



**O PAPEL DA LIDERANÇA ESCOLAR NO PROCESSO DE MELHORIA DOS  
RESULTADOS DE APRENDIZAGEM EM ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO  
FUNDAMENTAL II DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO**

**THE ROLE OF SCHOOL LEADERSHIP IN THE PROCESS OF IMPROVING  
LEARNING OUTCOMES IN PUBLIC SCHOOLS OF ELEMENTARY  
EDUCATION II IN THE CITY OF RIO DE JANEIRO**

**EL PAPEL DEL LIDERAZGO ESCOLAR EN LA MEJORA DE LOS  
RESULTADOS DE APRENDIZAJE EN LAS ESCUELAS SECUNDARIAS  
PÚBLICAS DE LA CIUDAD DE RÍO DE JANEIRO**



10.56238/edimpecto2025.092-068

**Ana Lúcia do Socorro Gomes**

Mestre em Educação especializado em Organização e Gestão de Centros Educativos

Instituição: Universidad Europea del Atlántico

E-mail: analucinhasg@ gmail.com

## RESUMO

O presente artigo traz os resultados de pesquisa acadêmica realizada para obtenção do título de Mestre em educação. Pesquisa essa que teve como um dos objetivos identificar quais ações da liderança escolar influenciaram positivamente os resultados de aprendizagem dos alunos do Ensino Fundamental II de duas escolas da 6ª Coordenadoria de Educação da cidade do Rio de Janeiro, com base nos dados da Prova Rio 2022. A opção por esse tema foi motivada por minha atuação profissional de 25 anos na Rede Municipal de Educação da cidade do Rio de Janeiro. O objetivo geral da pesquisa realizada foi de elaborar um guia de ações de liderança escolar que pudesse ser levado às demais escolas daquela região. Inicialmente, serão apresentados alguns referentes teóricos que amparam o papel do diretor escolar na melhoria dos resultados de aprendizagem e como algumas pesquisas internacionais e nacionais apontam ser o fator liderança o principal contribuinte para melhoria de aprendizagem dos alunos, isolando-se os fatores externos à escola. Em seguida, apresentar-se-á os resultados obtidos no estudo que subsidiaram a elaboração do Guia de ações para a Memória Final. A metodologia utilizada na pesquisa foi de enfoque qualitativo, sendo utilizados como ferramentas para coleta de dados um questionário online e a entrevista semiestruturada aos diretores das unidades escolares.

**Palavras-chave:** Liderança Escolar. Avaliação em Larga Escala. Resultados de Aprendizagem.

## ABSTRACT

This article presents the results of academic research carried out to obtain the title of Master in education. One of the objectives of this research was to identify which school leadership actions positively influenced the learning results of Elementary School II students from two schools in the 6th Education Coordination in the city of Rio de Janeiro, based on data from the Prova Rio 2022. The choice for this topic was motivated by my 25 years of professional experience in the Municipal Education Network of the city of Rio de Janeiro. The general objective of the research carried out was to develop a guide for school leadership actions that could be taken to other schools in that region.



Initially, some theoretical references will be presented that support the role of the school director in improving learning results and some international and national research. point out that the leadership factor is the main contributor to improving student learning, isolating factors external to the school. Next, the results obtained in the study that supported the preparation of the Action Guide for the Final Memory will be presented. The methodology used in the research was qualitative, using an online questionnaire and semi-structured interviews with school directors as tools for data collection.

**Keywords:** School Leadership. Large-scale Evaluation. Learning Outcomes.

## **RESUMEN**

Este artículo presenta los resultados de una investigación académica realizada para obtener el título de Máster en Educación. Uno de los objetivos de esta investigación fue identificar qué acciones de liderazgo escolar influyeron positivamente en los resultados de aprendizaje de los estudiantes de segundo ciclo de primaria en dos escuelas de la Coordinación de Educación de 6.º grado de Río de Janeiro, con base en datos del Examen de Río de Janeiro de 2022. La elección de este tema se debió a mis 25 años de experiencia profesional en la Red Municipal de Educación de Río de Janeiro. El objetivo general de la investigación fue desarrollar una guía de acciones de liderazgo escolar aplicable a otras escuelas de la región. Inicialmente, se presentarán algunas referencias teóricas que respaldan el rol del director/a de escuela en la mejora de los resultados de aprendizaje, junto con cómo algunas investigaciones internacionales y nacionales indican que el liderazgo es el principal factor que contribuye a la mejora del aprendizaje estudiantil, aislando factores externos a la escuela. A continuación, se presentarán los resultados obtenidos en el estudio que respaldaron el desarrollo de la Guía de Acciones para el Informe Final. La metodología empleada en esta investigación fue de enfoque cualitativo, empleando un cuestionario en línea y entrevistas semiestructuradas con directores de escuelas como herramientas de recolección de datos.

**Palabras clave:** Liderazgo Escolar. Evaluación a Gran Escala. Resultados de Aprendizaje.



## 1 INTRODUÇÃO

Esse artigo traz o resultado de pesquisa acadêmica realizado por mim para a obtenção de título de Mestrado. A minha experiência profissional na Secretaria Municipal de Educação da cidade do Rio de Janeiro – SME/RJ - desde 1999, atuando de 2012 a 2023 na área administrativa das Unidades Escolares, na qual vivenciei a implementação de muitas políticas educacionais, influenciou sobremaneira a seleção do tema para a pesquisa final do curso de mestrado, que foi realizada entre os meses de fevereiro de 2023 – parte teórica- e janeiro de 2024.

Como conhecedora tanto das atividades administrativas exercidas pelos diretores escolares, como das políticas públicas implementadas por esta Rede de Ensino, acredito que o perfil do gestor escolar influencia diretamente suas ações, ou seja, como ele exerce sua liderança pode ser fundamental para a melhoria do desempenho escolar. Propus então o estudo de caso de duas unidades escolares de Ensino Fundamental II, que atingiram suas metas de desempenho em avaliação externa realizada no final de 2022, buscando apontar ações de seus diretores que foram exitosas para a melhoria dos resultados de aprendizagem.

As políticas públicas implementadas pela SME/RJ voltadas para a consultoria e o acompanhamento dos gestores escolares vão ao encontro da pesquisa de Brooke e Rezende (2020, p.99), na qual:

Ficou evidenciado que o tipo de gestão escolar pode explicar de 5 a 7% da variação na aprendizagem de alunos em países desenvolvidos. O que significa isso? Significa que o trabalho realizado por um diretor com as atitudes e habilidades apropriadas pode explicar até 7% da diferença no nível de aprendizagem dos alunos de diferentes escolas (não confundir com variações dentro das escolas que geralmente é maior). Pode não significar muito, mas equivale a um quarto de toda a variação provocada por todos os fatores escolares após controladas as condições socioeconômicas dos alunos, e só não explica mais que o fator professor em nível de sala de aula.

O estudo realizado considerou que o diretor é o protagonista do processo de utilização dos dados das avaliações externas na escola (BROOKE; REZENDE, 2020) e buscou entender como as ações exercidas pelo diretor escolar na execução de seu trabalho são determinantes para o resultado de aprendizagem dos alunos, corroborando a afirmação de que o conceito de liderança está atrelado ao de gestão. (RIBEIRO et al., 2019). Teve como objetivo geral elaborar um guia de ações práticas para liderança escolar que melhore os resultados de aprendizagem dos alunos de ensino fundamental II, baseado nos resultados da Prova Rio 2022.

De natureza aplicada (MATTAR; RAMOS, 2021) a pesquisa utilizou o desenho dos métodos qualitativos, tendo como instrumento de coleta de dados um questionário online e entrevista semiestruturada aos gestores de cada unidade escolar. O objetivo geral da pesquisa foi elaborar uma guia de ações para a liderança escolar de sucesso que melhore os resultados de aprendizagem dos alunos de



Ensino Fundamental II nas escolas públicas da 6ª Coordenaria de Educação da cidade do Rio de Janeiro, com base nos resultados da Prova Rio 2022.

Logo, esperava-se que os resultados baseados nos dados obtidos na pesquisa levassem à identificação de algumas ações dos gestores escolares que são importantes para o processo de melhoria dos resultados de aprendizagem em unidades de Ensino Fundamental II. Indicando que, não só a liderança pedagógica dos diretores deve ser encarada como um fator de mudança e melhoria nas escolas, mas também como constituindo um fator crítico primordial para a melhoria da educação (BOLÍVAR, 2012, apud GONÇALVES; QUINTAS; VALADAS, 2017).

A seguir serão apresentados os principais referentes teóricos que subsidiaram o estudo, detalhes da metodologia utilizada e os resultados relevantes para a elaboração do guia de ações e as considerações finais.

## 2 REFERENTES TEÓRICOS

### 2.1 LIDERANÇA ESCOLAR PARA A FORMAÇÃO DE EQUIPES DE SUCESSO

Acredito que a liderança escolar influencia diretamente os resultados da instituição. Costa & Almeida, (2016, p.89) corroboram com meu argumento quando em sua pesquisa sobre a relação do desempenho dos alunos de escolas estaduais das regiões Sul e Sudeste do Brasil e a formação dos professores, afirmam:

A gestão escolar é responsável pelos encaminhamentos no interior dos estabelecimentos de ensino (...). Cada Unidade Escolar tem o dever de elaborar e executar sua proposta pedagógica, administrar os recursos humanos, materiais e financeiros, zelar pelo processo de ensino aprendizagem oferecido à comunidade, num processo de integração que facilite o desempenho escolar numa perspectiva de qualidade da educação escolar.

O fator de influência nas pessoas para a promoção de mudanças permeia a conceituação de liderança de vários autores, apesar de variâncias. Bergue (SANTOS; PRSYBYCIEM; BONEZ, 2020) ao considerar a natureza do serviço público, como no caso desta pesquisa, destaca que a atuação do líder deve ser pautada no desenvolvimento de relações de cooperação e mobilização de recursos e de pessoas orientadas para a obtenção de resultados que atendam expectativas da sociedade.

Nesse mesmo direcionamento, Santos et al. (2020, p.6) afirmam que “a liderança não é uma ação prática individual e isolada, mas, um processo coletivo de diferentes sujeitos escolares em distintos momentos e em situações próprias. Isso implica afirmar que a liderança é um processo social”. Argumento que se complementa com o entendimento de Vieira et al. (2003 apud SILVA, 2021) de que é através do convívio entre as pessoas, do compartilhamento que elas fazem de momentos e experiências durante o trabalho, que uma organização social toma forma.



Trazendo uma abordagem da área de administração para compararmos, Kaplan e Norton referem que: *“os indivíduos que lideravam as organizações adeptas bem-sucedidas perceberam que seu desafio mais importante era a comunicação. Esses líderes sabiam que não lograriam implementar a estratégia sem cativar o coração e a mente de todos (...)”* (KAPLAN; NORTON, 2019, p. 364)

Já Leithwood em seus estudos sobre liderança escolar a define como: *“o trabalho de mobilizar e influenciar outros para articular e alcançar as intenções e metas compartilhadas na escola”* (LEITHWOOD 2009, apud OLIVEIRA, 2018, p. 31). Spínola (2022) corrobora a esses argumentos, afirmando que cabe ao líder a definição de rumos e metas, guiando e definindo como cada membro da equipe deve contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.

No desenvolvimento da pesquisa considerou-se que a Liderança seja o fator propulsor da eficácia escolar, pois *“os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro; depois engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos”* (ROBBINS et al., 2010, p. 359). Esses autores, consideram que o líder é grande influenciador de sua equipe para o alcance das metas e a melhoria do desempenho da sua organização.

Considerou-se também, que no processo de liderança uma comunicação eficiente é a chave do sucesso, pois consegue construir um ambiente em que fica clara a importância da construção coletiva e *“esse senso de coletividade ajuda a criar uma cultura de excelência e de produtividade, pois o trabalho de cada colaborador é percebido dentro do todo”*. (SPÍNOLA, 2022, p. 33). Cabe ao gestor escolar em seu exercício de liderança reconhecer os talentos de seus colaboradores e canalizá-los para *“ter um sistema efetivo de liderança para tornar produtivo o uso da criatividade e capacidades coletivas”* (HOOVER; VALENTI, 2006, p. 136), essa capacidade do líder será determinante para o engajamento de sua equipe. Em pesquisa realizada em 5 escolas de Algarve -Portugal- Gonçalves, Quintas e Valadas (2017) corroboram com os argumentos acima apresentados quando nos trazem que cabem aos diretores

assegurar a divulgação e qualidade da informação, bem como a variedade e diversidade dos meios e formas de circulação. Devem também assegurar a eficácia, através de um sistema de delegação de responsabilidades, que garanta que o conhecimento existente sobre os indicadores de desenvolvimento, progresso e melhoria da escola seja adequado à comunidade educativa” (GONÇALVES; QUINTAS; VALADAS, 2017, p. 6).

Nesse mesmo sentido, Costa (2000, apud CASTANHEIRA; COSTA; SOARES, 2021) pontua-nos que as recentes teorias de liderança afirmam que ela não se encontra apenas na figura do chefe, mas distribui-se por toda a organização, cabendo ao líder o trabalho coordenador e facilitador do trabalho dos outros membros. Essa prática reforça o caráter democrático da liderança escolar.

Corroborando aos argumentos acima, Lück (2017, apud SILVA, 2021) afirma que *“na atualidade, a liderança se torna relevante no processo de gestão da área escolar em âmbito nacional*



*e internacional, sendo pontuada como primordial para determinar a qualidade do ensino e as relações que as cercam.*” Assim, o gestor escolar deve ser o difusor dos conhecimentos necessários para que as lacunas de aprendizagem sejam preenchidas, criando “*um ambiente que dê segurança aos colaboradores para compartilhar os conhecimentos com os colegas e no qual se sintam à vontade para questionar*” (SPÍNOLA, 2022, p. 32). No caso das escolas da amostra, a SME/RJ estabelece horários complementares para planejamento e estudo dos professores, possibilitando a criação de momentos de compartilhamento de informações e aprendizagem coletivas.

Nas escolas da Rede Municipal de Ensino da cidade do Rio de Janeiro, a equipe de gestão é formada por Diretor Geral, Diretor Adjunto, Coordenador Pedagógico. Em unidades escolares consideradas de grande porte (mais de 1000 alunos), também compõe a equipe um Professor de Apoio à Direção. É essa equipe gestora que tem o papel de intermediar as orientações da SME-RJ e a comunidade escolar, garantindo a gestão administrativa e pedagógica da escola.

Segundo Brito (2020, p. 273) a parceria entre os membros da equipe gestora é fundamental para o desenvolvimento e o sucesso do trabalho na escola, acrescente-se aqui, o quanto é importante que o gestor, ao fazer seu plano de ação, conheça como se dão as relações sociais da comunidade onde sua escola está inserida e seus beneficiários para, só então, propor o seu projeto educativo escolar, com a participação de toda comunidade (NKUANSAMBU, 2021).

Em nível nacional as pesquisas sobre liderança escolar, embora mais recentes, também apontam para “*a percepção sobre a liderança do diretor e sua dedicação como características associadas à eficácia escolar*” (ALVES; FRANCO, 2008 apud OLIVEIRA; CARVALHO, 2018). Nesse mesmo sentido, refere-se que “dentro da escola há dois importantes processos que interagem para a produção do desempenho dos alunos: a gestão escolar e o ensino” (SOARES, 2007 apud OLIVEIRA; CARVALHO, 2018).

O presente trabalho corrobora com as percepções das pesquisas citadas nessa seção, uma vez que considera a Liderança Escolar o fator principal para o alcance da eficácia da instituição de ensino, tanto a nível pedagógico, quanto a nível administrativo.

Em sua pesquisa sobre o perfil de liderança de gestores em instituições públicas municipais do Piauí, Ribeiro, Silva, Leal e Fernandes (2019, p. 417) referem a Bergamini (2009) afirmando que:

a credibilidade do líder somente se solidificará a partir do momento em que este tenha total competência para dominar recursos e transmitir aos liderados estratégias que possibilitem ser bem-sucedido diante do imprevisível, portanto, liderar seria tornar possível a realização ampla daquilo que precisa ser feito baseado na decisão do líder.

Leite (2017) e Spínola (2020) concordam que uma liderança de sucesso é aquela que se preocupa com as pessoas e dá exemplo do que prega, ou seja, que demonstra coerência entre discurso e ações. Gonçalves et al. (2017) destacam que a ação dos diretores é que promovem “o





comprometimento do corpo docente com a missão, visão e valores da escola, de modo que se promova um clima de diálogo e se reconheça o desempenho dos professores” (p. 10). Os autores afirmam que *“no sistema educativo português, o modelo de gestão e liderança tem-se caracterizado pela descentralização interna, que se exerce de forma dispersa e dá origem a múltiplas lideranças que funcionam de forma articulada e complementar”* (GONÇALVES et al., 2017, p. 18).

*“As necessidades atuais da sociedade exigem uma liderança que transcenda a tradicional competência administrativa e passe pelo conhecimento no método de gestão, pela atitude com a equipe, pelo exemplo de coerência entre discurso e ação e nos valores demonstrados”* (MURICI; CHAVES, 2016, p. 26). Nesse mesmo sentido, traz-se a afirmativa de que

uma vez que os problemas de hoje são complexos, exige-se dos líderes que apresentem soluções que sejam capazes de gerir uma multiplicidade de problemas interligados e obrigados a decidir e a agir a uma velocidade cada vez mais acima da média. (NKUANSAMBU, 2021, p. 7)

Diante da rapidez com que a informação é produzida/transformada na sociedade atual,

exige-se um gestor educador que, em conjunto com os demais elementos da equipe gestora, seja investigador, pesquisador da própria realidade, capaz de buscar, interativamente, no seu próprio cotidiano, a maneira de conduzir as questões e construir- quando e se possível- as respostas, compreendendo o caráter provisório e - ambigualmente - não provisório de tais respostas. (BRITO, 2020, p. 202)

Inferese, ao observar ao observar as políticas de seleção e formação de gestores, que a SME/RJ compreende a necessidade de instrumentalização de seus gestores em diferentes áreas de Gestão. Dentre essas, a de Desempenho, a do Ensino e a Educacional estão diretamente ligadas ao problema desta pesquisa. Polon e Bonamino corroboram com a ação formativa da SME/RJ ao afirmar que a partir dos anos 1990 as políticas públicas de educação se tornaram mais *“vigilantes com a formação de profissionais qualificados para todos os níveis e competências da administração escolar; inclusive para a melhoria contínua de resultados”*. (POLON; BONAMINO, 2011, apud AMORIM, 2022, p. 66)

Nesse sentido, em 2022, a SME/RJ implementou o Projeto de Gestão para Resultados de Aprendizagem - GRA – através de contrato firmado em fevereiro de 2022, para o período de 17 meses,

celebrado entre a Secretaria Municipal de Educação e a empresa FALCONI CONSULTORES S.A, CNPJ nº05.485.279/0004-07 com fundamentação no art. 25, inciso II c/c com o art.13, inciso III da Lei nº 8.666/93, com objeto contratação, por inexigibilidade, consultoria especializada em gestão educacional, com notória e comprovada experiência no acompanhamento às gestões escolares de extensas redes de ensino públicas para subsidiar, tecnicamente e oferecer aporte metodológico para o desenvolvimento e implantação da Gestão para Resultados de Aprendizagem nas 1544 Unidades Escolares, nas Coordenadorias Regionais de Educação e no Nível Central da Rede Pública Municipal de Ensino do Rio de Janeiro [...] (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 2022)



Segundo o diretor dos segmentos de Educação, Serviços de Saúde, Saneamentos e Governo da Falconi, Vinícius Brum, a celebração desse contrato inicia um

processo de mudança cultural no sistema educacional do município do Rio conduzido a partir de um direcionamento estratégico e suportado pela implantação de uma governança de resultados, por um maior envolvimento das pessoas e pelo aperfeiçoamento da gestão. Um trabalho de base para elevar o nível de excelência do ensino a médio prazo, com resultados efetivos a partir de 2023. (FALCONI, 2022)

Na prática, formou-se uma equipe de acompanhamento às unidades composta por consultores da empresa Falconi e colaboradores da SME/RJ, que foram capacitados como consultores internos para serem agentes educacionais (FALCONI, 2022), esses colaboradores são professores da própria rede de ensino, selecionados por meio de edital de mobilidade interna, através do EDITAL DE PROCESSO SELETIVO INTERNO Nº 26 DE 13 ABRIL DE 2022, segundo o qual:

1.1.1 O Projeto de Gestão dos Resultados de Aprendizagem (GRA) visa desenvolver uma política pública de educação focada na gestão para resultados de aprendizagem, por meio de acompanhamento sistemático, com metas e indicadores definidos nos âmbitos central, regional e escolar, fortalecendo e apoiando as equipes gestoras das unidades escolares para alcançar melhor desempenho e contribuir para o fomento da equidade de ensino;

Considerando que *“no âmbito das redes estaduais e municipais é imprescindível a inserção de técnicas e comportamentos de liderança no Programa de formação de gestores e professores”* (MURICI; CHAVES, 2016, p. 26), o programa visa a elaboração de um plano de ação para melhoria nos resultados de aprendizagem e usa o método PDCA, que segundo Murici e Chaves (2016, p. 49) é um *“método de gerenciamento com foco na melhoria dos resultados. É composto por 4 etapas: planejamento (P), Execução (E), Verificação (C) e Ações corretivas/padronização (A)”*.

Os gestores das escolas pesquisadas fizeram a formação ofertada através do Programa de Gestão para Resultados de Aprendizagem e a percepção deles sobre o programa será apresentada na seção de resultados da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa utilizou o enfoque metodológico Qualitativo e como procedimento optou-se pelo estudo de caso. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: a pesquisa documental, o questionário online e a entrevista semiestruturada aos diretores das escolas.

Sampieri, Collado e Lúcio (2013) afirmam que o pesquisador ao coletar os dados se torna também um instrumento de coleta, pois *“ele não só analisa como também é o meio de obtenção da informação”* (p. 417). Conceito que se encaixou perfeitamente no caso dessa pesquisa, que se desenvolveu num desenho de pesquisa-ação a qual pretende, segundo Sandín (2003, apud SAMPIERI et al., 2013, p. 514), *“promover a mudança social, transformar a realidade e que as pessoas tenham*





consciência de seu papel nesse processo de transformação”. Principalmente, esse último ponto - que o diretor perceba seu papel nos resultados de aprendizagem de seus alunos.

### 3.1 DESCRIÇÃO DA COLETA DE DADOS

O primeiro passo para a coleta de dados foi abrir processo junto à SME/RJ para obtenção de consentimento para pesquisa, o que fora concedido com condição de aprovação final da proposta pelo Comitê de Ética e Pesquisa – CEP - através da submissão da proposta à Plataforma Brasil.

Após receber a autorização da SME/RJ, realizei contato com a Gerência de Educação da 6ª Coordenadoria Regional de Educação através de e-mail institucional e recebi dela cartas de apresentação a cada Unidade Escolar para autorização do início da coleta de dados, cujo primeiro passo foi o envio do questionário online. Após a devolutiva, realizei a análise dos dados e marquei as entrevistas.

Por fim, elaborei a compilação dos dados obtidos, conforme a seguir apresento.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 AS ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL II PESQUISADAS

As duas escolas participantes da pesquisa atendem a alunos dos Anos Finais do Ensino Fundamental de nível socioeconômico médio-baixo, “*neste nível, os estudantes estão até meio desviado padrão abaixo da média nacional do Inse*” (QEDU, 2023).

As escolas estão localizadas na Zona Norte da cidade do Rio de Janeiro, sendo pertencentes à 6ª Coordenadoria Regional de Educação. Elas serão identificadas ao longo do trabalho como Escola 6.A e Escola 6.B para fins de anonimato.

A tabela 3.1 apresentará dados comparativos referentes à avaliação do SAEB realizada em 2021 nessas unidades escolares. Essa avaliação gera o índice denominado IDEB, apurado a cada dois anos.

Tabela 1 – Comparativo dos dados do IDEB

ESCOLA	IDEB	Distorção idade-série	Índice de aprovação
6A	5,19	10,1%	96,7%
6B	4,7	12,6%	98,2%

*Nota:* Quadro produzido pela pesquisadora de acordo com dados do site [www.qedu.org.br](http://www.qedu.org.br) acessado em 19/01/2024.

Fonte: Autores.



Nas próximas linhas, serão relatados os panoramas das duas Unidades Escolares, traçados com base nos dados obtidos pelo questionário online e na entrevista ao diretor de cada escola.

Os dados sobre números de alunos, de turmas e desempenho a seguir apresentados mostrarão a realidade do período de realização da Prova Rio 2022, ou seja, o ano letivo de 2022.

#### 4.1.1 Escola 6.A

Localizada no bairro de Guadalupe, a Escola 6.A é de pequeno porte e de atendimento exclusivo a alunos dos Anos Finais do Ensino Fundamental. A escola funciona em dois turnos de atendimento aos alunos: manhã e tarde.

Em 2022, a escola atendia o total de 340 alunos, sendo 114 deles distribuídos em 3 turmas de 8º ano do Ensino Fundamental, o público avaliado na Prova Rio. Como meta de desempenho a Escola 6.A deveria atingir no mínimo a nota 5,0 (cinco) naquela avaliação e o seu resultado foi de 5,6 (cinco vírgula seis).

O diretor recebeu-me em sua Unidade Escolar para a realização da entrevista semiestruturada. Segundo ele, o público a que a escola atende é, em geral, formado por moradores das proximidades do prédio escolar e são transferidos de duas escolas de Anos iniciais do Ensino Fundamental vizinhas a essa, tendo alguns alunos que moram mais distante e ocuparam vagas disponibilizadas no sistema de matrícula da SME/RJ.

Indagado sobre como se dá a frequência discente, o diretor relata que os problemas de infrequência ocorrem eventualmente e são decorrentes da dificuldade de mobilidade urbana que alguns alunos enfrentam por não conseguirem vagas em escolas próximas às suas residências. Esse fato é mais observado no turno da tarde

No momento da entrevista, a Escola 6.A tinha em seu quadro de pessoal administrativo: Diretor Geral; Diretor-Adjunto; Coordenador Pedagógico; 1 Secretário Escolar e 1 Agente Administrativo, esses dois últimos, atuando no apoio administrativo. Em 2024 estaria assumindo função um novo Coordenador Pedagógico e o antigo passaria a exercer a função de Diretor-Adjunto.

Quanto aos resultados de aprendizagem dos alunos, o diretor relatou que o ensino de matemática o preocupava, pois a Unidade Escolar vinha apresentando falta de professor dessa disciplina desde 2019, ocasionando defasagem nas habilidades da área em alguns grupos de alunos. Conforme pesquisa de Oliveira foram apontadas como causas para o absenteísmo docente a licença médica e o afastamento pela lei eleitoral, ficando *“evidente a frequência dos problemas causados na rotina escolar pelo excesso de absenteísmo de professores”* (OLIVEIRA, 2018, p. 103).

O sistema de monitoria entre os alunos foi a ação que o diretor citou ter sido planejada para amenizar a situação de falta de professor de Matemática, que foi recorrente. A ação de monitoria



acontece na escola desde 2022 e foi apontada como exitosa para a melhoria dos resultados naquele ano. No entanto, sofreu remodelagem para adequação aos horários dos turnos escolares.

O diretor demonstrou preocupação, também, com a dificuldade que percebe nos professores para atuarem com foco nas habilidades de cada área de conhecimento e não só com os conteúdos, como ainda é recorrente. Situação que produz certa disparidade entre as avaliações docentes (foco em conteúdo) e as avaliações externas (foco em habilidades). Ele percebeu que esse é um de seus grandes desafios na gestão.

Atuam hoje na Unidade Escolar 17 professores denominados de Professores I (P I). Esses professores têm carga horária semanal de 16 h (sendo 10h delas em atendimento aos alunos e 6h em Horário Complementar/Planejamento) e a maioria deles têm outra atividade profissional como forma de complementação de renda, esse fato impede o encontro sistemático entre os grupos para planejamento e estudo, tornando-se esse um outro desafio para a equipe de gestão.

Leite afirma que é importante que o líder, nesse caso o diretor escolar, aprenda a delegar – *“atribuir funções a alguém capaz de realizar o que se pede, dando-lhe condições para fazer e liberdade para inovar”* (LEITE, 2017, p. 38). O diretor da escola 6.A percebe essa importância e, como sugestão de ação para a melhoria de aprendizagem dos alunos, aponta a necessidade de se identificar no corpo docente as habilidades de cada professor e sua predisposição para participação ativa no plano de ação da escola.

#### 4.1.2 Escola 6.B

Localizada no bairro de Pavuna, a Escola 6.B é de grande porte, ela possuía em 2022, 1088 alunos matriculados. Desse total, 260 alunos de 8º ano do Ensino Fundamental distribuídos em 6 turmas, as quais foram avaliadas na Prova Rio/2022. O resultado médio da escola naquela avaliação foi de nota 5,0 (cinco), sendo superior à meta estabelecida pela SME/RJ que era de 4,6 (quatro vírgula seis) pontos.

Em entrevista online, o diretor da Escola relatou-me que os alunos são moradores de comunidades próximas e de algumas cidades vizinhas, pertencentes à Região Metropolitana do Estado do Rio de Janeiro. Assim, normalmente o número de matrículas ultrapassa o total de mil alunos ao ano.

Atendendo aos segmentos de Anos Finais do Ensino Fundamental e do Programa de Educação de Jovens e Adultos (PEJA), o funcionamento da Escola 6.B acontece em 3 turnos (manhã, tarde e noite), sendo o PEJA no turno da noite.

Compunham, no momento da entrevista, o quadro administrativo da escola 6.B os seguintes cargos: Diretor Geral; Diretor-Adjunto; Coordenador Pedagógico; 02 Secretários Escolares; 1 Agente Administrativo. O diretor relata que tem a possibilidade de indicar um Professor de Apoio à Direção,



já que atende a mais de mil alunos e ao PEJA, e que providenciará a indicação desse elemento para a composição da equipe em 2024.

O diretor relatou-me que não há problemas no entorno da escola que afetem a oferta de aulas, no entanto ocorrem situações de baixa frequência devido à dificuldade de mobilidade dos alunos que moram nas áreas conflagradas da região, principalmente nos dias em que ocorre operação policial naquelas áreas.

Além do acesso à escola que afeta a regularidade da frequência escolar dos alunos, uma outra situação que pode afetar os resultados de aprendizagem é a falta temporária de professores, como exemplo, o diretor cita que precisou dar aulas num período de licença médica do professor de matemática de uma turma de 9º ano. Vimos, aqui, a confirmação de que o absenteísmo docente interfere sobremaneira na rotina escolar, conforme sinalizado por Oliveira (2018) anteriormente.

Para o diretor, o Projeto de Gestão para Resultados de Aprendizagem foi importante para o alcance dos resultados da escola 6.B em 2022 uma vez que sistematizou num plano de ações as atividades e os projetos que a escola já desenvolvia de forma empírica. Para ele, o fato de ter um plano com prazos e metas estabelecidos faz com as ações aconteçam de fato, além de possibilitar o replanejamento delas, se necessário for.

O relato desse diretor está de acordo com Brooke e Rezende (2020, p. 21) que colocam: *“pela diversidade de seus atores e ações e pelo horizonte prolongado de seus planos, a escola precisa do mesmo pensamento estratégico, planejamento, especialização de funções, hierarquia, liderança e avaliação de resultados”*, como as demais organizações complexas.

São citadas pelo diretor como ações que lograram êxito em sua Unidade Escolar: a realização de simulados produzidos pelos professores; os momentos agendados para reuniões com os professores para planejamento; o reforço escolar.

Os simulados e o reforço escolar aos sábados foram implementados como política educacional da SME/RJ no ano de 2023.

#### **4.1.3 Quem são e como atuam os diretores das escolas pesquisadas?**

Os dois diretores das escolas dessa amostragem são do sexo masculino e já atuavam nas Unidades Escolares como professores regentes antes de assumir a função de Diretor delas e, portanto, já conheciam a comunidade escolar. A seguir, apresento quadros comparativo de alguns dados. A tabela 2 mostrará dados sobre os diretores das unidades escolares.



Tabela 2 – Perfil dos diretores

	Tempo total na função de Diretor	Tempo na direção dessa escola	Faixa etária	Graduação	Nível da última formação acadêmica
6A	1 a 3 anos incompletos	Dois anos	40 a 49 anos	Licenciatura em História	Doutorado
6B	3 a 5 anos incompletos	Quatro anos	31 a 39 anos	Licenciatura em Matemática	Extensão

*Nota:* Quadro produzido pela pesquisadora com base nas respostas ao questionário online.

Fonte: Autores.

Buscando compreender como se dá a distribuição das tarefas do diretor ao longo da semana, foram elaboradas as seguintes tabelas: Tabela 3 - traz o número de funcionários que o apoiam na administração; Tabela 4- mostra quais sistemas administrativos o diretor utiliza e com qual periodicidade; Tabela 5- traz com que frequência os diretores realizam determinadas atividades; Tabela 6- traz uma autoavaliação do diretor sobre sua semana de trabalho.

Tabela 3 – Funcionários de Apoio Administrativo

<b>Tabela 3- Funcionários de Apoio Administrativo</b>		
	Nº de funcionários administrativos	Cargos
6.A	2	Secretário e Agente Administrativo
6.B	3	2 Secretários e 1 Agente Administrativo

*Nota:* Quadro produzido pela pesquisadora a partir dos dados obtidos na pergunta número 6 do questionário e da entrevista realizada com os diretores escolares.

Fonte: Autores.

Tabela 4 - Utilização dos Sistemas administrativos da SME/RJ

Escola	SGA (Sistema de Gestão Acadêmica)	SISGEN (Sistema de Controle de Gêneros Alimentícios)	Alocação de Professores	Sistema de DR (Dupla Regência)	Processo RIO	Power Apps	GPÁgil	Riocard (Sistema de transporte escolar)	Plataforma CAEd
--------	-----------------------------------	--	-------------------------	--------------------------------	--------------	------------	--------	---	-----------------



6A	5 dias	-	1 dia	1 dia	5 dias	Não acesso	3 dias	Não acesso	1 dia
6B	5 dias	5 dias	5 dias	1 dia	1 dia	1 dia	5 dias	2 dias	1 dia

*Nota:* quadro produzido pela pesquisadora a partir das respostas à pergunta de número 7 do questionário.

Fonte: Autores.

Tabela 5- Percepção do diretor sobre suas atividades semanais e exclusivas

	Como você classifica sua semana de trabalho?	Quais demandas eventuais são exclusivamente de sua responsabilidade?
6A	5- Muito atarefada	Educacenso; Prestação de contas SDP; Prestação de contas PDDE:
6B	3- Média demanda	Prestação de contas SDP; Prestação de contas PDDE:

*Nota:* quadro produzido pela pesquisadora a partir de dados do questionário online.

Fonte: Autores.

Tabela 6 - Periodicidade de realização de tarefas pelo diretor

	Conversa formal c/ docentes	Conversa formal com Metendeiras	Supervisão da limpeza	Entrega de expediente na CRE	Reunião com Coord. Pedagógico	Atendimento a familiares de alunos	Visita às salas de aula	Observação do Horário de Almoço	Resolução de conflitos interpessoais	Cuidados com a Infraestrutura	Gestão de matrículas	Controle da frequência discente
6A	Uma vez por semana	De forma eventual	De forma eventual	Duas vezes por semana	Diariamente	Diariamente	Diariamente	Diariamente	Diariamente	Diariamente	Uma vez por semana	Diariamente
6B	Duas vezes por semana	Duas vezes por semana	Diariamente	Duas vezes por semana	Duas vezes por semana	Diariamente	Duas vezes por semana	Diariamente	Diariamente	Duas vezes por semana	Diariamente	Diariamente

*Nota:* quadro fornecido pelo aplicativo gerador do formulário e adaptado pela pesquisadora para manter o anonimato nas respostas

Fonte: Autores.

Em outra seção do questionário online da pesquisa buscou-se informações sobre a percepção dos diretores quanto ao Programa de Gestão para Resultados de Aprendizagem (GRA) – (Tabela 7),





que eles elencassem ações exitosas (Tabela 8) e dificuldades que enfrentaram ao longo da execução de plano de ações em 2022 (Tabela 9).

As Tabelas 8 e 9, a seguir apresentadas mostram aspectos que me levaram a pensar as ações que coloquei na elaboração Guia Prático, objetivo principal de minha pesquisa.

Tabela 7 - Impressões sobre o Projeto GRA

ESCOLA	Você participou de formação específica?	Sua Escola teve Agente GRA designado?	O Agente foi mesmo durante todo o período?	O Grupo docente foi receptivo à intervenção do Agente?	Os alunos se envolveram nas ações?	O mural Gestão à Vista é atualizado?	O Plano de Ação foi todo executado? (Em 2022)
6A	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim
6B	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

*Nota:* quadro fornecido pelo aplicativo gerador do formulário e adaptado pela pesquisadora para manter o anonimato dos diretores.

Fonte: Autores.

Tabela 8 - Ações exitosas para a melhoria da aprendizagem

ESCOLA	Ações
6A	1. Consultoria com os professores para acompanhamento das habilidades; 2. Monitoria realizada pelos alunos com melhor desempenho.
6B	1. Alinhamento com a equipe de professores quanto aos conteúdos e habilidades a serem reforçadas; 2. Trabalho docente concentrado nas habilidades a serem avaliadas na prova externa; 3. Aplicação de simulados avaliativos.

*Nota:* Quadro elaborado pela pesquisadora a partir das respostas à questão de número 15.

Fonte: Autores.



Tabela 9 - Dificuldades para a execução do Plano de Ações

6A	1. A compreensão dos professores na necessidade de olhar para as habilidades e não conteúdos; 2. Contextualização das avaliações em relação ao modelo Prova Rio;
6B	1. Envolver os professores para o trabalho com as habilidades X conteúdos. 2. Mobilizar os estudantes quanto aos níveis de classificação e desempenho.

Nota: Quadro elaborado pela pesquisadora a partir das respostas à questão de número 16.

Fonte: Autores.

## 4.2 GUIA DE AÇÕES PARA LIDERANÇA ESCOLAR: COMO GERAR BONS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

O presente documento é resultado de pesquisa acadêmica para obtenção de título de Mestrado em Educação, na especialização de Organização e Gestão de Centros Educativos. Tal pesquisa fora realizada em duas unidades escolares de ensino Fundamental II localizadas na 6ª Coordenadoria de Educação da cidade do Rio de Janeiro e teve como objetivo de identificar ações de liderança escolar que levaram à melhoria dos resultados de aprendizagem nessas escolas para replicá-las através de um guia prático.

Concordando com Feder (2023), que após conhecer de perto os sistemas de ensino de países reconhecidos mundialmente como referências em Educação, afirma que não havia grandes segredos para o sucesso de seus modelos educacionais, e ainda, o que aqueles sistemas de ensino faziam “*era o arroz com feijão, só que bem feitos em todas as etapas do processo*” (p. 29). O guia a seguir propõem exatamente isso: fazer o essencial, mas fazê-lo bem.

A partir das ações apontadas como exitosas pelos diretores das escolas pesquisadas, dos recursos disponibilizados pela SME/RJ e dos referentes teóricos que sustentaram o trabalho dessa pesquisa, apresento sugestão de aplicação para essas ações no cotidiano da escola.

### 4.2.1 Guia Prático

- 1- Planejamento de calendário de reunião com os professores.
  - a. Agende reunião geral com o corpo docente para apresentação da proposta curricular, focando nas habilidades a serem desenvolvidas pelos alunos em cada período. Para essa reunião, prepare o material a ser apresentado (na Plataforma Rioeduca em Ação, no card “Recursos Pedagógicos”, você terá um material para apoio) e o disponibilize com antecedência mínima de 5 dias através de e-mail e/ou grupo de WhatsApp, solicitando a leitura pelos professores. Ao longo dos dias que antecedem a reunião, faça alguns lembretes



para que a leitura seja realizada. Durante a reunião não leia o material, isso a tornará cansativa, segue uma sugestão de dinâmica:

- i. Solicite que os professores de todos os componentes curriculares se organizem conforme os anos de atendimento, todos os professores que dão aula para o 7º ano num grupo, por exemplo;
  - ii. Distribua folhas com as habilidades a serem trabalhadas naquele período letivo em cada grupo de escolaridade;
  - iii. Solicite aos professores que leiam as habilidades, consultem a proposta curricular enviada (pode ser interessante ter algumas cópias impressas para consulta) e conversem sobre como a sua disciplina poderá contribuir para que os alunos desenvolvam aquelas habilidades.
- b. Organize uma agenda de encontros entre os docentes e deles com a Coordenação Pedagógica para planejamento e monitoramento do ensino. O calendário de encontros precisa ser definido com antecedência, visando tanto a organização dos grupos conforme objetivos dos encontros, como a presença de todos os docentes, exemplos:
- i. Encontro entre professores de mesma disciplina ou de disciplinas afins. Essa ação ajuda ao professor de matemática do 7º ano entender quais habilidades o professor do 8º aponta como defasadas e reforçá-las, dentre outras possibilidades de troca, por exemplo, como o professor da disciplina Roda de Leitura poderá trabalhar habilidades da disciplina de Língua Portuguesa;
  - ii. Encontro entre professores de cada ano de ensino. Na quarta-feira, por exemplo, reúna os professores do 9º ano para entender como os alunos têm se desenvolvido nas diferentes aulas. Assim, pode-se refletir sobre diferenças metodológicas, variação comportamental de alunos específicos, dentre outros temas;
  - iii. Encontros periódicos com a Coordenação Pedagógica para:
    1. Adequação dos planejamentos às habilidades de cada ano. Torna-se importante o trabalho da Coordenação Pedagógica em fazer com que o planejamento docente deixe de ser uma mera formalidade na escola e que assuma posição central em seu trabalho diário;
    2. Instrumentalizar os professores para uso da Plataforma Rioeduca em Ação, na qual são encontrados os dados de resultados de avaliação e orientações pedagógicas. A importância dessa ação se dá porque nem todos os docentes têm autonomia/habilidade para fazerem sozinhos a exploração dos recursos disponíveis na plataforma, já que ela apresenta uma vasta gama de informações. O primeiro passo é acessar o site

<https://avaliacaoemmonitoramentoriodejaneiro.caeddigital.net> e fazer o login, todos os professores têm o mesmo acesso. Na página inicial, clicar em “Minha página”, um botão no canto superior direito da tela e terão acesso aos Cards de opção (menus) “Orientações Pedagógicas” e Matrizes de Referência”, como a seguir demonstrado na figura 3.1.

Figura 1 - Cards com conteúdos pedagógicos



Fonte: <https://avaliacaoemmonitoramentoriodejaneiro.caeddigital.net> acessado pela pesquisadora em 23/01/2024

3. Apresentação dos materiais que a SME/RJ disponibiliza, como por exemplo o Material Rioeduca disponível no site da Multirio, no qual, através de login, são encontradas cópia do material do aluno, sugestões de atividades para Reforço Escolar e vídeo aulas produzidas conforme proposta curricular;

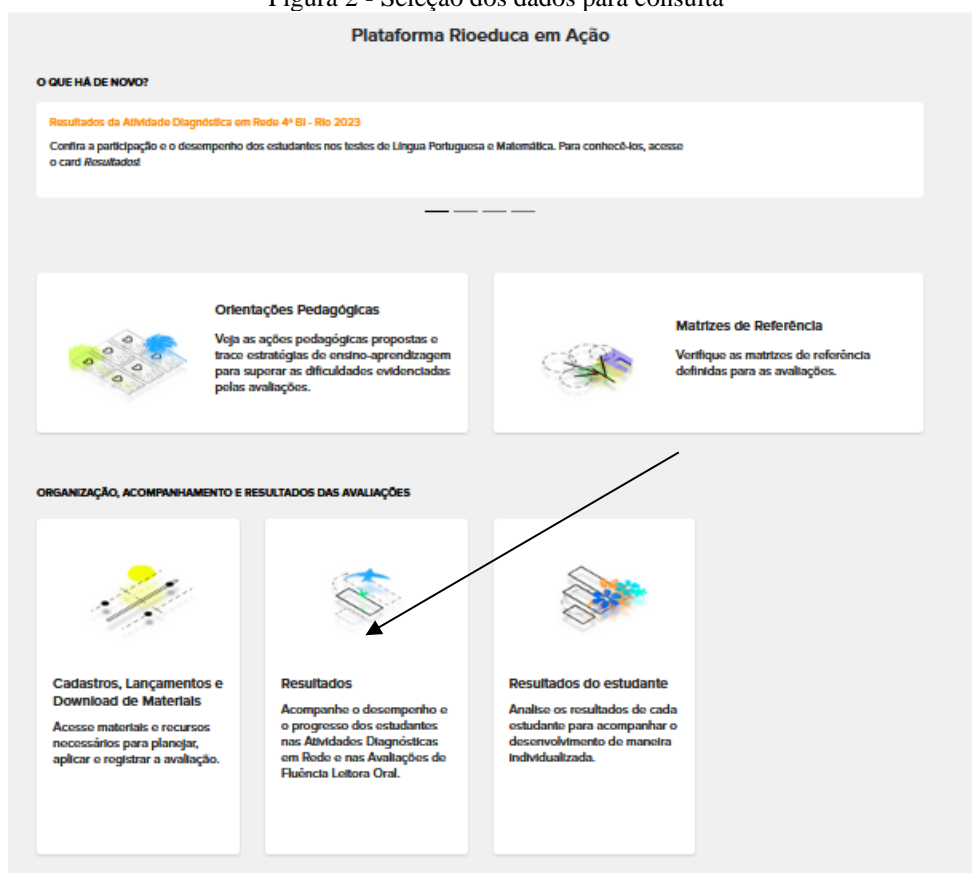
4. Aprofundamento de estudo de temas emergentes. O estabelecimento de uma rotina de estudos na escola, com temas tanto propostos pela equipe gestora como pelo corpo docente, aproveitando inclusive o conhecimento dos docentes sobre temas variados, pode ser enriquecedor e contribui para maior colaboração entre eles.

5. Elaboração de provas internas. Ter momentos de trocas entre os colegas e com a Coordenação Pedagógica para a elaboração das avaliações e sua adequação ao planejamento de ensino é uma etapa importante do processo de monitoramento da aprendizagem, uma vez que não se pode perder o foco no desenvolvimento de habilidades.

iv. Encontros com a direção para discussão sobre Avaliação interna e externa. Devido importância do tema “Avaliação” a presença do diretor(a) é indispensável e por tratar-se de tema extenso, sugere-se:

1. Inicialmente, abordar a Avaliação diagnóstica, utilizando os dados da Plataforma Rioeduca em Ação sobre os resultados obtidos no último período avaliado da Escola, ou seja, do bimestre anterior. Ao acessar a Plataforma Rioeduca em Ação, encontrarão resultados em diferentes níveis: ano de ensino; turmas; alunos; porcentagem de acertos em cada habilidade testada. A seguir, demonstro os passos para acesso a esses dados que se inicia ao fazer o login na Plataforma e clicar no card “Resultados”, como indicado na figura 3.2, que mostra a seleção do dados disponíveis para consulta, onde deve-se clicar no card “Resultados”. Passo à figura 3.3, que é a da próxima tela a abrir após a seleção do card “Resultados”, na qual deve-se selecionar o ano letivo que se pretende consultar. Então, aparecerá a opção para o detalhamento do período letivo do qual se quer acessar os resultados, ou seja, os bimestres (figura 3.4);

Figura 2 - Seleção dos dados para consulta



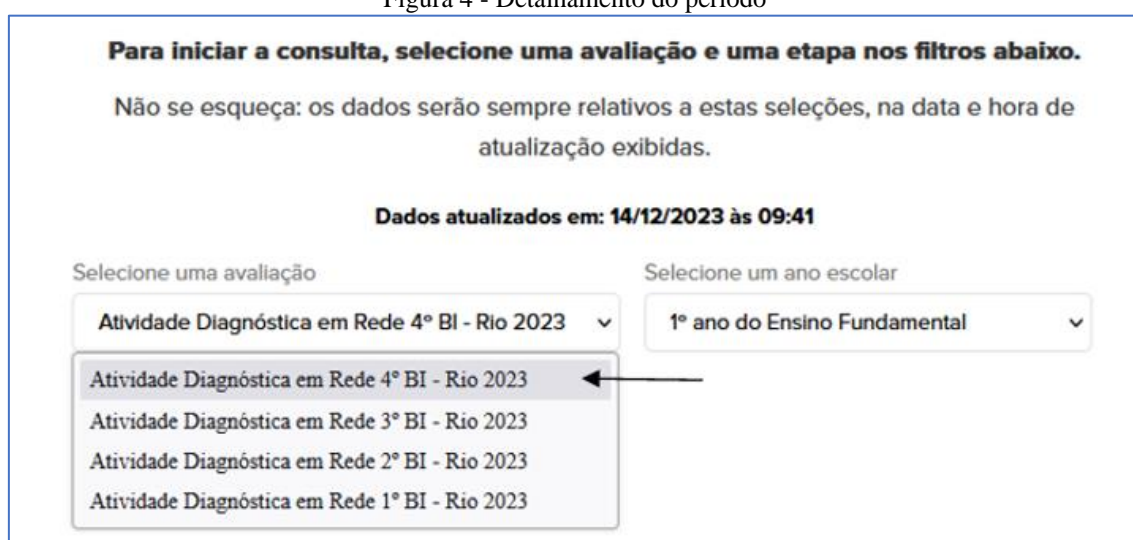
Fonte: <https://avaliacaoemmonitoramentoriodejaneiro.caeddigital.net> acessado pela pesquisadora em 23/01/2024

Figura 3 - Seleção do Ano a consultar



Fonte: <https://avaliacaoemonitoramentoriodejaneiro.caeddigital.net> acessado pela pesquisadora em 23/01/2024

Figura 4 - Detalhamento do período

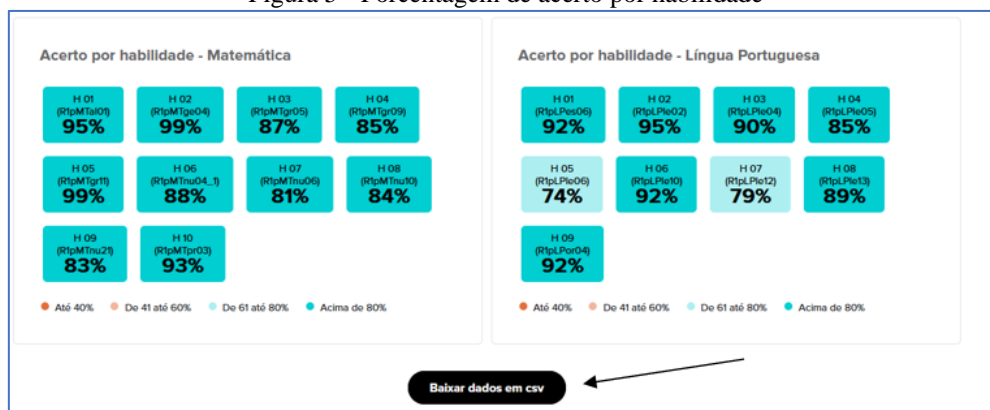


Fonte: <https://avaliacaoemonitoramentoriodejaneiro.caeddigital.net> acessado pela pesquisadora em 23/01/2024

2. A partir da diagnose realizada, propor que o planejamento de ensino para a próxima quinzena contemple as habilidades com menores índices de acerto e as que devem ser foco de atenção (pré-requisito) para que, logo após esse período, ocorra uma avaliação que cheque o desempenho dos alunos nessas habilidades. A listagem com a relação dos acertos dos alunos em cada uma das habilidades pode ser encontrada ao se rolar a página de resultados para cima até que apareça a imagem da página seguinte (figura 3.5). Ao clicar sobre o quadro com a sigla de cada habilidade aparecerá uma janela explicando qual é ela. No entanto, clicando no botão “Baixar dados em csv” logo abaixo desses quadros, será baixada uma planilha detalhada com os dados por habilidade, nomeando-as, o que pode ser muito útil para a análise dos dados de cada turma e aluno, devendo ser utilizado para o para o planejamento das aulas.



Figura 5 - Porcentagem de acerto por habilidade



Fonte: <https://avaliacaoemmonitoramentoriodejaneiro.caeddigital.net> acessado pela pesquisadora em 23/01/2024

3. Balizados pela Resolução da SME/RJ que estabelece normas para a avaliação dos alunos, analisarem em conjunto as diferenças nos resultados entre as turmas e estabelecerem critérios para a avaliação interna. Os dados das turmas aparecerão ao se clicar no nome da escola, que está localizado um pouco abaixo da tela com a imagem da figura 5 e ao se clicar em cada turma aparecerão os dados dos alunos. No final da página da Plataforma Rioeduca em Ação estão disponibilizados boletins com a análise comparativa dos dados da escola, material interessante para discussão com o grupo docente.

4. Estabelecimento de um calendário de provas internas. Esse momento é importante para a criação de uma cultura de avaliação na escola, diminuindo a tensão nos dias de avaliação externa. As provas internas podem ocorrer no período entre 2 ou 3 semanas anteriores ao período da Avaliação Diagnóstica em Rede (prova bimestral enviada pela SME/RJ e que gera os dados para a Plataforma Rioeduca em Ação).

5. Realização de consultoria com os professores. Além dos momentos coletivos, é importante conversar individualmente com os docentes, principalmente aqueles que demonstrarem maior dificuldade, tanto no uso das ferramentas quanto na adequação do seu planejamento ao modelo proposto.

6. Agrupamento dos docentes de diferentes formas ao longo do ano. Essa ação possibilitará que experimentem a diversidade de pensamentos, conhecimentos e vivências, favorecendo a colaboração e o crescimento mútuo. Como exemplo de agrupamento cito: por disciplina, por ano de atendimento; por projeto/tema.



- 2- Realização de Simulados, provas no modelo das avaliações externas.
  - a. Primeiramente, promova estudo sobre o modelo das avaliações externas com o corpo docente. Instrumentalizar os professores para a elaboração de questões no modelo da Teoria de Resposta ao Item (TRI) é um importante passo para que os simulados cumpram o seu papel.
  - b. Seria interessante que os simulados abrangessem questões das demais disciplinas curriculares e não só de Língua Portuguesa e Matemática, como ocorre nas avaliações externas. Essa ação, a médio prazo, aumentaria a integração entre os componentes curriculares.
  - c. Elaborem um instrumento, tabela/planilha, para sistematização dos resultados dos alunos. Até aqui preconizamos o trabalho com habilidades assim, o objetivo dos simulados deve estar em consonância ao das avaliações internas que é o de verificar as habilidades que necessitam de reforço, num processo de recomposição de aprendizagem. Esse processo facilitará o monitoramento da aprendizagem dos alunos, pois permitirá entender quais as habilidades precisam de nova abordagem de ensino.
- 3- Estratégias de recomposição da aprendizagem dos alunos.
  - a. Monitoria realizada por alunos com melhor desempenho. Estabelecer espaço e tempo para monitoria favorece a autonomia e o protagonismo juvenil, além de ser inquestionável a eficácia da comunicação entre pares no processo de aprendizagem. No entanto, há necessidade de planejamento criterioso, incluindo a supervisão de um adulto aos espaços onde ocorrem as monitorias, considerando-se a idade do nosso público-alvo. Esse adulto pode ser o Agente Educador, um professor em horário complementar, um responsável do CEC ou outro.
  - b. Reforço escolar ao longo do período. O monitoramento sistemático da aprendizagem dos alunos possibilitará que ações corretivas, ou melhor, de recomposição de aprendizagem, ocorram logo que as lacunas sejam percebidas. Cito algumas possibilidades de reforço escolar:
    - i. Realizado pelo próprio professor: ao perceber que uma habilidade não fora bem desenvolvida o professor deverá proporcionar outras atividades para a turma, de forma coletiva, em grupo ou individualmente, de forma alternada. Esse seria o modelo de recuperação de aprendizagem, que conforme Resolução da SME/RJ deve ser realizada pelo docente ao longo do ano letivo.
    - ii. Realizado em forma de reagrupamento dos alunos: o reagrupamento é uma forma de organização de grupos de alunos de acordo com



seus níveis de aprendizagem, tornando possível que alunos de diferentes turmas formem um grupo específico. Essa pode ser uma estratégia interessante para que os alunos vivenciem metodologias de ensino diferentes, uma vez que ao ter aulas com outro docente os alunos possam desenvolver habilidades que estão latentes.

iii. Realizado em horário extraescolar. Esse modelo é mais complexo, pois envolve a disponibilidade de pessoas para a realização dos encontros e autorização dos responsáveis para ampliação do horário dos alunos. A equipe gestora deve observar a predisposição dos docentes a ceder tempo de planejamento ou a presença de elementos da comunidade escolar para efetuar a proposta de reforço. Para a eficácia dessa ação, torna-se preciso que os objetivos sejam claros e o tempo definido, por exemplo: atividades de reforço das habilidades X, Y, Z no período de 2 semanas. Dessa forma, torna-se mais fácil conseguir que os docentes participem da ação.

iv. Realizado de forma assíncrona. Diante dos problemas de mobilidade urbana em algumas regiões, apontados como causa de infrequência escolar, é interessante que os professores disponibilizem atividades e/ou roteiros de estudo para que sejam divulgados nos grupos WhatsApp das turmas em dias de reduzida frequência escolar;

#### 4- Estratégias para engajamento da comunidade escolar.

a. Comunicação dos objetivos de ensino. Toda a comunidade escolar precisa estar ciente dos objetivos de ensino, metas de desempenho, ações implementadas pela escola. Ampliar as formas de comunicação dessas informações é muito importante. Assim, além de um mural de fácil visualização a todos, deve-se:

i. Elaborar avisos para distribuição em grupos de WhatsApp de responsáveis, funcionários, professores, turmas etc. Divulgação de calendário de provas e demais atividades do período, por exemplo.

ii. Realizar reuniões periódicas com o CEC;

iii. Realizar a seleção de alunos representantes de turma e estabelecer um cronograma de encontros com eles. Esses encontros podem ser ora com a Direção, ora com a Coordenação Pedagógica, ora com um professor ou ainda para ouvir uma palestra, estudar sobre os objetivos das avaliações externas e sua classificação dos alunos em níveis para propagar as informações em suas turmas.



iv. Delegar o controle diário de frequência a um funcionário de apoio. Nas escolas que atendem aos Anos Finais do Ensino Fundamental essa atividade é complexa porque a frequência é realizada por tempo de aula. Nos casos em que há lotação de Agente Educador na unidade escolar essa tarefa pode ser facilmente delegada a esse profissional, pois ele atua nas proximidades das salas de aula. Uma sugestão é que se produza uma listagem de frequência das turmas para ficar de posse desse profissional e ele sinalizar as faltas diárias, num trabalho conjunto com os professores. Assim, quando ele perceber faltas consecutivas de algum aluno deverá repassar à Direção para providências.

v. Realizar reuniões com grupos de responsáveis. Como exemplos, citarei a necessidade de reunir responsáveis por alunos que estão constantemente chegando atrasados, ou daqueles que estão com maiores dificuldades em alguma disciplina, dos alunos incluídos, dos alunos representantes de turma e por que não dos alunos com desempenho muito bom? Esses encontros possibilitarão maior troca entre os participantes, já que o grupo fica menor e está unido por uma característica comum. Além de demonstrar que a escola está atenta a todos os alunos.

b. Recrutamento de professores para ações específicas. Uma vez divulgados os objetivos/metasp de ensino, a equipe gestora deve indicar quem será o responsável pela execução de cada ação. Convém realizar observação e escuta ativas do grupo docente, nos momentos de reunião e trocas, para identificação de potenciais parceiros para a realização de uma ação. Outra possibilidade é a divulgação da ação para que os docentes se ofereçam para a sua execução.

## 5 CONCLUSÕES

Encontrei ao longo de meu estudo referentes teóricos que corroboram ao argumento de que o diretor escolar exerce influência nos resultados de aprendizagem da Unidade de Ensino na qual atua, embora as pesquisas sobre esse tema sejam ainda recentes no Brasil e as internacionais apresentem algumas nuances quanto ao enfoque dado ao conceito de Liderança.

Brooke e Rezende (2020) citam as pesquisas internacionais sobre eficácia escolar de Steller (1988) e de Sammons (1999) que colocam no topo da lista de fatores que levam à eficácia escolar, respectivamente: a Liderança Pedagógica do Diretor; a Liderança Profissional do Diretor. Ou seja, muda-se o período, mas o resultado é voltado para a Liderança do Diretor como fator principal para a eficácia escolar. Os autores citam também a pesquisa longitudinal de Hallinger e Heck (2010) como



contribuidora para o destaque dado ao papel do diretor na aprendizagem dos alunos através do exercício de uma liderança colaborativa.

Em pesquisa nacional, também pode-se observar a tendência acima apontada pela pesquisa de Brooke e Rezende. Como na pesquisa realizada pela Universidade Federal Fluminense (UFF) em parceria com a Universidade de Nottingham da Inglaterra e finalizada em 2014 na qual buscou-se identificar características de diretores de escolas com resultados melhores, medido pelo IDERJ (Índice de desenvolvimento da Educação do Rio de Janeiro) com base em dados colhidos de 2011 a 2013,

os pesquisadores puderam atribuir o crescimento nos resultados de algumas escolas a características e tendências comportamentais dos diretores tais como a tendência de compartilhar a liderança com outras pessoas da escola, de incentivar a equipe a utilizar os dados do sistema de avaliação do Rio de Janeiro – Saerj em seu planejamento, de apresentar expectativas maiores em relação ao desempenho dos alunos, de reduzir o absenteísmo dos professores, de discutir os dados das avaliações internas e externas e de estabelecer padrões de ensino mais elevados. (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2015, apud BROOKE; REZENDE, 2020, p. 104).

Entendo que o diretor escolar é o responsável pela condução do processo de democratização na sua gestão, já que são as ações praticadas por ele que abrirão espaço ao diálogo com as diferentes esferas da comunidade escolar (alunos, professores, pais, colaboradores, associações comunitárias, secretarias de educação).

Assim, o fato dos diretores das Unidades Escolares, alvo de minha pesquisa, terem atuado como professores nas mesmas escolas antes de assumirem a função de Direção delas pode ter facilitado muito o processo de democratização naqueles espaços, pois encurtou o período de conhecimento e escuta do grupo e contribuiu para que eles alcançassem o senso de coletividade mais rapidamente (SPÍNOLA, 2020), assim como possibilitou a eles o reconhecimento de talentos no grupo mais facilmente (HOOVER; VALENTI, 2006), fatores decisivos para o engajamento docente no Plano de Ação da escola no ano de 2022, já que ambos estavam novos na função de direção naquele ano.

Complementando o argumento acima, concordo com Costa e Almeida quando as autoras afirmam que “quem exerce qualquer função pública de liderança precisa ter entendimento de que seu trabalho se realiza através do trabalho dos outros, necessitando reconhecer e valorizar o esforço cooperativo e a importância da atividade humana coletiva como sustentação da comunidade” (COSTA; ALMEIDA, 2016, p. 93).

As escolas aqui apresentadas apresentam índices de complexidade de gestão diferentes, como observado na pesquisa de campo. No entanto, acredito que em unidades escolares que estejam no mesmo nível de complexidade de gestão e com nível socioeconômico dos alunos parecidos, a liderança escolar se sobressai como fator determinante para o resultado de aprendizagem alcançado, conforme também apontado nas pesquisas de Brooke e Rezende (2020) e Oliveira (2018), que tiveram temas parecidos e abrangência maior que a dessa pesquisa. O índice de complexidade de Gestão é um



indicador que “*foi construído a partir de informações do Censo Escolar sobre características da escola, como o número de matrículas, o número de turmas, os turnos de atendimento, a complexidade e o número de modalidades de ensino ofertadas*” (OLIVEIRA, 2018, p. 103).

Considerando o argumento acima apresentado, o fator liderança escolar pareceu-me decisivo nesse estudo de caso, uma vez que as escolas pesquisadas possuem alunos com nível socioeconômico parecidos, mas portes muito variados, interferindo no Índice de Complexidade de Gestão, como sinalizado anteriormente.

Agora, em contraponto àquele argumento, uma das dificuldades apontadas por ambos os diretores escolares para execução de seu plano de Ação em 2022 também pode ser decorrente de sua proximidade ao corpo docente. Eles citam a dificuldade que encontraram nos professores de desenvolver seu trabalho com foco em habilidades e não em conteúdos, logo caberia a proposição de ações de formação continuada para esse grupo, deixando os diretores desconfortáveis perante seus pares. Gatti (2010, apud SANTOS et al., 2021) nos coloca que se os professores enfrentam graves problemas de aprendizagem nos seus alunos é porque ocorreram lacunas em sua formação. Visando contribuir nesse ponto, algumas ações de formação foram sugeridas no Guia Prático elaborado como resultado dessa pesquisa.

Quanto à distribuição das tarefas do diretor ao longo da semana, nota-se certa burocratização da função, pois o uso/acesso aos sistemas administrativos se dá com muita frequência. Além disso, as situações de resolução de conflitos interpessoais e atendimento aos familiares dos alunos são apontadas por ambos como atividades diárias e como geralmente esse tipo de atividade demanda tempo e, embora o cuidado com as relações pessoais seja importante para um bom clima institucional, preocupa-me que o tempo destinado à liderança pedagógica do diretor seja negligenciado.

Das 13 unidades escolares elegíveis à participação em minha pesquisa, somente 2 assinaram o aceite, o equivalente a 15,4 % do público pretendido inicialmente, essa resistência na participação da pesquisa também foi relatada por Oliveira (2018) ao realizar sua pesquisa na mesma Rede Municipal de Ensino. Nessas duas unidades aqui pesquisadas percebeu-se uma convergência de 3 (três) ações para fatores relacionados ao trabalho docente voltar-se para habilidades e não conteúdos; 1 (uma) ação de monitoria entre alunos e 1 (uma) ação de aplicação de simulados avaliativos.

Quanto às dificuldades elencadas pelos diretores na execução do Plano de Ação, ambos apontaram o desafio de envolver os professores no trabalho com habilidades, um deles apontou a mobilização dos alunos para mudança dos níveis de aprendizagem e o outro a contextualização das avaliações internas ao modelo TRI. A dificuldade de mobilização dos professores está diretamente atrelada a uma característica da escola enquanto organização apontada por Greenfield Jr. (1995, apud CASTANHEIRA et al., 2012): os professores desse nível de ensino são altamente especializados e autônomos, trabalhando normalmente sozinhos.





Após todo o percurso percorrido para a realização de minha pesquisa e juntando-se a ele minha experiência profissional elaborei um guia prático de ações do diretor escolar que poderão levar sua escola à melhoria do resultado de aprendizagem. Esse guia foi disponibilizado à Secretaria Municipal de Educação e à 6ª Coordenadoria Regional de Ensino. Ele traz ações de voltadas à formação dos professores; ao engajamento da comunidade escolar nos processos de aprendizagem; às ferramentas disponíveis na rede de ensino para coleta e análise dos dados de desempenho escolar, dentre outras. Destaco o quanto é importante no trabalho de liderança escolar: ter um planejamento estratégico, conforme também percebido pelo diretor da escola 6.B, pois ele contribui muito para a melhoria dos resultados de aprendizagem e cabe ao líder (na figura do diretor) conduzir a comunidade escolar no processo de elaboração desse planejamento.



## REFERÊNCIAS

- AMORIM, J. D. DE. **Análise das ações gestoras de uma escola estadual no município de Carauari- AM com bom desempenho nas avaliações externas.** São Paulo: Editora Dialética, 2022.
- BRITO, R. L. G. L. DE (ED.). **Educação para o conviver e a gestão da aprendizagem: o educador gestor e o gestor educador: lideranças em interlocução.** 2. ed. Curitiba: Appris, 2020.
- BROOKE, N.; REZENDE, W. S. **Os dilemas da gestão escolar.** 1. ed. Belo Horizonte: Fino Traço, 2020.
- CASTANHEIRA, P; COSTA, J.A; SOARES, S. C. .Liderança escolar, projeto e trabalho em equipa: explorando cruzamentos conceituais. **Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional**, vol.7, n.17, 2012, P. 164-178.
- COSTA, E.; ALMEIDA, M. DE L. P. DE. **Gestão pública escolar e avaliação do índice de desenvolvimento da educação básica: da reflexão à transformação da prática pedagógica.** 1. ed. Curitiba: Editora CRV, 2016.
- FALCONI. **Secretaria municipal e Falconi desenvolvem projeto para colocar educação pública do Rio em destaque nacional e reforçar alfabetização infantil.** Disponível em: <<https://falconi.com/noticia/secretaria-municipal-e-falconi-desenvolvem-projeto-para-colocar-educacao-publica-do-rio-em-destaque-nacional-e-reforcar-alfabetizacao-infantil/>>. Acesso em: 16 jun. 2023.
- FEDER, R. **Educação para o futuro: o passo a passo para construir uma gestão educacional focada em resultados.** Gente, 2023
- HOOVER, J.; VALENTI, A. **Liderança compartilhada.** São Paulo: Futura, 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- LEITE, E. B. **Líder de resultado: o poder da gestão que entende de gente, desenvolve pessoas e multiplica resultados.** 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2017.
- MATTAR, J.; RAMOS, D. K. **Metodologia da pesquisa em educação: abordagens qualitativas, quantitativas e mistas.** São Paulo: Edições 70, 2021.
- MURICI, I. L.; CHAVES, N. M. D. **Gestão para resultados na Educação.** 2. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2016.
- NKUANSAMBU, A. **Gestão escolar: entre a escola que temos e a escola que queremos.** Jundiá: Paco Editorial, 2021.
- OLIVEIRA, A. C. P. D. **Gestão, liderança e clima escolar.** 1. ed. Curitiba: Appris, 2018.
- OLIVEIRA, A. C. P. D.; CARVALHO, C. P. D. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, n. 0, 5 mar. 2018.



PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. **Acordo de Resultados. Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro - prefeitura.rio**, 25 maio 2022. Disponível em: <<https://prefeitura.rio/educacao/prefeitura-do-rio-anuncia-acordo-de-resultados-para-rede-de-ensino-com-metas-para-educacao-ate-2024/>>. Acesso em: 27 jun. 2023

QEDU. **QEdu - Use dados. Transforme a educação**. Disponível em: <<https://qedu.org.br/>>. Acesso em: 25 jan. 2024.

RIBEIRO, R. F. et al. PERFIL DE LIDERANÇA DOS GESTORES EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO MUNICIPAIS. **Revista Valore**, v. 4, p. 415–425, 2019.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro .14 ed. Pearson Prentice Hall : 2010

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. DEL P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, A. P. DOS; PRSYBYCIEM, M. M.; BONEZ, J. Desafios na gestão escolar: liderança em discussão. **Educação em Perspectiva**, v. 11, p. e020040–e020040, 5 dez. 2020.

SANTOS, A. P. DOS; VISCARRA, S. P.; SOLIGO, V. **Indicadores e práticas de gestão democrática no âmbito da educação básica municipal e as avaliações de longa escala**. Curitiba: Editora CRV, 2021.

SILVA, A. C. P. DA. O impacto da liderança na contribuição da gestão escolar: uma revisão da literatura. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 10, n. 07, p. 36–56, 22 jul. 2021.

SPÍNOLA, L. **Gestão, a essência para grandes resultados**. São Paulo: Labrador, 2022.