

PRÁTICAS EFICAZES DE LIDERANÇA ESCOLAR: OS CASOS DO PIAUÍ E DO ESPÍRITO SANTO

JIANNE INES FIALHO COELHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP

E-mail: jiannecoelho@gmail.com

HIAGO CÉSAR FRANKLIN

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ

E-mail: hiagocesarfranklin@gmail.com

ANA CRISTINA PRADO DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ

E-mail: ana.oliveira@unirio.br

INTRODUÇÃO DO PROBLEMA

A literatura sobre eficácia escolar e políticas educacionais tem destacado, de forma recorrente, o papel estratégico da gestão e da liderança escolar na mediação entre diretrizes sistêmicas, organização institucional e os resultados educacionais (Sammons, 2008; Soares *et al.* 2002). Estudos clássicos e contemporâneos indicam que, embora a liderança do diretor raramente exerça efeitos diretos sobre a aprendizagem, ela influencia de modo relevante as condições organizacionais, pedagógicas e relacionais que sustentam o trabalho docente e, conseqüentemente, o desempenho dos estudantes (Hallinger, 2011; Leithwood *et al.*, 2004).

No contexto brasileiro, marcado por fortes desigualdades socioeconômicas e territoriais, compreender como diferentes práticas de liderança se manifestam nas escolas públicas e se associam aos resultados educacionais torna-se particularmente relevante. A gestão escolar assume, assim, uma dimensão política e organizacional, na medida em que o diretor atua como elo entre políticas educacionais, burocracias intermediárias e o cotidiano da escola, reinterpretando normas, orientações curriculares e instrumentos de avaliação à luz das condições locais.

Nesse sentido, o presente estudo teve por objetivo analisar, de forma descritiva, práticas de gestão e liderança escolar a partir de uma pesquisa mais ampla intitulada



“PGLEQE” (Práticas de Gestão, Liderança Educativa e Qualidade da Educação em Escolas de Ensino Médio no Brasil), com o foco em escolas estaduais de Ensino Médio (E.M.) dos estados do Piauí (PI) e do Espírito Santo (ES) - o primeiro compondo a região Nordeste e o segundo a região Sudeste do país. Buscou-se a identificação de padrões, regularidades e contrastes entre esses dois contextos, contribuindo para o debate sobre liderança escolar, organização do trabalho pedagógico e as desigualdades educacionais.

DESENVOLVIMENTO

A pesquisa adota uma abordagem quantitativa de caráter descritivo, baseada na análise de dados provenientes de questionários contextuais respondidos por professores de escolas estaduais de ensino médio, em 2022. A opção pela análise descritiva justifica-se pela necessidade de mapear práticas, percepções e arranjos organizacionais, sem pressupor relações causais diretas, mas buscando compreender a configuração dos contextos escolares nos quais a liderança do diretor é exercida. Semelhantemente, por meio de regressões lineares simples, buscou-se observar o comportamento das práticas de liderança do diretor ao longo de três (3) ondas sucessivas (2022, 2023 e 2024) de avaliação externa de larga escala das duas redes de ensino.

A partir das respostas docentes, foram construídos índices sintéticos de práticas de liderança dos diretores, inspirados na literatura internacional sobre liderança educacional. Esses índices foram organizados em quatro grandes dimensões: (i) estabelecer direção, relacionada à definição de metas, expectativas e visão de futuro da escola; (ii) desenvolver pessoas, associada ao apoio, à atenção e ao estímulo intelectual oferecidos aos professores; (iii) redesenhar a organização, que envolve a estruturação de processos, a articulação com famílias e comunidade e a criação de condições favoráveis ao trabalho pedagógico; e (iv) fazer a gestão pedagógica, com ênfase no acompanhamento curricular e no monitoramento da aprendizagem. Tais dimensões dialogam com modelos teóricos que concebem a liderança como um fenômeno distribuído e indireto, cujo impacto ocorre por meio da organização e da cultura escolar (Leithwood *et al.*, 2008; Hallinger; Heck, 2010).

Os resultados descritivos evidenciam diferenças importantes entre os dois estados analisados. No Espírito Santo (ES), observa-se maior coerência interna entre as



dimensões de liderança e maior estabilidade temporal dos índices ao longo das três ondas. Práticas relacionadas ao estabelecimento de direção clara, ao desenvolvimento profissional docente e ao uso sistemático de informações sobre aprendizagem aparecem de forma consistente associadas a melhores níveis de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática. Esse padrão sugere a presença de um ambiente organizacional no qual a liderança do diretor se articula de maneira mais estreita às práticas pedagógicas, reforçando achados da literatura que associam as práticas de liderança instrucional e o foco pedagógico à melhores resultados educacionais (Oliveira; Waldhelm, 2016).

No Piauí (PI), por outro lado, os dados revelam maior heterogeneidade e menor estabilidade das associações entre as práticas de liderança e o desempenho acadêmico. Embora o nível socioeconômico das escolas apresente associação positiva consistente com a proficiência dos estudantes, algumas dimensões da liderança mostram relações muito fracas ou mesmo negativas. Importa destacar, entretanto, a relevância das práticas relacionadas ao redesenho da organização escolar, especialmente aquelas voltadas à estruturação do trabalho escolar e à definição de rotinas e processos. Esse resultado indica que, em contextos marcados por maiores desafios estruturais, a capacidade organizacional da escola pode assumir papel central, antecedendo ou condicionando outras dimensões da liderança.

Esses achados dialogam com abordagens que enfatizam a importância do contexto na análise da liderança escolar, sugerindo que os efeitos das práticas do diretor dependem das condições institucionais, do desenvolvimento organizacional da unidade escolar e da forma como as políticas educacionais são implementadas no nível local. A liderança escolar, nesse sentido, não pode ser compreendida como um conjunto fixo - e ou universal - de práticas consideradas eficazes, porém como um fenômeno situado, que é atravessado por características institucionais, organizacionais, relacionais, territoriais e socioeconômicas.

CONCLUSÕES

A análise descritiva dos dados empíricos dos dois estados permite concluir que as práticas de gestão e liderança dos diretores desempenham um papel relevante na



configuração dos contextos educacionais, ainda que seus efeitos se manifestem de maneira diferenciada entre os estados analisados. No Espírito Santo (ES), as práticas de liderança apresentam maior alinhamento com o trabalho pedagógico e maior associação com os resultados de aprendizagem, sugerindo assim um ambiente institucional mais favorável à atuação do diretor na dimensão pedagógica da liderança escolar.

No Piauí (PI), os resultados indicam que a liderança se expressa de forma mais fragmentada, com maior peso das condições socioeconômicas e organizacionais sobre o desempenho dos estudantes. Nesse contexto, práticas voltadas à organização do trabalho escolar parecem assumir centralidade, o que aponta para a necessidade de políticas que fortaleçam capacidades institucionais básicas antes ou concomitantemente ao estímulo de práticas pedagógicas mais complexas.

Ao privilegiar a análise descritiva dos dados contextuais dos dois estados (ES e PI), o estudo contribui para o mapeamento de padrões e contrastes na liderança escolar, oferecendo subsídios empíricos para a reflexão sobre as políticas de gestão e formação de diretores. Os resultados reforçam a importância de abordagens sensíveis ao contexto e de estratégias de fortalecimento da gestão escolar que considerem a diversidade das redes públicas de ensino.

REFERÊNCIAS

HALLINGER, P. Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 2011.

HALLINGER, P.; HECK, R. H. Collaborative leadership and school improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 2010.

LEITHWOOD, K.; JANTZI, D.; STEINBACH, R. Changing leadership for changing times. 2004.

LEITHWOOD, K. et al. Seven strong claims about successful school leadership. 2008.

OLIVEIRA, A. C. P.; WALDHELM, A. P. S. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: Qual a relação? *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 24, n. 93, p. 824-844, 2016. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000400003>.



SAMMONS, P. As características-chave das escolas eficazes. In: BROOKE, N. e SOARES, J. F. (Orgs.). Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. pp. 335-392.

SOARES, J. F. (Coord.). Escola Eficaz: um estudo de caso em três escolas da rede pública de ensino do Estado de Minas Gerais. Universidade Federal de Minas Gerais – Faculdade de Educação Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais (GAME), 2002.

