

- XVIII -**GESTÃO, LIDERANÇA E CLIMA ESCOLAR: O CASO DE
UMA ESCOLA EFICAZ COM ALUNOS DE BAIXO NÍVEL
SOCIOECONÔMICO****João Carlos de Souza Anhaia Gino**

GESQ / PPGE / Puc-Rio

joao.gino87@gmail.com

INTRODUÇÃO DO PROBLEMA

O processo de democratização do acesso ao ensino fundamental proporcionou novas realidades e desafios à escola pública brasileira (OLIVEIRA, 2007). Apesar dos progressos na legislação brasileira quanto ao acesso à educação pública, tais garantias não foram suficientes para oportunizar aos estudantes a plenitude do direito à educação, visto que a aprendizagem dos alunos ainda se encontra abaixo do satisfatório. Soares (2007) entende que a escola não deve excluir qualquer um dos seus objetivos, porém deve enfatizar a aquisição de competências cognitivas que não podem ser obtidas em outros ambientes. Desta forma, o aprendizado é a ênfase natural da escola.

O objeto central desta pesquisa é analisar a relação entre a gestão, a liderança e o clima escolar em uma escola eficaz que atende a estudantes com baixo nível socioeconômico. A metodologia trabalha com a abordagem qualitativa da pesquisa social (MINAYO, 2015). O campo de pesquisa esteve situado em uma escola da rede municipal de educação do Rio de Janeiro, localizada na zona norte da cidade, no entorno do complexo de favelas da Maré, e que atende aos anos iniciais do ensino fundamental. O nome da escola foi mantido em sigilo, chamando-a de Escola 1. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas (MINAYO, 2015) com membros da gestão escolar, coordenação pedagógica e corpo docente da escola do campo de pesquisa.

DESENVOLVIMENTO

Estudos desenvolvidos no campo da sociologia da educação, durante as décadas de 1960 e 1970, afirmavam que as escolas não conseguem superar seus fatores externos, como pobreza e o baixo índice de escolaridade dos pais (COLEMAN, 1966). A partir do final dos anos 1970, contribuições, como a de Sammons (2008), passaram a reconhecer que fatores intraescolares poderiam ser capazes de reduzir o efeito externo sobre o rendimento dos alunos. Nesse cenário surgiu a linha de pesquisa das “escolas eficazes” com o objetivo de compreender, em cada contexto social, as características internas que podem fazer as escolas superarem suas expectativas iniciais.

Sammons (2008) aponta a liderança do gestor como um dos fatores para a eficácia escolar. O gestor tem a necessidade de possuir uma liderança firme e objetiva, um perfil competente, proativo, mediador de conflitos, capaz de mobilizar o grupo de professores na proposta pedagógica da escola, além de compartilhar responsabilidades. O exercício da gestão, sob a ótica da eficácia escolar, pressupõe liderança. Para Leithwood (2009), a liderança escolar é o trabalho de mobilizar e influenciar outros para articular e alcançar as intenções e metas compartilhadas na escola. O impacto da gestão escolar no desempenho acadêmico ocorre de forma indireta, buscando garantir o desenvolvimento de características essenciais para a eficácia escolar, como: ambiente propício para a aprendizagem; trabalho coletivo; e o compartilhamento de metas e responsabilidades com as equipes (OLIVEIRA & PAES DE CARVALHO, 2018).

A atuação da gestão e a liderança na escola são elementos fundamentais para a construção do clima escolar. Enquanto gestor, o diretor assume responsabilidades e as características do seu trabalho que podem revelar diferentes condições de trabalho, o que será sentido no processo de ensino-aprendizagem da escola (OLIVEIRA, 2018). Brunet (1999) aponta que a maior participação dos pares na organização da escola leva uma escola a ser mais eficaz do que outras que não atendam a tal prerrogativa. Para o autor, nestas escolas constrói-se um clima de confiança, de cooperação, de entreaajuda, de apoio e de grande receptividade com as ideias e inovações de professores e alunos.

Para analisar o desempenho escolar foram utilizados os dados do IDEB. Desde 2007, a Escola 1 tem obtido notas no IDEB superiores às metas determinadas pelo INEP/MEC, evoluindo no fluxo escolar e no desempenho dos seus alunos em leitura e matemática na Prova Brasil.

TABELA 1 – IDEB da Escola 1 (Anos Iniciais do Ensino Fundamental)

	2007	2009	2011	2013	2015	2017
ESCOLA 1	4,3	5,0	5,7	5,6	6,2	6,3
METAS	3,3	3,7	4,1	4,4	4,7	5,0

Fonte: INEP, 2015. Elaboração do autor.

Apesar dos bons indicadores demonstrados no IDEB, a Escola 1 possui características bastante desafiadoras. Segundo INEP (2014), a Escola 1 possui o Indicador de Nível Socioeconômico (Inse) – Nível IV. Por se tratar de um indicador em nível nacional, o Inse teve baixa variância na rede municipal carioca, ficando entre os níveis IV, V e VI, dentre os sete existentes. Desta forma, a Escola 1 está enquadrada no menor nível do Inse dentre as escolas da SME-RJ. Já os dados do Censo Escolar demonstram que a Escola 1 possui majoritariamente alunos na cor preta e parda, cerca de 56% dos seus alunos, e pais com baixo grau de escolaridade, pois cerca de 77% destes possui, no máximo, o ensino fundamental completo. Outro contexto desafiador à escola tem a ver com a alta sua alta complexidade de gestão, decorrente do alto número de alunos, a quantidade de turnos e etapas de escolaridade atendidas na unidade escolar. Segundo INEP (2015 apud LATITUDE, 2016), a Escola 1 possui o Nível 6 no Índice de Complexidade de Gestão, o mais elevado do indicador.

Os dados quantitativos da pesquisa esclarecem características importantes da Escola 1. As observações no campo de pesquisa e as entrevistas realizadas permitem contextualizar os números extraídos na investigação. Dentre os resultados qualitativos, a pesquisa percebeu que a equipe gestora e de coordenação pedagógica da Escola 1 são experientes no cargo, com identidade e história naquele espaço; a infraestrutura da escola é adequada e voltada à aprendizagem; planejamento e ênfase no pedagógico; compartilhamento de objetivos educacionais a serem alcançados; monitoramento dos resultados escolares; e a liderança exercida por gestores e coordenação pedagógica na mobilização da sinergia docente para a realização dos fins pretendidos pela escola, apesar da resistência de alguns professores a gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados pela Escola 1 são inquietantes e caminham em convergência a características elementares das escolas eficazes. Nos últimos anos, a escola tem superado suas metas de desempenho no IDEB, elevando o fluxo escolar e o desempenho dos alunos na Prova Brasil. Acredita-se, desta forma, que esta pesquisa contribui no debate acerca do compromisso da gestão escolar com a aprendizagem dos alunos. O trabalho visa discutir a tríade gestão-liderança-clima escolar em um contexto social semelhante a muitas escolas do Brasil. Porém, visibilizando práticas gestoras de uma escola que, mesmo nesse cenário desfavorável, tem tido sucesso na amenização do impacto extraescolar sobre os resultados dos seus estudantes.

REFERÊNCIAS

BRUNET, Luc. Clima de Trabalho e Eficácia da Escola. In: NÓVOA, Antonio (org.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1999.

COLEMAN, James S. **Equal Schools or Equal Students?** The Public Interest, n. 4, Summer, 1966.

INEP. **Boletim de Desempenho na Prova Brasil**. 2015. Disponível em: <<http://sistemasprovaBrasil.inep.gov.br/provaBrasilResultados/view/boletimDesempenho/boletimDesempenho.seam>> Acesso em 18/10/2016 às 17:22.

_____. **Nota Técnica** – Indicador de Nível Socioeconômico das Escolas de Educação Básica (Inse). 2014. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/enem/enem_por_escola/2014/nota_tecnica_indicador_nivel_socioeconomico_enem_2013.pdf> Acesso em 28/11/2016 às 16:59.

LATITUDE. **Informações sobre Escolas ou CREs**. 2016. Disponível em: <<http://www.latitude.org.br/escola/33063095/>> Acesso em 19/01/2017 às 13:01.

LEITHWOOD, K. **¿Como Liderar nuestras Escuelas?** Aportes desde la investigación. Santiago: Saleasianos Impresores, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa Social** – Teoria, método e criatividade. 34 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. O Direito à Educação. In: OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ADRIÃO, Theresa. (orgs). **Gestão, Financiamento e Direito à Educação**. 3 ed. São Paulo: Xamã, 2007.

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, p. 1-18, 2018.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de. **Gestão, Liderança e Clima Escolar**. 1 ed. Curitiba: Appris, 2018.

SAMMONS, Pamela. As Características-Chave das Escolas Eficazes. In: SOARES, José Francisco; BROOKE, Nigel (orgs). **Pesquisa em Eficácia Escolar: Origem e Trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

SOARES, José Francisco. Escola como Tempo e Espaço de Educação. In: **Cadernos CENPEC**, Avaliação em Educação, vol. 2, n. 3, 2007.