

- XXXVII -**ASSOCIAÇÃO ENTRE A AUTOEFICÁCIA DO DIRETOR
E O ESTILO DE GESTÃO DAS ESCOLAS DA REDE
ESTADUAL DE MINAS GERAIS****Carla da Conceição de Lima**Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)
carlacdl@ig.com.br

Com o processo de democratização do ensino iniciado na década de 1980, materializado na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, e acompanhado da ampliação do acesso, especialmente das crianças de 7 a 14 anos ao Ensino Fundamental, emergiram diversas propostas de reforma educacional com o intuito de melhorar a qualidade da educação pública. O foco das reformas educacionais passa a ser o trabalho realizado dentro das unidades de ensino, oferecendo lugar de destaque para a gestão escolar na agenda da política educacional desde a década de 1990 (OLIVEIRA & PAES DE CARVALHO 2018).

O cotidiano da escola, no entanto, não apresenta consenso em relação às atribuições desempenhadas pelo diretor, embora diversos estudos indiquem que eles desempenham um papel-chave na transformação do cotidiano escolar, mesmo que o impacto de suas intervenções não seja necessariamente direto. Qualidades pessoais e profissionais, as especificidades da própria escola e os processos de combinação e recombinação de prioridades configuram várias formas de atuação, estabelecendo “perfis de escola” e, conseqüentemente, de gestão (POLON & BONAMINO, 2011;). Entretanto, inúmeras pesquisas (LEAL & NOVAES, 2018) afirmam que o cotidiano dos diretores é primordialmente dividido entre pedagógico (foco na aprendizagem dos alunos e em ações e práticas que visam o melhor rendimento e desempenho discente) e administrativo (normas para o funcionamento da escola; planejamento, organização e controle de recursos financeiros, dos materiais e da infraestrutura).

Cabe ressaltar que, ao estabelecer metas para si e planejar cursos de ações, os diretores mobilizam os recursos e regulam o nível de esforço necessário para realizá-lo, conduzindo a realização das ações pelo exercício do pensamento antecipatório (IAOCHITE, 2017). Nesse

sentido, um aspecto que é mediador e preditivo das ações realizadas pelos diretores escolares é sua autoeficácia, que na direção escolar pode ser definida “como um julgamento sobre as próprias capacidades para estruturar cursos de ação específicos, a fim de produzirem resultados desejados nas escolas por eles dirigidas” (GUERREIRO-CASANOVA, 2014). A autoeficácia, segundo Iaochite (2017), funda-se na capacidade e competência do sujeito e num conjunto de informações sobre as características das tarefas a serem realizadas em um determinado contexto e momento pelo indivíduo.

Neste trabalho investigamos na rede estadual de Minas Gerais se existe associação entre a autoeficácia do diretor e a frequência com que ele realiza algumas atividades administrativas e pedagógicas na escola. Para tal adotamos a abordagem quantitativa com aplicação de questionário para 3.644 escolas da rede estadual de Minas Gerais, selecionada por ter uma grande diversidade de “perfis de escola” devido a amplitude geográfica e aos distintos contextos escolares. Obtivemos respostas de 586 diretores.

A partir do software SPSS realizamos a análise fatorial na questão “Em sua função de diretor, o quanto você consegue” que nos possibilitou construir o indicador de autoeficácia do diretor que apresentou os seguintes níveis: baixa, média e alta. Em seguida, usando análise de variância na questão “Indique com que frequência você realiza as seguintes atividades no seu trabalho na direção escolar²³”, expressa por uma escala de Likert (nunca, raramente, algumas vezes e frequentemente), consideramos cada variável da questão como dependente e o indicador de autoeficácia do diretor como variável independente.

Observamos que houve uma diferença considerável e estatisticamente significativa entre os níveis de autoeficácia e algumas das variáveis. *Acompanhar a entrada e saída dos alunos* e *Atender aos pais*, nos níveis baixo e médio, e nas variáveis *Assistir às aulas (ou parte delas)* e *Elaborar relatórios e mapas de notas*, nos níveis médio e alta. A única variável que apresenta resultados significativos nos três níveis de autoeficácia foi *Orientar o planejamento escolar (conteúdos a priorizar, estratégias de ensino e formas de avaliação)*.

Esses resultados colocam em evidência que os diretores do nível baixa autoeficácia realizam atividades que exigem sua presença física na escola com foco nas interações e nos relacionamento estabelecidas com os discentes e pais. Fica a hipótese de que tais atividades possam estar relacionadas, assim como observado em estudo de Polon e Bonamino (2011),

²³Acompanhar a entrada e saída dos alunos; atender aos pedidos dos professores (equipamentos e materiais); assistir às aulas (ou parte delas); elaborar relatórios ou mapas de notas; orientar o planejamento escolar (conteúdos a priorizar, estratégias de ensino e formas de avaliação); conversar com os professores sobre o desempenho de seus alunos nas avaliações; atender aos pais; organizar festas e eventos da escola; dar aulas quando algum professor falta; acompanhar reuniões e/ou conversas entre o supervisor e o professor sobre alunos; acompanhar os passeios pedagógicos.

a um estilo de gestão mais relacional, ou seja, “as tarefas associadas à sua presença no cotidiano escolar e que privilegiem o atendimento aos alunos e pais” (POLON & BONAMINO, 2011, p. 9).

Os diretores do nível média autoeficácia realizam as atividades que remetem a sua presença no cotidiano, mas que também se voltam para atividades que visam o monitoramento do processo de ensino aprendizagem, resultados dos discentes e o planejamento escolar. Ou seja, esses diretores possuem um estilo de gestão que têm nuances relacionais, mas sua ênfase são as tarefas que denotam, respectivamente, “estilo de gestão” organizacional (*Elaborar relatórios e mapas de notas*), que pode – indiretamente – se reverter em “suporte ao trabalho do professor em suas necessidades cotidianas, ou controlar resultados através da produção de mapas, planilhas” (POLON & BONAMINO, 2011, p. 9) e um “estilo de gestão” também focadas nos aspectos pedagógicos.

Esses diretores, assim como os de nível alta, ao realizarem tais tarefas (*Assistir às aulas (ou parte delas)* e *Orientar o planejamento escolar (conteúdos a priorizar, estratégias de ensino e formas de avaliação)*), exerceriam assim, na concepção de Polon e Bonamino (2011) e Polon (2012), estilo de gestão que “expressam especial atenção à atividade de orientação e acompanhamento do planejamento escolar” (POLON & BONAMINO, 2011, p. 9).

Portanto, podemos constatar no cotidiano dos 586 diretores há predominância de um estilo de gestão pedagógico, que deixam a hipótese de que esses profissionais monitoram o processo de ensino e aprendizagem nas unidades de ensino sob a sua responsabilidade. Além disso, concluímos que existe associação entre a autoeficácia do diretor e as tarefas que ele realiza no cotidiano, vez que quanto maior a autoeficácia mais os diretores se dedicam a tarefas de monitoramento do processo de ensino aprendizagem, do rendimento discente, bem como do planejamento com intuito de propor ações que podem melhorar o desempenho dos estudantes.

REFERÊNCIAS

GUERREIRO-CASANOVA, Daniela Couto. **Eficácia coletiva escolar**: contribuições das crenças de eficácia de docentes e gestores escolares. Psicologia: Ensino & Formação, 2014.

IAOCHITE, Roberto Tadeu; COSTA FILHO, Roraima Alves da; MATOS, Mayara da Mota; SACHIMBOMBO, Keila Michelly Canhina. **Autoeficácia no campo educacional**: revisão das publicações em periódicos brasileiros. Psicologia Escolar e Educacional, SP.

Volume 20, Número 1, Janeiro/Abril de 2016: 45-54. Disponível:

<<http://www.scielo.br/pdf/pee/v20n1/2175-3539-pee-20-01-00045.pdf>>

Acesso em: 30 dez 2018.

LEAL, Ione Oliveira Jatobá; NOVAES, Ivan Luiz. **O diretor de escola pública municipal frente às atribuições da gestão administrativa.** Regae: Rev. Gest. Aval. Educ. Santa Maria v. 7 n. 14 Jan./abr. 2018 p. 63-77. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/regae/article/viewFile/30020/pdf>> Acesso em: 08 jul.2018.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; PAES DE CARVALHO, Cynthia. **Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil.** Revista Brasileira de Educação v. 23 e230015. 2018. 18p. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v23/1809-449X-rbedu-23-e230015.pdf>> Acesso em: 08 jul. 2018.

POLON, Thelma Lúcia Pinto; BONAMINO, Alicia Maria Catalano de. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica em escolas eficazes.** Disponível em: <www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto.../0521.pdf> Acesso em: 21 fev. 2016.