

## 2. Elementos para a análise das escolas

A escola, tal como a conhecemos atualmente, possui múltiplas funções. Além de ser uma das instâncias responsável pela socialização dos alunos, a escola tem a tarefa de ensinar determinados conteúdos cognitivos e de propiciar experiências aos alunos que favoreçam a aquisição das competências e habilidades necessárias para alcançar níveis escolares mais altos e ingressar no mercado de trabalho. Nesse sentido, torna-se necessário compreender quais são os fatores escolares capazes de aumentar o desempenho cognitivo dos alunos.

A escola não é uma instituição solta no tempo e no espaço. Ao contrário disso, ela está localizada em um determinado local e pertence a um determinado contexto social e, por isso, possui características que incorporam a realidade social em que está inserida. Assim, os fatores escolares variam de uma escola para outra e suas características estão altamente relacionadas com inúmeros aspectos externos a ela. Um desses aspectos diz respeito à realidade social dos alunos que a frequentam.

De um modo geral, a literatura aponta que são três os principais fatores que explicam os resultados educacionais: os aspectos escolares, as características dos grupos de convivência dos alunos e a condição social da família. Dados de pesquisas apontam que aproximadamente 70% do desempenho escolar são explicados pelas características próprias do aluno e pela sua origem familiar. Os cerca de 30% restantes são explicados por outros fatores, entre eles uma pequena parcela relacionada aos atributos escolares. (FELÍCIO, s/d)

Embora a condição social das famílias dos estudantes seja o principal fator explicativo do seu desempenho escolar, este fator não diz respeito à escola, não é um atributo da escola e, portanto, não pode ser alvo de ações pedagógicas ou de políticas públicas educacionais. Apenas os fatores relativos à escola podem ser foco de mudanças pedagógicas e de implementação de políticas públicas que visam a melhoria da qualidade da educação. Nesta perspectiva, torna-se necessário o levantamento de informações sobre as escolas, sobre suas características, para que seja possível identificar quais são os fatores escolares que interferem no desempenho dos alunos.

Os primeiros estudos sobre os fatores escolares são decorrência da democratização do acesso à escola, e do prolongamento da escolaridade obrigatória nos países desenvolvidos, quando se torna evidente o problema das desigualdades de escolarização entre os grupos sociais.

O otimismo marcante do período anterior com relação ao papel da escola na construção de uma sociedade aberta, justa e democrática foi substituído por uma postura mais pessimista, inspirada na divulgação de uma série de *surveys* educacionais que mostravam a influência da origem social nos resultados escolares.

Entre esses *surveys* ganham destaque, desde a década de 1960, as grandes pesquisas sociológicas – realizadas principalmente em países industrializados, como Estados Unidos e Inglaterra – sobre as desigualdades educacionais. Essas pesquisas foram realizadas a partir de diferentes amostras, contextos e metodologias, mas estabeleceram a desigualdade de acesso à educação entre os diferentes grupos sociais como um fato estatisticamente relevante, abalando a crença de que a expansão dos sistemas de ensino e a facilitação do acesso aos estudos seriam suficientes para a democratização da educação.

As duas principais pesquisas realizadas na década de 1960 – Relatório Coleman nos Estados Unidos e Relatório Plowden na Inglaterra – sobre as desigualdades das oportunidades educacionais concluíram que o que explica as diferenças no desempenho acadêmico das crianças são as características familiares dos alunos e não as características escolares. É a partir desse resultado que se estabeleceu a máxima: “a escola não faz diferença.”

A partir da década de 1970, estudos começaram a surgir com o intuito de contestar essas conclusões. Alguns pesquisadores – Peter Mortimore *et al*; Michael Rutter *et al*; Madaus Airasian *et al* (apud BROOKE; SOARES, 2008) – não aceitavam essa idéia e procuraram mostrar que as escolas não podiam ser tratadas como se todas fossem iguais. Sabiam que elas possuíam características diferentes que marcavam e determinavam a qualidade do ensino ofertado. Foi então que novos estudos começaram a abrir a “caixa-preta da escola” com a intenção de compreender e conhecer, em cada contexto social, as características escolares que interferem no desempenho acadêmico dos alunos.

As pesquisas começaram a olhar para dentro da escola e a encontrar fatores que influenciam na aprendizagem dos alunos. Estes fatores estão

associados às escolas que conseguem fazer com que seus alunos tenham um resultado acadêmico melhor do que o esperado. Ou seja, são escolas que possuem um conjunto de características próprias que fazem com que seus alunos tenham bons resultados. Os estudos buscavam, portanto, compreender a capacidade da escola de interferir positivamente no desempenho dos alunos. Estes estudos passaram a representar um campo de análise denominado “Escola Eficaz”.

No cenário internacional, a pesquisa em eficácia escolar já está consolidada. No Brasil, apesar de recente, já existem alguns estudos alinhados a este campo de análise, realizados através dos dados disponibilizados pelas avaliações em larga escala – Saeb e Prova Brasil, principalmente. Apesar de os estudos internacionais sobre eficácia escolar serem importantes para o desenvolvimento da educação, eles não devem ser transferidos e aplicados em outros contextos. Cada escola é única e possui suas próprias características que estão ligadas a vários fatores, como localização, características dos alunos, tamanho, recursos, formação dos professores entre outros. No entanto, mesmo reconhecendo que cada escola tem as suas especificidades, as pesquisas internacionais têm conseguido elencar um conjunto de fatores comuns referentes às escolas eficazes, que precisam ser investigados na realidade brasileira.

Este trabalho buscou fazer um levantamento e um agrupamento dos aspectos associados ao “fator escola”. Dividiu-se o “fator escola” em dois grandes grupos de características escolares: a infraestrutura e a gestão pedagógica. Cada um desses grupos busca verificar as diferentes formas de a escola interferir no desempenho escolar dos alunos. Através da análise de características que compõem cada um desses grupos é possível compreender quais são os fatores escolares que impactam positivamente o desempenho dos estudantes. A próxima seção apresenta uma breve revisão bibliográfica sobre a análise de cada um desses grupos de fatores.

## **2.1 A Infraestrutura das escolas**

A literatura internacional não considera como um fator de eficácia escolar a infraestrutura física das escolas. De acordo com Soares (2002) isto se relaciona às boas condições das redes de ensino dos países desenvolvidos. “*A tranquila*

*condição econômica desses países reflete positivamente na infraestrutura das escolas, o que faz com que ela deixe de ser um fator determinante para a compreensão do desempenho escolar”* (SOARES, 2002, p. 14). Assim, as condições de infraestrutura, nestes países desenvolvidos não variam de uma escola para outra. Todas possuem, de um modo geral, boas instalações físicas e recursos didático-pedagógicos em bom estado de conservação. Ora, se não há variação da infraestrutura de uma escola para outra, logo a infraestrutura não pode ser um fator explicativo para o bom desempenho dos alunos.

No entanto, o mesmo não acontece no Brasil. A infraestrutura física das escolas brasileiras é muito desigual. Há escolas altamente equipadas, com instalações físicas bem conservadas e diversidade de recursos didático-pedagógicos e há, também, escolas altamente depredadas, insalubres, com instalações físicas mal conservadas e com poucos recursos didático-pedagógicos. Por isso, a infraestrutura das escolas brasileiras influencia no desempenho escolar dos alunos e este aspecto precisa ser levado em conta pelas pesquisas realizadas nos diferentes contextos brasileiros. .

Um importante estudo sobre os recursos escolares é o realizado por Sátyro e Soares (2007), que enfatiza que a *“infraestrutura escolar pode exercer influência significativa sobre a qualidade da educação”* (Sátyro e Serguei, 2007, p.07). Neste estudo, os autores analisam os dados do Censo Escolar de 1997 a 2005, de escolas rurais e urbanas, sobre infraestrutura física, formação docente e existência de sala de Leitura na escola. Os autores dividem a infraestrutura em dois grupos: a infraestrutura básica – que analisa se a escola possui água, saneamento básico, energia e sanitários –, e a infraestrutura de dependências existentes – diretoria, sala de professores, biblioteca, laboratório de ciências, laboratório de informática, cozinha, depósito de alimentos, refeitório, pátio, quadra, parque infantil, dormitório, berçário, sanitário fora do prédio, sanitário dentro do prédio, sanitário adequado à pré-escola e sanitário adequado a alunos com necessidades especiais.

A pesquisa apresenta três resultados importantes: 1) as condições materiais das escolas rurais são muito inferiores às das escolas urbanas; 2) houve uma melhoria significativa das condições materiais nas escolas no período estudado; no entanto, esta melhoria não fez com que os alunos conseguissem obter melhores

desempenhos escolares; 3) as escolas municipais possuem infraestrutura significativamente pior que as escolas estaduais e privadas.

Outro estudo realizado por Albernaz, Ferreira e Franco (2003) aponta que a qualidade da infraestrutura afeta o desempenho dos alunos. Este estudo foi realizado com os dados da 8ª série do Saeb 1999, que inclui informações sobre o desempenho em Ciências, História, Geografia, Português e Matemática de 89.671 alunos de 2.588 escolas brasileiras. Além de oferecer informações sobre o desempenho dos alunos, medido pelas notas obtidas nos testes, o Saeb também possui informações sobre as características dos alunos, dos professores e das escolas. A partir delas, é possível identificar quais são as características dos alunos, de seus professores e das escolas que favorecem um melhor desempenho. Com base nos dados do Saeb, os autores procuraram investigar a contribuição de diferentes variáveis escolares sobre a eficácia escolar e sobre a equidade escolar brasileira. Um dos resultados encontrado aponta que as diferenças na quantidade e na qualidade dos insumos escolares respondem por uma parcela significativa da diferença de desempenho entre as escolas. Os autores também destacam o efeito negativo da falta de recursos financeiros e pedagógicos sobre o desempenho escolar. De acordo com os autores,

Há escolas no Brasil onde as crianças estão aprendendo menos do que deveriam, por causa da insuficiência de recursos financeiros, da insuficiência de professores, de sua baixa escolaridade e de salas barulhentas e/ou abafadas. (ALBERNAZ; FERREIRA; FRANCO, 2003, p.473-474)

O estudo de Franco *et al.* (2007) investiga as características escolares promotoras de eficácia escolar e de equidade intraescolar com base nos dados de Matemática da 4ª série do ensino fundamental do Saeb 2001. De acordo com os resultados, a existência e conservação de equipamentos beneficia 98,7% dos alunos; existência de pessoal e recursos beneficia 94,3% dos alunos e a presença de biblioteca na sala de aula beneficia 100% dos alunos. Apesar desses resultados positivos, os autores enfatizam que os fatores associados à melhora do desempenho dos alunos também estão associados ao aumento da desigualdade dentro da escola. Este resultado sugere que *“políticas de qualidade em educação precisam ser acompanhadas por políticas de equidade intra-escolar, sem o*

*pressuposto de que políticas de qualidade equacionem automaticamente todas as dimensões da equidade.” (FRANCO et al., 2007, p. 294)*

O estudo de Espósito, Davis e Nunes (2000), que utilizou dados dos alunos da 1ª série do ensino médio do Saesp – Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo – do teste de Língua Portuguesa aplicado no ano de 1998, analisa diversas características relativas aos alunos, às escolas e às delegacias de ensino. Os resultados apontam que as escolas que possuem laboratórios onde os alunos, divididos em turmas, assistem aulas, obtêm melhores notas.

No âmbito internacional, o Laboratório Latino-Americano de Avaliação da Qualidade da Educação (LLECE), coordenado pela UNESCO, realizou em 1997 o primeiro estudo internacional comparativo em Matemática e Língua, e analisou fatores associados ao desempenho dos alunos nestas duas áreas de conhecimento. O estudo foi realizado numa amostra de aproximadamente 55 mil alunos da 3ª e 4ª séries do ensino fundamental de treze países da América Latina: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Honduras, México, Paraguai, Peru, República Dominicana e Venezuela. Além dos testes, o estudo também aplicou questionários aos pais dos alunos, professores e diretores das escolas.

O principal achado deste estudo mostra a dispersão dos resultados obtidos entre os países e destaca Cuba, que obteve desempenho significativamente superior aos demais países cujos resultados foram mais baixos e mais próximos entre si.

Com relação à infraestrutura, o estudo avaliou a disponibilidade de materiais básicos e constatou que o aumento de um item no número de materiais disponibilizados se associa ao aumento de 1,96 pontos no teste de Língua. No teste de Matemática este aumento também acontece, mas em escala menor (0,22 pontos). O estudo também encontrou que escolas que possuem biblioteca com pelo menos dez mil livros alcançam resultados melhores do que as escolas que possuem bibliotecas com acervo pequeno e pouco variado. Por fim, a infraestrutura física das escolas também se associa com um melhor desempenho escolar dos alunos, com um aumento de 0.66 no teste de Língua e de 0.56 no teste de Matemática.

Assim, algumas pesquisas internacionais que analisam especificamente os países em desenvolvimento, e as pesquisas brasileiras sobre eficácia escolar

apontam que a infraestrutura é um aspecto relevante e significativo para o desempenho cognitivo dos alunos.

## 2.2 A Gestão Pedagógica das escolas

Quase todos os estudos sobre eficácia abordam a gestão escolar como um fator-chave que impacta o desempenho dos alunos. A gestão de uma escola é exercida, na maioria das instituições, pela figura do diretor. De acordo com a literatura, uma das características associadas a uma boa gestão escolar é a liderança profissional eficaz, entendida como aquela que possui a “*capacidade de comandar a construção e a execução do projeto pedagógico da escola, de organizar o funcionamento da escola e de interagir com os vários sujeitos que se encontram na escola.*” (SOARES, 2002, p. 17).

Uma gestão escolar deve estar atenta tanto às questões administrativas da escola quanto às questões pedagógicas. Sobre as questões administrativas, cabe ao diretor administrar os recursos financeiros de modo a garantir o bom funcionamento da escola. A correta utilização dos recursos é um elemento que pode diferenciar significativamente uma escola da outra.

A literatura sobre eficácia escolar aponta que bons líderes são rigorosos no processo de seleção e contratação de funcionários. No Brasil, a seleção e a contratação de funcionários nas escolas públicas acontecem por meio de concurso público. O diretor não participa do processo de seleção dos professores que irão atuar na escola. Os professores aprovados no concurso público são encaminhados à escola e o diretor, na maioria das vezes, os conhece no primeiro dia de trabalho deles. As escolas públicas brasileiras não possuem autonomia para contratar e para demitir seus funcionários. Assim, a seleção dos professores não é um aspecto relacionado à gestão escolar, mas sim, um fator externo que interfere na organização da escola. De acordo com Sammons (1999, apud BROOKE; SOARES 2008) uma característica de uma liderança firme é justamente a capacidade que o diretor tem de mediar, interceder e até mesmo violar diretrizes formuladas externamente que não contribuem para o bom funcionamento e/ou para a melhoria da escola. Apesar de alguns estudos apontarem que as escolas estão cada vez mais autônomas, no Brasil, este aspecto precisa melhorar muito. As

escolas públicas brasileiras ainda possuem grandes limitações sobre como lidar e controlar as interferências externas, sobretudo as diretrizes que são formuladas externamente pela rede pública de ensino.

Sobre as questões pedagógicas, a literatura aponta que um bom diretor deve ter um enfoque participativo, ou seja, deve compartilhar as responsabilidades com os demais membros da equipe gestora e deve envolver os professores nas tomadas de decisões. De acordo com Soares (2002),

a habilidade do diretor para estruturar projetos pedagógicos e metas de ensino, a sua capacidade de incluir os professores nas tomadas de decisões e de envolvê-los com os projetos da escola são todos elementos importantes para que existam na escola objetivos claros e compartilhados pela equipe e para que, dessa maneira, a direção seja considerada eficaz.” (SOARES, 2002, p.18)

O bom diretor sabe construir um ambiente de integração e de participação. Para isso, é necessário que sua liderança seja reconhecida por todos os sujeitos da escola. Soares (2002) ressalta que esse reconhecimento não deve ser confundido com uma posição de mando, mas deve representar a capacidade do diretor de coordenar e incentivar a participação dos vários sujeitos escolares. Cabe, portanto, ao diretor coordenar e liderar a construção do projeto pedagógico da escola, bem como propiciar a participação dos professores nesta construção. *“Não basta apenas construir um bom projeto pedagógico, é necessário, para sua perfeita implantação, também conquistar o envolvimento dos professores.”* (SOARES, 2002, p.18)

Além de cuidar das questões administrativas e de incentivar a participação de todos os sujeitos da escola nas tomadas de decisões, um diretor eficaz também deve ter o conhecimento daquilo que acontece na sala de aula. Isso inclui conhecer o currículo, as estratégias de ensino e o monitoramento do progresso dos alunos. Para que o diretor tenha conhecimento daquilo que está sendo trabalhado em sala de aula é preciso que ele ponha em prática algumas ações como visitar as salas de aula, locomover-se frequentemente na escola e manter conversas informais com os professores e funcionários. Outro aspecto importante é a avaliação do trabalho docente. Avaliar os métodos e as técnicas de ensino adotadas pelos professores, bem como verificar se os professores estão cumprindo o estabelecido no currículo é um dos principais aspectos de uma liderança eficaz.



A literatura aponta, portanto, inúmeras características e tarefas que uma liderança eficaz deve ter e exercer. Para tanto, é preciso oferecer formação e capacitação específica aos diretores e gestores educacionais para que eles promovam um ensino eficaz.

Desde a redemocratização do país na década de 1980, as políticas educacionais estão orientadas para o fenômeno da descentralização e buscam transferir para as autoridades locais a responsabilidade pela oferta de ensino fundamental e médio. Essa descentralização está pautada no imperativo constitucional que estabelece que o ensino fundamental e a educação infantil são de responsabilidade dos municípios, cabendo à União e aos Estados exercerem função subsidiária de prestação de assistência técnica e financeira. Desde o início da década de 1990 os municípios e estados passaram a assumir a gestão do ensino fundamental e médio. No entanto, esta transferência de responsabilidade se deu de forma acelerada e desorganizada e, muitas vezes, não contaram com gestores locais capacitados para lidar com as novas demandas e desafios da escola. Apesar disso, a descentralização do ensino fundamental e médio proporcionou mais autonomia – ainda que relativa – para as escolas públicas. A autonomia é um dos aspectos essenciais para uma gestão escolar eficaz.

Para tentar solucionar a falta de capacitação dos diretores de escolas e dos gestores educacionais, o Ministério da Educação (MEC) vem desenvolvendo, desde a década de 1990, programas de capacitação de formação de diretores e gestores educacionais: 1) Programa de Pesquisa e Operacionalização de Políticas Públicas Educacionais (PPO); 2) Projeto Nordeste e Programa de Apoio aos Secretários de Educação Municipais (PRASEM)<sup>1</sup>; 3) Programa de Capacitação à Distância de Gestores Escolares (PROGESTÃO)<sup>2</sup>; 4) Programa de Apoio aos

---

<sup>1</sup>PRASEM – material elaborado com a finalidade de levar aos secretários municipais das regiões norte, nordeste e centro-oeste, novas perspectivas para a gestão do sistema educacional. Seu conteúdo trazia informações sobre a legislação, financiamento do sistema educacional, discutia temas relacionados aos limites e possibilidades de atuação dos sistemas municipais a partir das prerrogativas na nova LDB, orientações para o planejamento, orçamento e gerenciamento dos recursos financeiros da educação, padrões mínimos de funcionamento das escolas, busca pela melhoria da qualidade e equidade dos sistemas de ensino e aportes teóricos para a compreensão dos paradigmas de gestão na perspectiva de uma escola eficaz. Além disso, o PRASEM apresentava os resultados das pesquisas realizadas pelo PPO. O material foi lançado em 1997 e, um ano depois, passou por atualizações. Em 1999 o programa foi estendido aos gestores municipais de outras regiões e, em 2001, O PRASEM realizou vinte e quatro eventos para os secretários de educação municipais.

<sup>2</sup>PROGESTÃO – curso de pós-graduação lato sensu com duração de um ano para diretores da rede pública municipal em exercício. Ao contrário do PRASEM, cuja ênfase recaía sobre os aspectos

Dirigentes Municipais de Educação (PRADIME)<sup>3</sup>e 5) Programa Nacional Escola de Gestores<sup>4</sup>.

Todos esses programas possuem um denominador comum: enfatizam a gestão pedagógica, ou a dimensão pedagógica da gestão escolar, como um elemento essencial para uma escola de sucesso.

O estudo realizado por Polon (2009) define a gestão pedagógica como um conjunto de “atividades meio” que contribuem para a consolidação de um trabalho coletivo voltado para a melhoria dos processos relativos ao ensino e à aprendizagem. Uma gestão pedagógica deve incentivar uma cultura escolar colaborativa, capaz de mobilizar a comunidade em favor de todos os alunos. Polon ressalta ainda a necessidade de se priorizar a construção e reconstrução permanente de um projeto curricular comprometido com a aprendizagem dos alunos e com a conquista de bons resultados, além de incentivar e proporcionar aos docentes o aperfeiçoamento das práticas pedagógicas através de projetos de formação continuada.

Polon (2009) investiga o perfil dos diretores das escolas participantes da pesquisa Geres. Através das informações coletadas e da análise de fatores, o estudo revelou a presença de três tipos de lideranças: a) liderança organizacional, b) a liderança relacional e c) a liderança pedagógica. A liderança organizacional diz respeito aos diretores que estão principalmente preocupados com atividades relativas à burocracia e organização da escola, como atender aos pedidos dos professores e elaborar relatórios e atas. A liderança relacional refere-se aos diretores que realizam com mais frequência atividades que envolvem o contato com os profissionais da escola e com as famílias dos alunos. Assim, uma liderança relacional acompanha a entrada e a saída dos alunos da escola, atende os pais e

---

administrativos e financeiros, o PROGESTÃO discutia, principalmente, aspectos de natureza pedagógica, abordando temas e questões do cotidiano escolar. 2001

<sup>3</sup>PRADIME – retoma a experiência do PRASEM em 2006, e tem como principal objetivo apoiar o fortalecimento do dirigente na gestão do sistema de ensino e das políticas educacionais. A nova denominação busca ressaltar a figura do dirigente municipal de educação.

<sup>4</sup>Programa Nacional Escola de Gestores – Criado pelo INEP e pelo FNDE, o Programa nasceu em 2005 como curso de Especialização em Gestão Escolar para gestores de escolas públicas. Em 2006, o Programa passou a ser coordenado pela Secretaria de Educação Básica (SEB). O curso foi empregado na modalidade à distância, complementada por algumas ações presenciais, e se organizava a partir de três eixos temáticos: o direito à educação e a função social da escola básica; política de educação e gestão democrática da escola; projeto político pedagógico e práticas democráticas na gestão escolar.

organiza festas e eventos na escola. A liderança pedagógica, por sua vez, caracteriza os diretores que priorizam as atividades relacionadas ao ensino e à aprendizagem. São diretores que assistem às aulas e orientam pedagogicamente os professores, a produção do planejamento escolar, os professores na elaboração de deveres escolares e outras atividades acadêmicas e promovem reuniões pedagógicas com os professores.

O estudo realizado por Machado Soares (2003), com os dados da 4ª série do Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública – Simave 2002 revelou os principais aspectos da sala de aula que interferem no desempenho dos alunos. O estudo aponta que o aumento da frequência do absenteísmo docente tem um efeito negativo na proficiência. Por outro lado, a dedicação e a disponibilidade do professor tem impacto positivo no desempenho. Professores exigentes e que passam dever de casa também influenciam positivamente no rendimento escolar dos alunos. Dedicação do professor e prática de passar e corrigir dever de casa são características que fazem parte de uma gestão pedagógica, pois estão diretamente relacionadas com o ensino e a aprendizagem. Além disso, a literatura reporta essas características como importantes para uma escola de sucesso.

Em publicação de 2002, Soares (2002) apresenta uma investigação qualitativa em três escolas do estado de Minas Gerais que participaram do Proeb (Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica) no ano de 2000. O Proeb faz parte do Sistema Mineiro de Avaliação do Ensino Básico – Simave. Através de uma abordagem qualitativa, a pesquisa procurou investigar os fatores intra-escolares que caracterizam estas três escolas e identificou semelhanças e diferenças entre elas. Estas escolas obtiveram níveis de proficiência diferentes no Proeb/Simave 2000, sendo uma com um nível de proficiência baixo, a outra com nível intermediário e a terceira com um nível de proficiência elevado. O estudo analisou diversas características, dentre elas a liderança e identificou que as duas escolas com melhores níveis de proficiência possuem diretoras ativas, envolvidas com os assuntos da escola, sendo que a escola com o melhor nível de desempenho promove uma administração participativa. Por outro lado, a escola que obteve uma baixa proficiência possui uma diretora pouco envolvida com as questões escolares e que não conta com a colaboração dos professores, tendo muita dificuldade de colocar em prática projetos pedagógicos elaborados pela equipe administrativa.

Uma liderança que apresente como características o envolvimento com as questões escolares e a preocupação com a construção de uma participação dos outros profissionais de ensino na escola, entre outras, é capaz tanto de, pelo menos em parte, reverter as situações adversas colocadas pela realidade socioeconômica, quanto de colocar em prática propostas pedagógicas que podem modificar os resultados acadêmicos dos estudantes. (SOARES, 2002, p. 110)

Além de analisar os aspectos da liderança das escolas, o estudo também investiga outros fatores, como as características relativas aos professores, a relação da escola com a família e com a comunidade, clima interno da escola, características do ensino, infraestrutura e aspectos externos à organização da escola, mas que interferem em sua organização e funcionamento.

A pesquisa realizada por Franco *et al.* (2007), já citada anteriormente, com os dados da 4ª série do ensino fundamental em Matemática do Saeb 2001 aponta que o bom clima disciplinar da escola - promovido pela liderança – implica em um aumento médio de 0,6 ponto na média da escola. Esse estudo também aponta que embora determinadas características escolares melhorem a qualidade do ensino elas não promovem a equidade entre os diferentes grupos sociais.

As pesquisas empíricas mostram, portanto, que a gestão da escola e, mais especificamente, os diversos aspectos que compõem a dimensão pedagógica da gestão escolar, contribuem para o bom desempenho dos alunos nas avaliações em larga escala.

Com base na tipologia elaborada por Polon (2009) e na ênfase que as políticas públicas educacionais de formação de diretores e gestores escolares estão dando à dimensão pedagógica da gestão, este estudo irá analisar as características escolares que estão relacionadas mais diretamente com a gestão pedagógica, ou seja, com a gestão que prioriza a realização de atividades com foco no ensino e a aprendizagem visando melhorar o desempenho dos alunos. Estas características serão analisadas por meio dos seguintes itens dos questionários Geres do diretor e do professor: frequência com que os professores passam dever de casa, colaboração entre os professores, liderança, frequência com que as aulas são interrompidas e providências que os diretores tomam com relação às faltas dos alunos.

Embora parte dos estudos sobre gestão e infraestrutura escolar que utilizam dados de avaliação em larga escala adotem modelos multiníveis, que levam em consideração a estrutura hierárquica dos dados (alunos dentro de turmas e turmas

dentro de escolas), no âmbito desta dissertação, optou-se por adotar um modelo de regressão linear. O próximo capítulo irá descrever a metodologia empregada na análise dos dados.