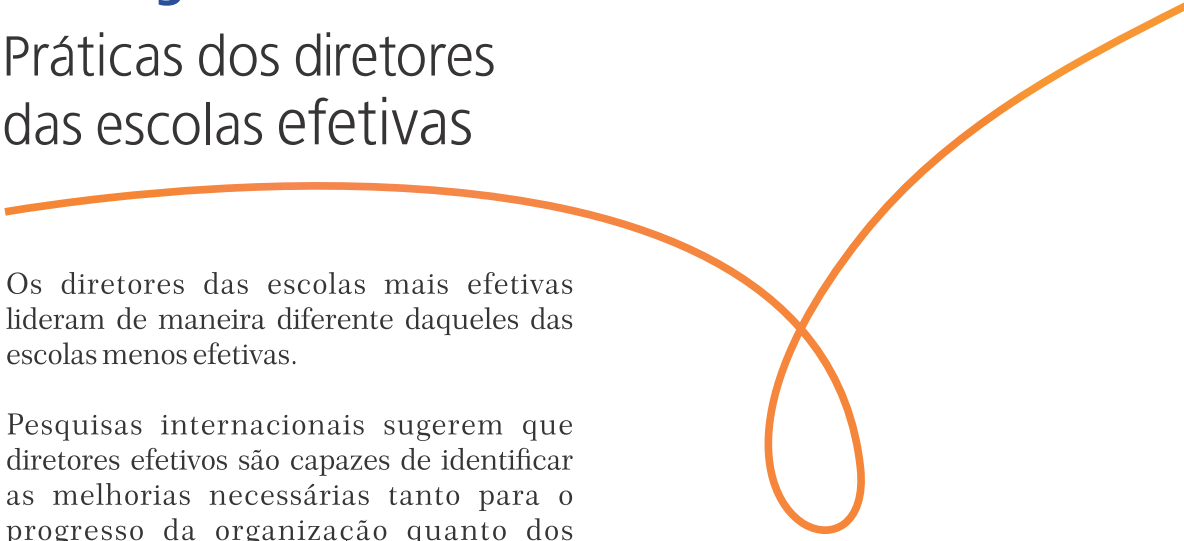
Pesquisas internacionais recentes sugerem que o segundo fator mais importante para explicar o desempenho efetivo da escola é a qualidade da liderança que o diretor exerce na escola (Leithwood et al, 2006). Diretores de escolas bem sucedidas combinam o desenvolvimento de estratégias de ensino com a prática da liderança transformacional (Marks e Printy, 2003; Leithwood e Sun, 2012).

Evidências da pesquisa

- Muitos diretores estabeleceram diretrizes para sua escola. No entanto, suas expectativas em relação ao comportamento e aproveitamento dos alunos são baixas.
- Muitos diretores manifestaram-se positivamente em relação ao desenvolvimento de sua equipe. No entanto, poucos afirmaram se envolver em ações específicas voltadas para a melhoria das práticas profissionais de seus professores.
- Muitos diretores manifestaram-se positivamente acerca do desenvolvimento da escola, mas poucos afirmaram trabalhar de forma colaborativa junto a outras escolas, órgãos externos, pais e comunidade.
- Relativamente, poucos diretores afirmaram: a) utilizar dados de avaliações internas e/ou externas; b) observar a prática de seus docentes em sala de aula; e c) oferecer aconselhamento e orientações em relação às práticas de ensino por eles adotadas.

Mensagem 2

Práticas dos diretores das escolas efetivas

A decorative orange line graphic that starts from the left, curves upwards and to the right, then loops back down and to the left, ending in a small loop.

Os diretores das escolas mais efetivas lideram de maneira diferente daqueles das escolas menos efetivas.

Pesquisas internacionais sugerem que diretores efetivos são capazes de identificar as melhorias necessárias tanto para o progresso da organização quanto dos indivíduos. Eles implementam e apóiam estratégias combinadas e acrescidas de objetivos específicos, seguindo um claro sistema de valores focado no zelo na igualdade e nos resultados (Day *et al*, 2011).

Evidências da pesquisa

Diretores do grupo das escolas mais efetivas estão mais propensos a:

- compartilhar a liderança com outras pessoas da escola.
- cooperar com entidades externas.
- encaminhar mais alunos para o ensino superior.
- incentivar toda a equipe a usar os dados do SAERJ² em seu planejamento.
- apresentar expectativas maiores em relação ao desempenho dos alunos.
- ter políticas de deveres de casa.
- reduzir o absenteísmo dos professores.
- gerenciar e discutir os dados das avaliações internas e/ou externas com os professores.
- utilizar os serviços sociais e de saúde.
- estabelecer padrões de ensino mais elevados.

² Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro.

Mensagem 3

Escolas em contextos desafiadores

Foram identificadas sete escolas que possuem uma grande proporção de alunos beneficiários do programa Bolsa Família no grupo das escolas mais efetivas.

Pesquisas internacionais demonstram que diretores podem ser bem sucedidos em escolas que apresentam contextos socioeconômicos desafiadores (Chapman, 2005; Bryk et al, 2012).


Evidências da pesquisa

Diretores de escolas bem sucedidas com grande proporção de alunos beneficiários do Programa Bolsa Família apresentam maior tendência em :

- envolver os professores no uso de dados do SAERJ para monitorar o desenvolvimento dos alunos.
- trabalhar para aprimorar os procedimentos internos de avaliação de professores e alunos.
- relatar que os professores usam os dados para monitorar o progresso dos alunos e estabelecer metas.
- envolver a comunidade nos esforços de melhoria da escola.

Mensagem 4

Forma de acesso ao cargo de diretor e o exercício de liderança na escola



Os diretores de escola que foram nomeados para o cargo por meio de processo seletivo ou foram eleitos pela comunidade mostraram-se mais propensos a compartilhar ou distribuir a liderança escolar. Estes mostraram-se mais propensos a utilizar os dados de avaliação escolar na gestão da escola e monitorar o desempenho dos alunos, que aqueles diretores nomeados por indicação.

Há evidência de que as capacidades de compartilhar e distribuir a liderança e acompanhar os resultados de desempenho, medido pelo IDERJ, são características fundamentais dos diretores das escolas bem sucedidas. Grande parte da literatura internacional sugere que as escolas efetivas, ou em processo de melhoria, são "ricas em dados" e que a liderança é amplamente distribuída (Harris, 2008; Spillane, 2006).

Evidências da pesquisa

Diretores nomeados por meio de processo seletivo ou eleitos mostraram maior propensão a:

- utilizar dados de avaliação dos alunos para tomada de decisões acerca da melhoria da escola do que aqueles que foram indicados para o cargo.
- discutir suas preocupações e frustrações junto à equipe do que aqueles que foram indicados para o cargo.
- envolver sua equipe de gestão na definição de diretrizes, avaliação e análise da escola como um todo e monitoramento das atividades em sala de aula do que aqueles que foram indicados para o cargo.
- confiar na maioria da equipe para uma boa realização do trabalho do que aqueles que foram indicados para o cargo.

Mensagem 5

Confiança entre o diretor e sua equipe

Os dados coletados pela pesquisa mostram que há muito a desenvolver para se construir uma cultura profissional e organizacional de elevado padrão de confiança nas escolas.

A literatura internacional reforça a importância da confiança entre o diretor e sua equipe para o bom desempenho da escola (Bryk and Schneider, 2002; Tschannen-Moran, 2004).

Evidências da pesquisa

- Muitos diretores expressaram um alto grau de lealdade e confiança em sua equipe, não percebendo, no entanto, reciprocidade por parte da equipe.
- A distribuição da liderança é percebida pela maior parte dos diretores como espontânea e não planejada. Um número relativamente maior de diretores declarou que o compartilhamento da liderança leva a conflitos na gestão da escola.

Mensagem 6

Clima escolar e expectativas de desempenho

A decorative orange line graphic that starts from the left, curves upwards and to the right, then loops back down and to the left, ending in a small loop.

Os diretores apontaram ter havido melhorias claras no ambiente da escola. Afirmam, no entanto, ser necessário fazer muito mais para elevar as expectativas dos diretores em relação ao desempenho acadêmico de alunos e professores.

A literatura internacional sobre as escolas que superaram desafios e deram a "volta por cima" evidenciam que a criação de uma política disciplinar para os alunos e a melhoria da frequência escolar são estratégias fundamentais de liderança para a construção de um ambiente de aprendizagem bem estruturado nas escolas (Leithwood, Harris e Strauss, 2010; Gu e Johansson, 2013).

Evidências da pesquisa

- Ambiente e cultura disciplinar: os diretores declararam que em suas escolas há menos agressões físicas e verbais, vandalismo, absenteísmo de alunos e atraso para as aulas.
- Questões acadêmicas: a maior parte dos diretores manifestou-se positivamente em relação ao aumento do respeito e da participação dos alunos. No entanto, foram muito menos positivos acerca de suas expectativas em relação ao desempenho dos alunos e ao estabelecimento de padrões de ensino mais elevados.

Mensagem 7

Desenvolvimentos futuros

Os resultados desta pesquisa sugerem uma necessidade urgente de que sejam realizados novos estudos no campo da gestão e liderança na escola, que possam contribuir para um conhecimento mais aprofundado sobre os motivos e os modos como alguns diretores obtêm êxito e outros não. E, ainda, seria importante compreender por quais motivos alguns diretores de escolas que atendem a comunidades socioeconomicamente desfavorecidas obtêm êxito, enquanto outros não. Estas respostas podem ser obtidas por meio de pesquisas que coletem dados, sobre múltiplas perspectivas da cena escolar, que permitam avançar o conhecimento sobre aspectos como:

- a experiência e a percepção da equipe da escola sobre a forma como o diretor exerce, na prática, a sua liderança.
- conhecer mais de perto as práticas dos diretores que lideram as escolas cujos alunos têm desempenho médio, ou seja, não estão entre os piores resultados, nem entre os melhores
- conhecer como os diretores conseguem alcançar bons resultados com seus estudantes em escolas que apresentam grande número de alunos beneficiários do Programa Bolsa Família.

Detalhamento dos achados da pesquisa

Principais achados da pesquisa

Práticas de liderança associadas ao desempenho das escolas medido pelo IDERJ (2011-2013)

O modelo de equações estruturais identificou cinco qualidades e práticas essenciais de liderança:

- capacidade de apontar um “rumo” para a escola.
- desenvolvimento de pessoas.
- envolvimento com os professores para melhoria da escola.
- utilização de dados de avaliação para a gestão da escola.
- distribuição da liderança com a equipe da escola (para outras pessoas e para a equipe de gestão).

Essas qualidades e práticas afetam e são afetadas pelas condições da escola (por exemplo, a confiança do diretor nos professores, a colaboração interna e externa para o aprendizado e a segurança, a promoção de atividades extracurriculares e pressão acadêmica), cultura local e resultados intermediários alcançados pelos alunos (por exemplo, melhoria nas condições da escola e melhoria da frequência dos alunos e motivação para o aprendizado). Combinados, estes fatores levam a mudanças positivas nos resultados da escola.

Evidências da pesquisa

Houve associações, estatisticamente significativas, entre as práticas e a qualidade da liderança dos diretores, seus valores educacionais, a melhoria das condições e da cultura da escola, com seus resultados medidos pelo IDERJ, a saber: a) melhoria nas condições da escola; b) melhoria na frequência; e c) melhoria na motivação dos alunos para o aprendizado.

Principais achados da pesquisa

Percepção dos diretores pesquisados sobre suas práticas e ações de liderança

De forma geral, os diretores foram **mais positivos** em relação a ter:

- desenvolvido uma atmosfera de afeto e confiança.
- incentivado professores a pensarem sobre a aprendizagem além do currículo acadêmico.
- incentivado professores a serem inovadores em suas práticas de ensino.
- alocado recursos estrategicamente focados nas necessidades dos alunos.
- incentivado o trabalho colaborativo entre professores.
- incentivado o diálogo entre alunos e professores sobre melhorias na escola;
- incentivado os professores a utilizarem dados do SAERJ para monitorar o desenvolvimento dos alunos.
- fornecido ou alocado recursos para ajudar os professores a melhorarem seu ensino.
- trabalhado de forma colaborativa com a SEEDUC.
- trabalhado de forma colaborativa com o coordenador pedagógico.

Eles foram **menos positivos** sobre terem trabalhado diretamente com seus professores em aspectos relativos a:

- observar periodicamente as atividades em sala de aula.
- trabalhar em conjunto com os professores na melhoria de suas práticas de ensino, após observarem as atividades em sala de aula.
- usar de orientação e aconselhamento para melhorar a qualidade do ensino.
- desenvolver elevados níveis de prática profissional entre seus professores.
- trabalhar de forma colaborativa com outras escolas.
- envolver pais e comunidade nos esforços de melhoria das escolas.

Principais achados da pesquisa

Avanços relativos à frequência e ao comportamento dos alunos

De modo geral, as respostas dos diretores ao questionário da pesquisa, no que se refere às afirmações relativas à melhoria da frequência e no comportamento dos alunos, não apresentou uma tendência evidente, apesar deste ser um tema relevante para a melhoria da escola evidenciado em pesquisas internacionais.

Os diretores relataram a extensão das mudanças observadas no comportamento dos alunos desde que se tornaram diretores da escola em relação às seguintes dimensões:

- 54% dos diretores afirmam que as agressões físicas aos professores diminuíram consideravelmente.
- 43% dos diretores afirmaram que as agressões verbais aos professores diminuíram consideravelmente.
- 43% dos diretores afirmaram que o vandalismo na escola diminuiu consideravelmente.
- 19% dos diretores afirmaram que o absenteísmo de alunos (autorizado e não autorizado) diminuiu consideravelmente.
- 29% dos diretores afirmaram que o atraso dos alunos na escola diminuiu consideravelmente.

Percepção sobre liderança dos diretores de escolas com elevado número de alunos beneficiários do programa Bolsa Família

Os diretores de escolas com percentuais mais elevados de alunos beneficiários do programa Bolsa Família se mostraram mais

propensos a afirmar que, em relação ao comportamento dos alunos, sua prática de liderança mostrou que:

- tinham altas expectativas com relação ao comportamento dos alunos.
- reduziram os casos de *bullying* de todos os tipos entre os alunos.

Os diretores de escolas com percentuais mais elevados de alunos beneficiários do programa Bolsa Família se mostraram mais propensos a afirmar que, em relação à gestão do processo de ensino e aprendizagem, sua prática de liderança mostrou que:

- engajaram mais a comunidade nos esforços de melhoria da escola.
- utilizaram orientação e aconselhamento aos docentes para melhorar a qualidade do ensino em suas escolas.
- utilizaram observações de sala de aula em suas escolas.
- incentivaram toda a equipe a utilizar dados da SAERJ no planejamento para cada aluno, individualmente, em suas escolas.
- sentiram-se aptos a elevar "muito significativamente" o aproveitamento em provas e exames de nível estadual e federal.
- garantiram que os professores utilizassem dados dos alunos, periodicamente, para definir metas individuais para os alunos.
- garantiram que o desempenho dos alunos em diferentes áreas de conhecimento fosse monitorado periodicamente, bem como que metas de melhoria fossem definidas periodicamente.

Principais achados da pesquisa

Práticas de liderança e o acesso ao cargo de diretor

De modo geral, diretores nomeados ao cargo por meio de processo seletivo se mostraram mais propensos que outros a afirmar que:

- incentivam o diálogo entre alunos e professores visando a melhoria da escola.
- poucas pessoas assumiam tarefas administrativas e pedagógicas.

Diretores nomeados ao cargo por meio de eleição, em relação à gestão do ensino e aprendizagem e à distribuição da liderança, mostraram-se mais propensos a afirmar que:

- fornecem ou alocam recursos para ajudar professores a melhorar seu ensino.
- sentem-se capazes de criar um ambiente de aprendizagem positivo e gerenciar múltiplas prestações de contas, para públicos variados.
- sentem que embora a distribuição de responsabilidades pedagógicas fosse espontânea, normalmente ela funcionava bem.
- sentem que haviam envolvido, diretamente, suas equipes de gestão em atividades de melhoria escolar, inclusive orientações estratégicas da escola e processos de avaliação e análise da escola.
- confiavam que a maior parte da equipe da escola fazia bem o seu trabalho.
- sentiam-se bastante confiantes de que a equipe procuraria tratá-los (os diretores) sempre de forma justa.
- sentiam que sua equipe não tentaria obter vantagens enganando-os (os diretores).

- sentiam que sua equipe sentia-se à vontade para discutir seus sentimentos, preocupações e frustrações com eles (diretores).
- houve melhorias substanciais em relação a faltas, atrasos dos alunos para as aulas, conflitos físicos entre alunos, *bullying* entre alunos, vandalismo contra a propriedade escolar, agressões físicas aos professores, insultos verbais aos professores, níveis de mau comportamento dos alunos e motivação para aprendizado por parte dos alunos.

Diretores nomeados ao cargo por meio de eleição se mostraram menos propensos que outros a relatar que:

- outras pessoas assumiam tarefas administrativas e pedagógicas.

Diretores que alçaram ao cargo por indicação se mostraram menos propensos que outros a relatar que:

- confiam que a maior parte da equipe da escola fazia bem o seu trabalho.
- sentem-se capazes de criar um ambiente de aprendizagem positivo e gerenciar múltiplas prestações de contas, para públicos variados.

Principais achados da pesquisa

Características, qualidades e estratégias de diretores de escolas efetivas e em processo de melhoria e daqueles de escolas menos efetivas e em declínio

De forma geral, escolas com menor proporção de alunos beneficiários do programa Bolsa Família (1% a 20%) apresentaram maior propensão a ter aumento absoluto no IDERJ.

Os diretores das escolas mais efetivas, quando comparados àqueles que lideram escolas menos efetivas, foram mais propensos a afirmar que, em relação à distribuição da liderança:

- envolviam sua equipe ativamente nos processos de avaliação interna e externa e na revisão dos processos escolares.
- trabalhavam mais próximos a órgãos externos.

Considerando os aspectos relacionados à cultura acadêmica da escola, os diretores das escolas mais efetivas, quando comparados àqueles que lideram escolas menos efetivas, foram mais propensos a afirmar que:

- incentivavam toda a equipe a utilizar os dados do SAERJ no planejamento para atender às necessidades de cada aluno individualmente.
- os alunos de suas escolas eram capazes de alcançar as metas que haviam sido definidas para eles.
- a maioria dos alunos alcançou as metas que haviam sido definidas para eles.
- os professores definiram padrões elevados para o desempenho acadêmico dos alunos.

- a escola definiu padrões elevados de desempenho acadêmico.

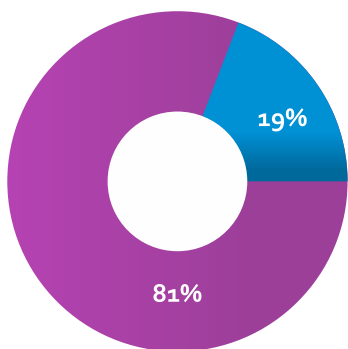
Os diretores das escolas mais efetivas, quando comparados àqueles que lideram escolas menos efetivas, foram mais propensos a afirmar que, em relação ao uso de serviços sociais e de saúde, práticas de liderança com relação à gestão do processo de ensino e da aprendizagem e melhoria das condições da escola, que:

- existiam condições para o pleno acesso aos serviços sociais e de saúde em suas escolas.
- suas práticas de liderança envolviam o uso de dados de avaliação de desempenho escolar e o envolvimento dos professores (por exemplo, discussões frequentes sobre questões educacionais com a equipe; incentivar toda a equipe a utilizar os dados da SAERJ no planejamento para cada aluno individualmente; e incorporação de evidências de pesquisas acadêmicas para dar suporte a decisões tomadas pelos diretores diariamente).
- desde que assumiram a direção, suas escolas vivenciaram melhorias no número de alunos que avançaram na grade curricular, redução na ausência de professores e melhoria nas políticas e práticas de deveres de casa.

Anexo 1

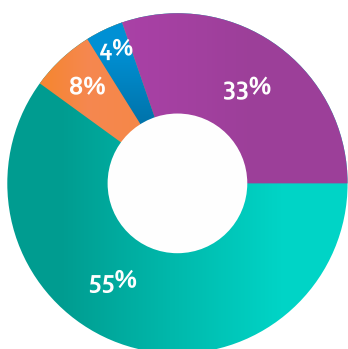
Perfil dos respondentes (N=744)

Gênero



- Masculino
- Feminino

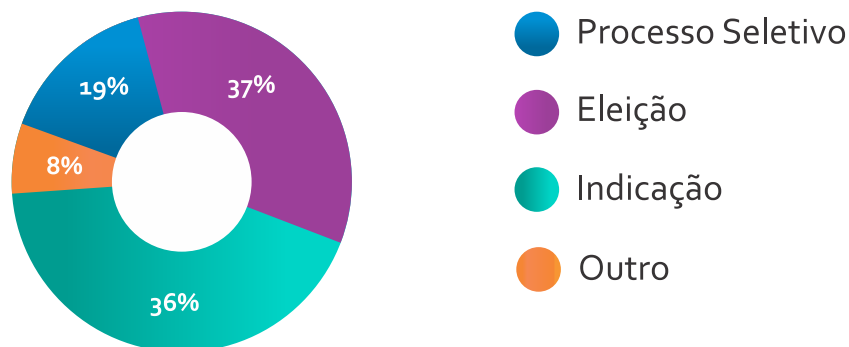
Formação Acadêmica - Graduação



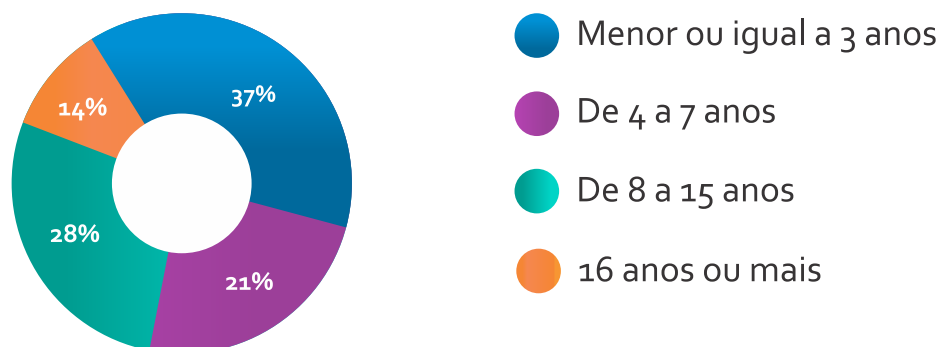
- Não é graduado
- Pedagogia
- Licenciaturas
- Outros

Anexo 1

Forma de acesso à direção da escola

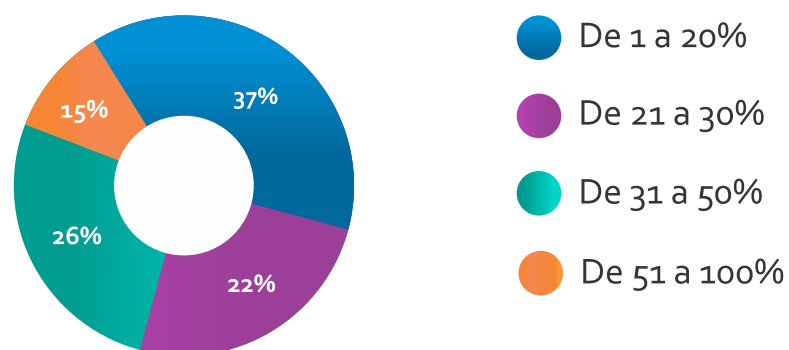


Tempo como diretor da escola sob sua gestão



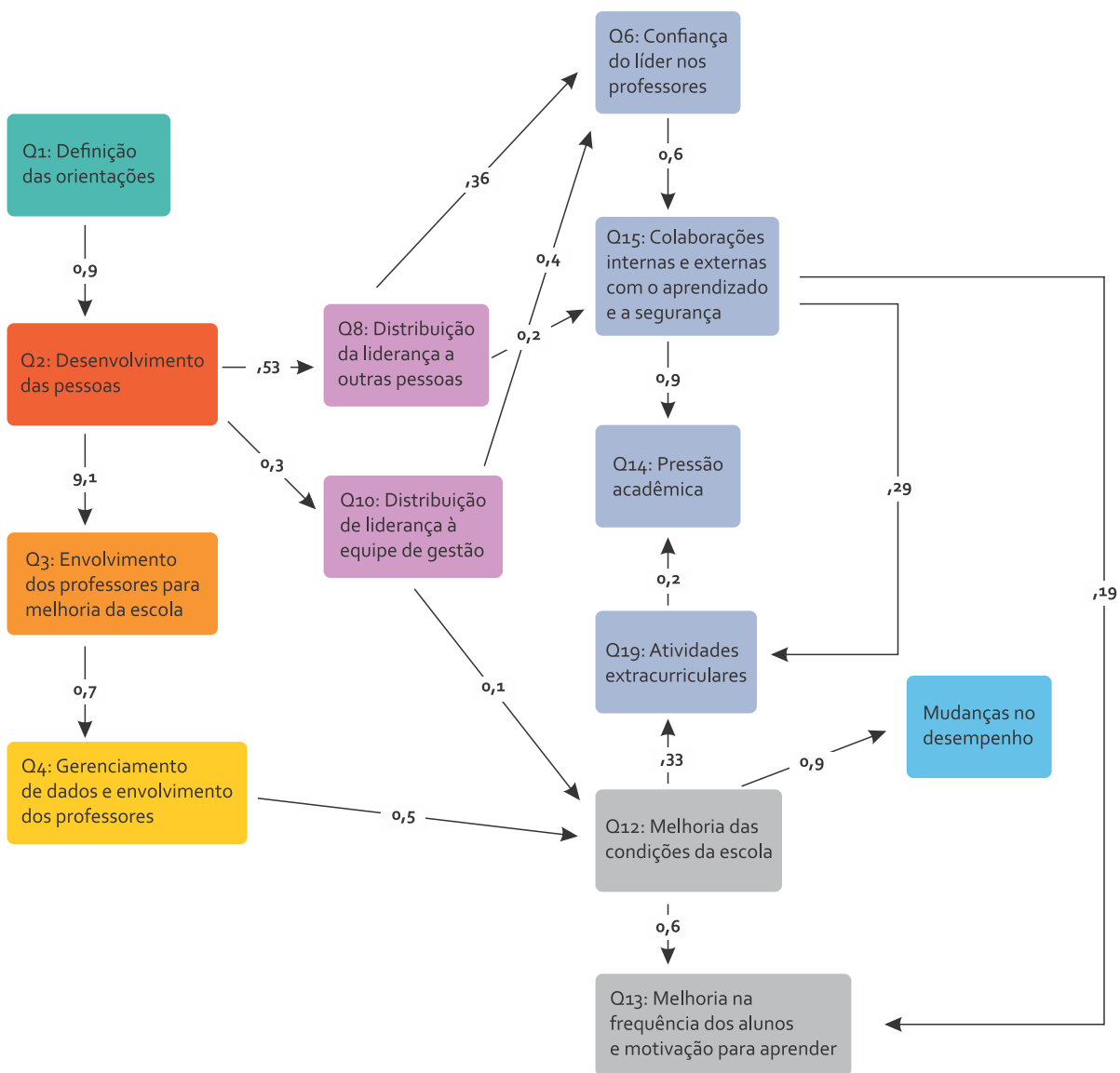
Perfil das escolas

Percentual de alunos da escola assistidos pelo Programa Bolsa Família



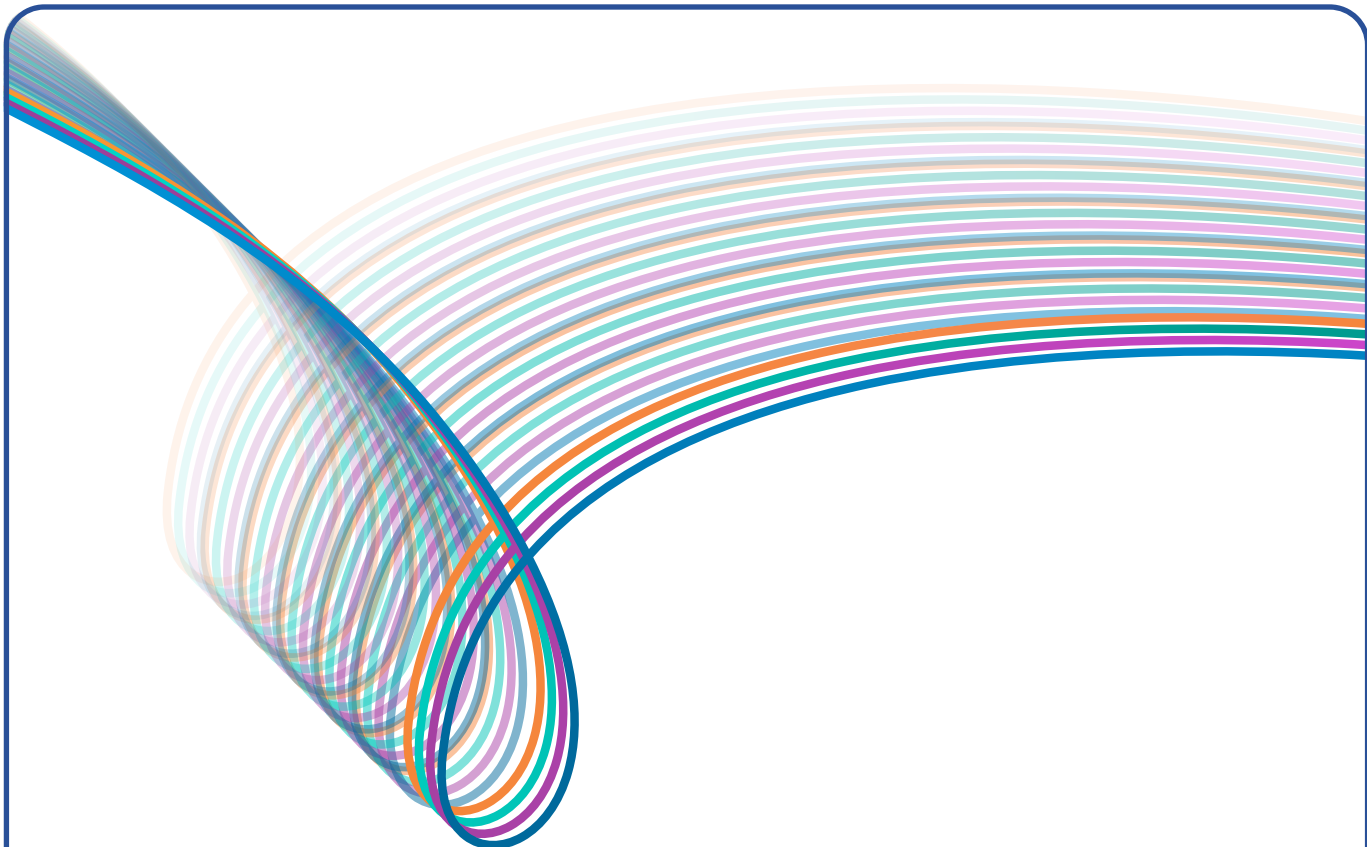
Anexo 2

Modelo estrutural completo das percepções do diretor sobre as práticas de liderança e mudanças nos resultados dos alunos ao longo de três anos (2011 a 2013)
N=744



Referências

- Bryk, A., Sebring, P Bryk, A., Sebring, P, Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J. (2010) **Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago.**The University of Chicago press, Chicago.
- Chapman, C(2005) **Improving schools through external interventions.** London Continuum books.
- Day, C., Sammons P, Leithwood K., Hopkins, D., Gu, Q.,Brown E., Ahtaridou, E. (2011) **Successful School Leadership Linking with Learning and Achievement.** Open University Press, Maidenhead.
- Gu, Q; and Johansson,O (2013) Sustaining school performance: contexts matter (2013) **International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice**, Vol. 16; No. 13, 2013 : 301-326
- Harris, A. (2008) **Distributed School Leadership: Developing Tomorrow's Leaders,** Routledge, London.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P, Harris, A. and Hopkins, D. (2006) **Seven Strong Claims about Successful School Leadership.** National College for School Leadership, Nottingham.
- Leithwood, K; Harris, A; Strauss, T (2010) **Leading school turnaround: how successful leaders transform low-performing schools.** Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Leithwood, K.A., & Sun, J. (2012)**The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research.** Educational Administration Quarterly, 48(3), 387-423
- Marks, H. and Printy, S. (2003) **Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership.** Educational Administration Quarterly, 39 (3): 370-397.
- Spillane, J.P. (2006) **Distributed Leadership,** Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Tschannen-Moran, M. (2014) **Trust Matters: Leadership for Successful Schools,** Jossey-Bass, San Francisco, CA.



Realização

Sistema
FIRJAN



INFORMA, FORMA, TRANSFORMA.

Parceria Técnica



The University of
Nottingham

School of Education



Universidade
Federal
Fluminense

Departamento de
Empreendedorismo e Gestão