



OLIVEIRA, A. C. P. (2018). *Gestão, Liderança e Clima Escolar*. 1 ed. Curitiba: Appris.

201 p.

ISBN: 978-85-473-1255-8

**Resenhado por João Carlos Gino
PUC-Rio
Brasil**

Lançado em julho de 2018 pela editora Appris, o livro “Gestão, Liderança e Clima Escolar” é resultado da Tese de Doutorado de Ana Cristina Prado de Oliveira, atualmente Professora Adjunta do Departamento de Fundamentos da Educação e do PPGEdu da UNIRIO. A Tese foi defendida em 2015 no PPGE da PUC-Rio, tendo sido orientada pela Profa. Dra. Cynthia Paes de Carvalho. Em 2016, a pesquisa rendeu à autora a menção honrosa no Prêmio CAPES de Tese em Educação. A pesquisa de Oliveira foi precursora de uma nova leva de estudos sobre a gestão escolar no Brasil, tendo como objeto de análise a liderança do diretor e seus efeitos sobre os resultados dos alunos e o clima escolar. O livro possui 200 páginas bem diagramadas e divididas em seis capítulos.



O objetivo central da obra é compreender as relações entre a liderança do diretor com as percepções dos professores sobre o clima escolar e o desempenho acadêmico dos alunos. O livro tem como principais características a clareza sobre o problema central da pesquisa, o rigor científico, a transparência no desenho da pesquisa e

o interesse em contribuir com novos debates conceituais e metodológicos no campo da Educação brasileira. A autora teve como alguns dos seus referenciais teóricos Licínio Lima e João Barroso, analisando a função de diretor na organização escolar; Kenneth Leithwood sobre o conceito de liderança escolar; e Luc Brunet e Ogawa & Bossert discutindo o clima escolar. A obra apresenta significativa relevância acadêmica e social para a Educação, produzindo evidências que possam contribuir para o debate da liderança do diretor no processo de aprendizagem na escola pública brasileira.

A metodologia de pesquisa adotada foi a da abordagem mista, combinando técnicas das abordagens quantitativa e qualitativa (DAL-FARRA & LOPES, 2013). O percurso da pesquisa passou por três etapas: 1) a operacionalização dos conceitos trabalhados na tese; 2) a construção de questionários e a coleta de dados; 3) os relatos de entrevista e observações no campo de pesquisa.

O primeiro passo foi a reflexão sobre os conceitos de liderança, gestão e clima escolar, articulando-os com os objetivos da pesquisa. A autora optou por organizar uma revisão de literatura de artigos acadêmicos publicados em 4 periódicos nacionais e internacionais, entre 2010 e 2014, sendo eles: Revista Brasileira de Educação, Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, *Educational Administration Quarterly* e *American Educational Research Journal*. Esta aproximação apresentou diferentes formas de abordagem e operacionalização dos conceitos relacionados à gestão escolar (com um olhar mais influenciado pela sociologia das organizações), à liderança do diretor e ao clima escolar. O levantamento apresentado pela autora identificou a ainda escassa produção acadêmica brasileira sobre a liderança do diretor e o clima escolar, apesar de reconhecer um relativo crescimento nas publicações com estes temas nos últimos anos.

Um segundo movimento da pesquisa foi a construção de um questionário para a coleta de dados que atendessem aos objetivos propostos pela autora. Apesar de hoje contarmos com uma ampla gama de dados educacionais disponíveis, tais como o PNAD, o SAEB e o Censo Escolar, a limitação dos itens nos questionários da Prova Brasil relacionados à gestão, liderança e ao clima escolar fez com que a pesquisadora desenvolvesse um novo questionário, capaz de aferir as dimensões pretendidas pela pesquisa. Nesse processo surgiu o *Survey* GESQ, iniciativa produzida pela autora e os demais membros do Grupo de Pesquisa Gestão e Qualidade da Educação (GESQ/PUC-Rio).

No total, o Survey GESQ foi aplicado em 42 escolas municipais do Rio de Janeiro que atendiam aos dois segmentos do ensino fundamental. Contudo, alguns problemas na aplicação dos questionários (poucos respondentes, interferências de diretores nas

respostas e desistências de escolas) fizeram com que a autora optasse por produzir uma subamostra com 27 escolas. O *Survey* GESQ acabou se tornando uma marca do grupo de pesquisa, já tendo sido aplicado inclusive em diferentes municípios e unidades da federação. A aplicação do *Survey* GESQ permitiu à autora ter itens mais apropriados para construir indicadores de liderança do diretor e do clima escolar, o que permitiu ter maiores evidências que pudessem contextualizar as notas das escolas na Prova Brasil.

O terceiro momento da pesquisa correspondeu ao ingresso no campo de pesquisa em 2 das escolas da subamostra para uma abordagem qualitativa. As escolas selecionadas para o campo (Escolas L e S) possuíam similaridades, tais como nível socioeconômico mais baixo e atendiam aos dois segmentos do ensino fundamental. No entanto, as escolas diferiam com relação aos resultados dos alunos em matemática na Prova Brasil e nos indicadores de liderança do diretor e de clima escolar criados pela autora. Enquanto a Escola L apresentou melhores resultados na proficiência em matemática e nos indicadores de liderança do diretor e de satisfação docente, o mesmo não pode ser identificado na Escola S. A justificativa para a definição do campo foi a possibilidade de compreender a relação gestão, liderança e clima escolar em escolas com características mais complexas na questão social e organizacional, mas que apresentam resultados acadêmicos distintos. A escolha por analisar os resultados de matemática está relacionado ao caráter escolar da disciplina (RUTTER ET AL, 2008), estando seus saberes mais dependentes do ensino escolar.

Durante o trabalho no campo de pesquisa foram feitas observações e entrevistas com gestores escolares e professores. A partir dos resultados qualitativos, novos itens foram pensados para o *Survey* GESQ, novas associações foram estabelecidas com os dados quantitativos, promovendo a confluência de resultados quantitativos e qualitativos, e novas indagações surgiram para serem investigadas em esforços futuros. A autora utilizou a técnica do *shadowing* com as duas diretoras das escolas pesquisadas. O *shadowing* é um método que permite ao pesquisador acompanhar a rotina diária das práticas de um indivíduo que desperte interesse para a pesquisa (SPILLANE ET AL, 2011 apud OLIVEIRA, 2018). Na pesquisa, Oliveira acompanhou o cotidiano das duas gestoras por dois dias, além de ter feito observações e entrevistas com elas e os professores das escolas. As entrevistas acabaram por corroborar os dados levantados pelo questionário com relação às diferenças entre as gestões no tocante à capacidade de liderança e de construção de um clima escolar positivo.

A autora reconhece que a gestão escolar pode causar um impacto positivo nos resultados acadêmicos dos estudantes, o que vai ao encontro de uma série de pesquisas internacionais sobre o efeito escola (BROOKE & SOARES, 2008). Entretanto, este efeito

positivo da gestão escolar no aprendizado dos alunos ocorre de forma indireta, pois o principal impacto intraescolar nos resultados acadêmicos dos alunos ainda é a ação pedagógica do professor (SAMMONS, 2008). A autora compreende que o clima da escola é uma variável que incide sobre a satisfação docente, especialmente por influência da liderança do diretor. Em linhas gerais, as ações da gestão escolar que possibilitam maior sensação de satisfação dos professores na escola provocam maior impacto positivo no desempenho escolar dos alunos.

Considero que “Gestão, Liderança e Clima Escolar” é uma das principais publicações do campo educacional brasileiro nos últimos anos. Oliveira teve a competência de construir um desenho de pesquisa capaz de apresentar evidências empíricas que dialogam diretamente com a realidade de diversas escolas públicas brasileiras. A pesquisa é uma boa ferramenta para o debate sobre os estilos de liderança do diretor escolar que podem causar impacto positivo nos resultados acadêmicos dos alunos, além de servir de exemplo para jovens pesquisadores, dado o enorme apreço da autora ao seu referencial teórico-metodológico, o que garante à pesquisa relevante confiabilidade.

A autora pondera que o estudo não tem por interesse se transformar em uma ferramenta prescritiva para gestores escolares, como de alguma forma ocorreu com muitas das pesquisas sobre as escolas eficazes nos EUA e Reino Unido (BROOKE & SOARES, 2008). O *ethos* escolar carrega um sentido muito significativo e que não pode ser ignorado nas pesquisas educacionais. Entretanto, as contribuições trazidas pela autora são pistas importantes para o debate acerca da gestão escolar e o compromisso com a aprendizagem dos alunos e o direito à educação.

Referências

BROOKE, N.; SOARES, J. F. (orgs) (2008). *Pesquisa em Eficácia Escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG.

DAL-FARRA, R. A.; LOPES, P. T. C. (2013). Métodos mistos de pesquisa em educação: pressupostos teóricos. *Nuances: estudos sobre Educação*, Presidente Prudente – SP, v. 24, n. 3, p. 67-80.

OLIVEIRA, A. C. P. (2018). *Gestão, Liderança e Clima Escolar*. 1 ed. Curitiba: Appris.

RUTTER, M.; MAUGHAN, B.; MORTIMORE, P.; OUSTON, J.; SMITH, A. (2008). Estudos anteriores. In: BROOKE, N.; SOARES, J. F. (orgs). *Pesquisa em Eficácia Escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG.

SAMMONS, P. (2008). As Características-Chave das Escolas Eficazes. In: SOARES, J. F.; BROOKE, N. (orgs). *Pesquisa em Eficácia Escolar: Origem e Trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG.

Acerca do Autor da Resenha

João Carlos Gino é Doutorando em Educação pelo PPGE/PUC-Rio e professor de História da SME-RJ e SEEDUC/RJ.



Este artigo pode ser copiado, exibido, distribuído e adaptado, desde que o(s) autor(es) e Education Review/Resenhas Educativas sejam creditados e a autoria original atribuídos, as alterações sejam identificadas e a mesma licença CC se aplique à obra derivada. Mais detalhes sobre a licença Creative Commons podem ser encontrados em <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Education Review/ Resenhas Educativas é publicado pela Mary Lou Fulton Teachers College, Arizona State University. O conteúdo de 1998-2020 da Education Review / Reseñas Educativas / Resenhas Educativas foi publicado sob uma licença CC diferente: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0>

Nota: Os pontos de vista ou opiniões apresentadas nas resenhas de livros são exclusivamente do (s) autor (es) e não representam necessariamente os da revista.

Education Review/ Reseñas Educativas/ Resenhas Educativas está no Facebook (<https://www.facebook.com/pages/Education-Review/178358222192644>) e no Twitter @EducReview