

GESTOR ESCOLAR E O PROFESSOR DO ENSINO MÉDIO: SUAS INFLUÊNCIAS NO DESEMPENHO ESCOLAR

DIRECTOR ESCOLAR Y DOCENTE DE SECUNDARIO: SUS INFLUENCIAS EN EL RENDIMIENTO ESCOLAR

SCHOOL MANAGER AND HIGH SCHOOL TEACHERS: THEIR INFLUENCES ON SCHOOL PERFORMANCE



Maria Rita Vital PAGANINI CINTRA¹
e-mail: paganinimrc@gmail.com



José Anderson SANTOS CRUZ²
e-mail: anderson.cruz@unesp.br

Como referenciar este artigo:

PAGANINI CINTRA, M. R. V.; SANTOS CRUZ, J. A. Gestor escolar e o professor do Ensino Médio: Suas influências no desempenho escolar. **Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 27, n. 00, e023032, 2023. e-ISSN: 1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v27i00.18115>



| Submetido em: 05/03/2023
| Revisões requeridas em: 22/05/2023
| Aprovado em: 17/06/2023
| Publicado em: 11/08/2023

Editor: Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes
Editor Adjunto Executivo: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹ Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (PECEGE) (ESALQ/USP MBAs), Piracicaba – SP – Brasil. Especialização em Gestão Escolar. Mestrado em Economia Política Internacional (UFRJ).

² Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (PECEGE) (ESALQ/USP MBAs), Piracicaba – SP – Brasil. Professor Associado. Doutor em Educação Escolar, (FCLAr/Unesp). Editor Adjunto e Executivo da RIAEE. Editor da Editora Ibero-Americana de Educação. Editor e Assessoria Técnica para periódicos.

RESUMO: Os alunos do Ensino Médio estão em uma idade de grande turbulência, onde a empatia e a motivação de seus professores fazem grande diferença no seu processo de aprendizagem. Por sua vez, os professores merecem um olhar cuidadoso. Para conduzir de forma harmônica esse ambiente complexo, o gestor escolar é imprescindível. O objetivo geral desta pesquisa foi verificar a relação direta entre a liderança do gestor escolar, a motivação dos professores e o desempenho escolar desses alunos por meio de uma revisão sistemática. Quanto aos resultados encontrados, temos, a saber: o gestor escolar precisa de capacitação específica; para uma escola eficaz, a escolha dos professores deve ser cuidadosa; os professores são considerados grandes influenciadores no bom desempenho dos alunos. Não existem “super-heróis”, há de se ter paixão pela profissão, pois em sua ausência, a nós, comunidade como um todo, nos restará apenas a mediocridade.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação. Liderança. Gestão. Rede privada. Educação.

RESUMEN: Los estudiantes de secundaria se encuentran en una época de gran turbulencia, donde la empatía y motivación de sus docentes marcan una gran diferencia en su proceso de aprendizaje. A su vez, los docentes merecen una mirada atenta. Para conducir armónicamente este entorno complejo, el director de la escuela es fundamental. Dicho esto, el objetivo general de esta investigación fue verificar la relación directa entre el liderazgo del administrador escolar, la motivación de los docentes y el desempeño escolar de estos estudiantes a través de una revisión sistemática. En cuanto a los resultados encontrados tenemos, a saber: el gestor escolar necesita una formación específica; para una escuela eficaz, la elección de los profesores debe ser cuidadosa; los docentes son considerados grandes influenciadores en el buen desempeño de los estudiantes. No hay “superhéroes”, hay que tener pasión por la profesión, porque en su ausencia, nosotros, la comunidad en su conjunto, solo nos quedaremos en la mediocridad.

PALABRAS CLAVE: Motivación. Liderazgo. Gestión. Red privada. Educación.

ABSTRACT: High school students are in a period of significant turbulence, where the empathy and motivation of their teachers make a significant difference in their learning process. Conversely, teachers warrant a discerning look. To effectively navigate this intricate environment, the school administrator is indispensable. The overarching objective of this research was to ascertain the direct relationship between the leadership of the school administrator, teacher motivation, and the academic performance of these students through a systematic review. The findings are as follows: the school administrator requires specific training; for an efficient school, selecting teachers must be meticulous; teachers are regarded as substantial influencers in students' academic success. There are no "superheroes"; a passion for the profession must be present, as its absence will leave us, as a community as a whole, with nothing but mediocrity.

KEYWORDS: Motivation. Leadership. Management. Private school. Education.

Introdução

Os estudantes do Ensino Médio (EM) encontram-se em uma fase de significativa turbulência, com a influência dos hormônios em ebulição, na qual a empatia e a motivação dos seus educadores podem desempenhar um papel fundamental no seu processo de aprendizagem. O adolescente é caracterizado por sua imaturidade e pelo seu isolamento, embarcando numa busca constante e intensa para definir sua identidade. Nesse sentido, um ambiente propício, caracterizado pela intimidade, empatia, afeto e comunicação eficiente, é crucial para seu desenvolvimento saudável (WINNICOTT, 1983). Esse ambiente não se restringe somente ao lar, mas também engloba a escola, onde o adolescente passa uma considerável parte de seu dia. Não é incomum encontrar jovens que frequentam a escola não somente para aprender, mas em busca de um espaço que possam considerar como um lar (CARLOS *et al.*, 2021).

Considerando que o conteúdo das disciplinas está cada vez mais voltado para o mundo dos vestibulares, tornando-se mais acadêmico e abstrato, com menos oportunidades de experimentação com a realidade, é compreensível que a ansiedade e a frustração sejam sentimentos frequentes entre esses jovens (MUZZETI; SANTOS; SUFICIER, 2019). Segundo os autores, ao contrário dos anos anteriores ao Ensino Médio, nos quais os mesmos professores passavam a maior parte do tempo juntos, estabelecendo um vínculo de conhecimento mútuo, no Ensino Médio os professores ministram apenas uma (ou duas) aula e, logo após, trocam de sala, o que pode resultar em um envolvimento mais frio por parte desses profissionais. Portanto, é necessário adotar uma boa gestão da sala de aula para promover um ambiente organizado e atencioso, visando estimular não apenas o crescimento emocional e social dos alunos, mas também elevar seu desempenho escolar.

Os jovens adolescentes requerem atenção especial, e os professores, que são os principais responsáveis pelo bem-estar, gestão da sala de aula e aprendizagem dos alunos, merecem um cuidado especial. A tarefa dos professores é hercúlea, sua responsabilidade é significativa e sua dedicação é quase infinita. Eles devem ser capazes de antecipar problemas e gerenciá-los por meio de tomadas de decisões assertivas, com uma postura solidária e atenciosa, em um ambiente amistoso e cooperativo (WEINSTEIN; NOVODVORSKY, 2015). Um bom professor é fundamental para o desempenho de seus alunos e pode ter um impacto positivo no resto de suas vidas.

Para conduzir de forma harmônica esse ambiente tão complexo, repleto de obrigações, conflitos e emoções, o papel do gestor escolar torna-se indispensável. São diversas as qualidades e qualificações necessárias a esses profissionais para uma gestão eficaz. É atribuição

do gestor lidar com questões administrativas, financeiras e pedagógicas, orientar os professores com vistas ao bom desempenho escolar, envolver todos os membros da comunidade nas decisões, acompanhar o progresso das atividades em sala de aula, motivar e conhecer a fundo os professores com os quais trabalha, tanto em termos pessoais quanto profissionais, além de promover a interação entre pais e escola, dentre outras responsabilidades. No caso de redes privadas, os gestores devem ter especial atenção à transparência, a fim de proporcionar um ambiente psicologicamente saudável e trazer segurança aos docentes, que muitas vezes estão sujeitos a altos índices de rotatividade em diversas instituições. Diante do exposto, é possível observar que essas circunstâncias podem gerar uma expectativa angustiante para o profissional em relação à renovação do seu contrato de trabalho no final do ano.

Nesse contexto, o objetivo geral desta pesquisa é verificar a relação direta entre a liderança do agente escolar, a motivação e o bem-estar dos professores e o desempenho escolar dos alunos do Ensino Médio. Como objetivos específicos, buscou-se identificar, na literatura, as qualidades dos gestores e dos professores, os elementos essenciais para um bom desempenho escolar e as particularidades da gestão nas escolas privadas.

Para tanto, este estudo fundamentou-se em uma revisão sistemática. O texto se inicia com a apresentação dos materiais e métodos utilizados, seguida pelos resultados preliminares encontrados. Por fim, as considerações finais resumem os resultados obtidos, oferecendo uma análise mais aprofundada da autora sobre alguns tópicos identificados.

Material e métodos

Este texto descreve a metodologia de um trabalho de pesquisa qualitativa que seguiu as normas de uma revisão sistemática. A revisão da literatura foi realizada em três bases de dados para o idioma português (SCIELO, DIALNET e REDALYC) e uma para o idioma inglês (ERIC). Os descritores em português utilizados nas buscas foram: motivação AND (professores de ensino médio OR gestão escolar OR gestor escolar); ensino médio AND (escolas particulares OR rede privada); gestão escolar AND liderança. Para os descritores em inglês foram utilizados: high school AND private schools; leadership quality of the school principal AND (quality of teaching OR high school student performance); motivation AND (high school teachers OR school management OR school principal).

Os critérios de inclusão adotados para a seleção dos artigos foram os seguintes: (a) ser artigo científico; (b) ter sido publicado entre janeiro de 2017 e dezembro de 2021; (c) estar escrito em português ou inglês; e (d) abordar as qualidades do gestor e do professor, a relação

entre a qualidade da liderança do gestor escolar e a motivação dos professores do Ensino Médio, o impacto da liderança dos gestores e professores no desempenho dos alunos e as especificidades das escolas da rede privada. Por outro lado, os critérios de exclusão foram: (a) monografias, dissertações ou teses; (b) livros ou capítulos de livros; (c) estudos não relacionados aos objetos de pesquisa propostos; e (d) duplicações nas bases de dados.

Para a base de dados REDALYC, foram selecionados os artigos publicados entre os anos de 2017 e 2021, com os seguintes filtros adicionais: Português, Educação e Brasil. Na base de dados SCIELO, foram selecionados artigos publicados entre os anos de 2017 e 2021, com os seguintes filtros: Brasil, Português, Educacional e Artigo. Esses critérios foram escolhidos para direcionar a busca aos artigos relacionados ao tema da pesquisa e ao público-alvo do Ensino Médio. Para a base de dados DIALNET, a falta de filtros específicos dificultou a seleção mais precisa dos artigos. A autora realizou uma busca pelos descritores e, em seguida, indexou os resultados por data para aplicar o período de publicação estabelecido. No entanto, muitos dos trabalhos identificados não se adequavam ao tema da pesquisa ou estavam escritos em espanhol, o que limitou a quantidade de artigos utilizados.

Por fim, na base de dados ERIC, foram utilizados os seguintes filtros: “Since 2018 (last 5 years)”, “Private Schools”, “Secondary Education”, “Journal Articles”. No entanto, poucos artigos que abordavam especificamente o Ensino Médio e as escolas particulares/rede privada foram encontrados. A maioria dos trabalhos discutia o novo Ensino Médio que será implantado no país, o que não era o foco deste estudo.

A Tabela 1 apresenta um resumo dos dados coletados, com os descritores utilizados, os filtros aplicados, a quantidade de artigos encontrados para cada descritor e a respectiva base de dados utilizada.

Tabela 1 – Número de artigos por base de dados e por descritor, com seus respectivos filtros

Filtros / Descritores	Nome das bases de dados			
	Scielo	Dialnet	Redalyc	ERIC
Filtros	Período de 2017 a 2021; Brasil; Português; Educational; Artigo	Não foi possível usar filtros	Período de 2017 a 2021; Português; Educação; Brasil	Since 2018 (last 5 years); Private Schools; Secondary Education Journal Articles
Motivação AND (professores de ensino médio OR gestão escolar OR gestor escolar);	6	46	137	-x-

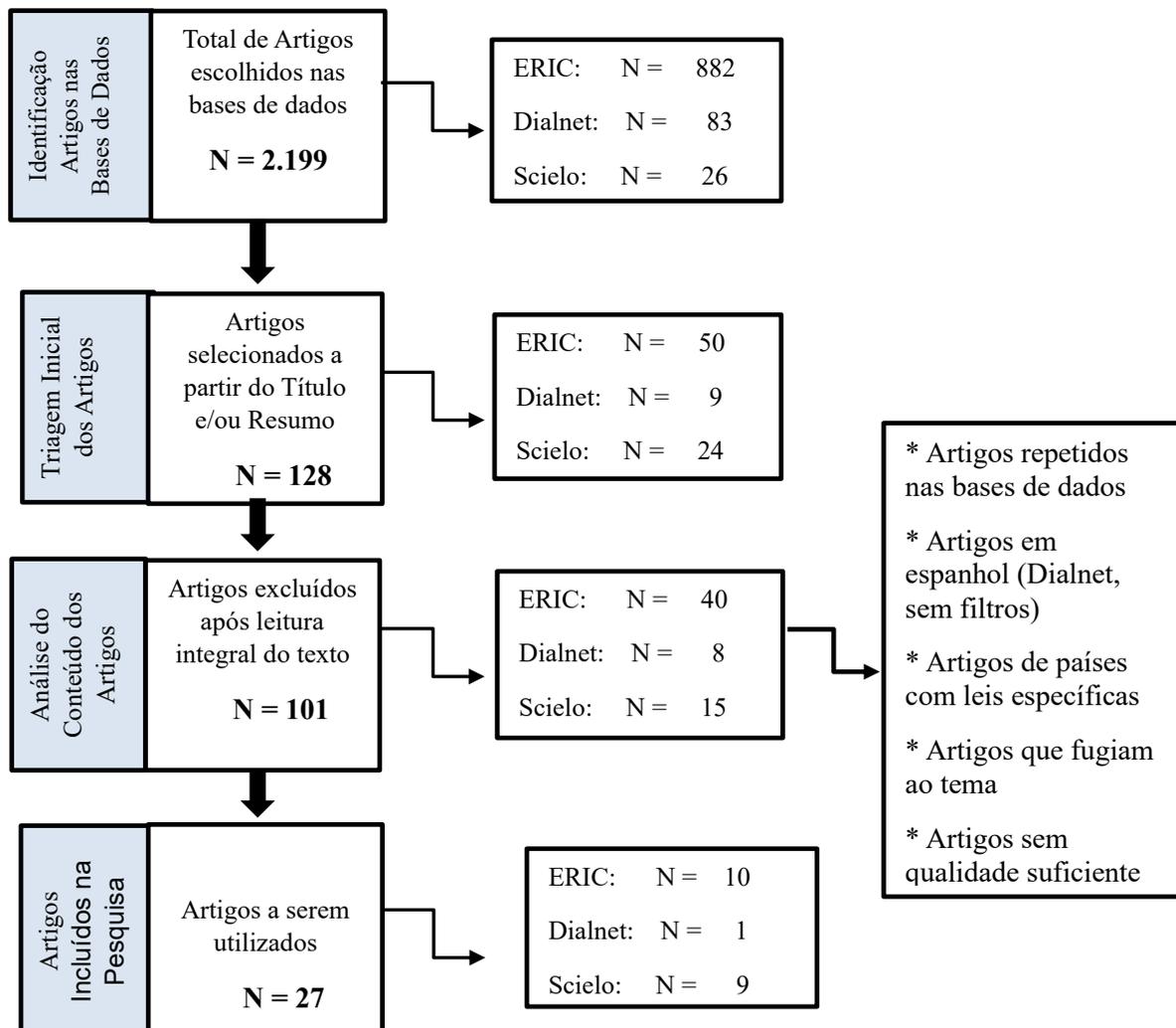
Ensino Médio AND (escolas particulares OR rede privada)	12	11	234	-x-
Gestão escolar AND liderança	8	26	837	-x-
High school AND private schools	-x-	-x-	-x-	136
Leadership school principal AND (quality of teaching OR high school student performance)	-x-	-x-	-x-	25
Motivation AND (high school teachers OR school management OR school principal)	-x-	-x-	-x-	721
Total de artigos:	26	83	1208	882

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Apesar de terem sido selecionados com base nos títulos e resumos, vários estudos foram descartados após uma leitura completa dos textos, principalmente na base de dados ERIC, por conta de muitos artigos serem de origem internacional. Ao analisar os artigos na íntegra, tornou-se evidente que as políticas educacionais de alguns países estudados (como Malásia, Turquia, Indonésia, entre outros) diferiam das políticas brasileiras, especialmente no que diz respeito ao relacionamento entre gestores escolares e professores e às leis locais que regem as escolas. Além disso, alguns textos encontrados apresentavam análise de dados e linguagem consideradas insuficientes em termos de qualidade pela autora. Um número considerável de artigos dos Estados Unidos também foi descartado, pois os estudos indicaram que a maioria das escolas particulares daquele país são religiosas, não estando dentro do escopo desta obra.

Consequentemente, a presente pesquisa analisou um total de 27 artigos provenientes das quatro bases de dados, todos eles lidos integralmente e catalogados conforme os diferentes tópicos dos descritores, visando facilitar a discussão e análise dos dados. A Figura 1, apresentada abaixo, ilustra os resultados da revisão sistemática.

Figura 1 – Resultados da Revisão Sistemática



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Para uma melhor compreensão dos artigos selecionados, a Tabela 2 a seguir apresenta a relação dos escritos utilizados, contendo o nome do autor, ano de publicação, base de dados em que foram encontrados, objetivo inicial da pesquisa e principais resultados.

Tabela 2 – Relação dos artigos utilizados e suas respectivas Bases

Autor / Ano	Local/Base de Dados	Objetivo central do Estudo	Principais Resultados Encontrados
Alves, M.T.G.; Faria, P.S.P. 2020	UFMG, MG Redalyc (1)	Investigar características de escolas que impactam a aprendizagem dos estudantes	A "performance" dos profissionais e sua dedicação nos processos de ensino e aprendizagem contribuem para a eficácia escolar
Américo, B. L.; Gobbi, B.C.; Lacruz, A. J.; Zanquetto Filho, H. 2020	UFES, ES SciELO (1)	Avaliar a relação entre Gestão Escolar e desempenho dos estudantes. Destaque para o papel moderador da Gestão Escolar nessa relação	Impacto positivo da Gestão Escolar no desempenho. Porém, uma Gestão Escolar complexa tem impacto negativo no desempenho
Assis, B.; Marconi, N. 2021	FGV, SP SciELO (2)	Avaliar como a seleção de gestores escolares impacta a percepção do corpo docente em relação à liderança e ao clima escolar	O contexto local influencia a percepção do corpo docente quanto à escolha do líder. É essencial considerar as características de cada localidade para a seleção dos gestores
Benevides, A. A.; Soares, R. B. 2020	UFC, CE Redalyc (2)	Analisar o efeito escola no diferencial de desempenho entre estudantes de escolas militares e civis	Características familiares, conhecimento acadêmico, processo de seleção podem gerar um viés no desempenho. Porém, o efeito da escola militar ainda é significante
Bizzo, N.; Garcia, P.S. 2017	USP, SP Redalyc (3)	Investigar como a família, os alunos, professores e gestores impactam o desempenho acadêmico dos estudantes nas escolas do Brasil e da Itália	Múltiplos fatores explicam o desempenho, fatores esses que apoiam a aprendizagem e o rendimento escolar, sendo doze na realidade brasileira e onze na italiana
Boyd, W.; Lynch, D.; Peddell, L.; Waters, R.; Willis, R. 2020	SCU, Austrália Eric (1)	Investigar as estratégias que gestores de escolas de alto desempenho usam para alcançar bons resultados escolares	Boas ações, atitudes e comportamentos dos gestores afetam a qualidade da escola. A visão compartilhada explica o sucesso dessas escolas
Boruchovitch, E.; Machado, A. C. T. A. 2021	Unifesp / Unicamp, SP SciELO (3)	Analisar a motivação dos professores para aprender, seja como estudante, seja como docente	Por meio de prática autorreflexiva, constatou-se um aumento da autoconsciência dos professores para motivação, aprendizagem e práticas pedagógicas
Bresolin, A. B.; Lucchesi, A.; Mendes, K. D.; Pereda, P.C. 2019	USP, SP SciELO (4)	Investigar o impacto do processo seletivo de gestores escolares no desempenho dos alunos	A escolha democrática do gestor tende a selecionar profissionais com habilidades gerenciais e de liderança mais altas
Cansoy, R. 2019	Karabuk University, Turquia Eric (2)	Investigar a relação entre a liderança dos gestores escolares e a satisfação dos professores	Gestores escolares que incentivam a participação e compartilham a liderança com orientação para os indivíduos aumentam a satisfação dos professores

Carlos, D.M.; Costa, L. C. R.; Gonçalves, M.; Oliveira, W. A.; Sabino, F. H. O. 2021	UFSCAR, SP Scielo (5)	Investigar os efeitos da pandemia Covid-19 e suas medidas de isolamento social quanto à saúde mental dos adolescentes	Adolescentes são propensos ao adoecimento psíquico. A Covid-19 pode dificultar a transição para a fase de jovem adulto, com destaque para a exacerbação do medo do desconhecido
Carvalho, C.P.; Oliveira, A.C.P. 2018	PUCRJ / UFRJ, RJ Scielo (6)	Relacionar a liderança do gestor escolar (percebida pelos professores), o provimento do cargo de direção e o desempenho acadêmico dos estudantes	Por meio do Índice de Liderança do Diretor verificou-se que a liderança e a política de provimento do gestor influenciam o desempenho dos alunos
Daolio, C. C.; Neufeld, C. B. 2017	FFCLRP, SP Redalyc (4)	Relatar os resultados de uma experiência de intervenção para o controle de stress e ansiedade de estudantes em ano de vestibular	Puderam ser observados resultados promissores, com a indicação de melhora nos sintomas de alguns participantes
Davoglio, T. R.; Santos, B. S. 2017	PUCRS, RS Scielo (7)	Analisar a eficácia da Escala de Motivação Docente, que se apoia nas hipóteses da " <i>Self-Determination Theory</i> ", para a motivação de professores	Resultados consistentes, válidos, podendo a Escala de Motivação Docente ser utilizada para a avaliação motivacional docente
Davoglio, T. R.; Santos, B. S.; Spagnolo, C. 2017	PUCRS, RS Scielo (8)	Analisar os principais tópicos que motivam os docentes da Educação Superior quanto ao não abandono da carreira	Aspectos motivacionais intrínsecos foram os mais apontados pelos professores como os motivos de sua permanência na profissão docente
Eres, F. Yalçın, M. T. 2021	Gazi University, Turquia Eric (3)	Examinar a relação entre as capacidades instrucionais das "high schools" e os ganhos de desempenho dos alunos	A qualidade do professor e a disposição dos alunos para aprender afetam diretamente o desempenho dos estudantes
Fatih M. 2020	Harran University, Turquia Eric (4)	Avaliar o apoio prestado por gestores de escolas da Turquia no desenvolvimento profissional de seus professores	Professores necessitam do apoio dos gestores. As atitudes dos docentes são impactadas pelas opiniões dos administradores escolares sobre seu desenvolvimento profissional

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Tabela 3 – Relação dos artigos utilizados e suas respectivas Bases

Autor / Ano	Base de Dados	Objetivo central do Estudo	Principais Resultados Encontrados
Freed, D.; Hornberger, R.; Safer, A.; Sims, P.; Tagaris, A. 2021	CUC, Chicago EUA Eric (5)	Examinar as percepções e experiências dos gestores com a motivação dos professores	Gestores têm um papel importante na motivação dos professores. Ênfase em autonomia, senso de competência, apoio profissional e pessoal
Hirata, G.; Mereb, T. M.; Oliveira, J. B. A. 2019	IDados, RJ Redalyc (5)	Analisar dados sobre o perfil dos professores brasileiros	Apresenta sugestões para aumentar a eficiência e a eficácia das redes públicas e privadas de ensino
Horn, A. M.; Patias, N. D.; Silva, K. A. 2020	IMED / UFSM, RS Redalyc (6)	Analisar a relação entre desempenho escolar e a exigência parental em adolescentes	Pais classificados como negligentes (maioria), autoritativos/competentes. Não foram encontradas grandes diferenças para a classificação entre alto e baixo desempenho escolar "vis-à-vis" estilos parentais
McShane, M. Q. 2019	EdChoice IndianápolisEUA Eric (6)	Professores de escolas particulares precisam de habilidades diferentes quando comparados a educadores de escolas públicas?	Maioria das responsabilidades e habilidades: a mesma. Professores de escolas particulares precisam desenvolver conhecimentos em relações públicas e "marketing".
Mocarzel, M. S. M. V.; Pimenta, M.F.B.; Rojas, A. A. 2018	Unilasalle-RJ Redalyc (7)	Discutir os desafios que podem surgir para os gestores escolares com o novo Ensino Médio	Reforma do Ensino Médio: sem condições de ser operacionalizado por muitos gestores escolares devido à falta de recursos
Pereira, R.S.; Silva, M.A. 2018	UFBA, BA UnB, DF Scielo (9)	Analisar os conceitos de gestão dos diretores do ensino médio, como a gestão democrática é colocada em prática	Gestão democrática é o pilar do trabalho docente de direção escolar. Gestores são levados a tarefas centralizadoras, mas buscam apoio da comunidade escolar - e local - devido à pressão externa exercida sobre eles
Romeiro, M. C.; Silva, L. L. 2020	USC, SP Dianet (1)	Investigar a influência da liderança do gestor escolar sobre o desempenho escolar	Características multifuncionais da liderança do gestor escolar influenciam positivamente o desempenho escolar
Sowell, M. 2018	Texas A&M University EUA Eric (7)	Explorar como gestores constroem relacionamentos de confiança com o professor, influenciando a motivação, o compromisso e as condições de trabalho dos professores	Seis temas são essenciais para motivar os professores, por parte dos gestores: visitas às salas de aulas, elogios, ajuda com os dados administrativos, educação continuada, trabalho colaborativo, delegação de responsabilidade
Salisbury-Glennon, J. D.; Shepherd-Jones, A. R. 2018	Auburn University EUA Eric (8)	Investigar os efeitos dos principais estilos de liderança dos gestores que impactam a motivação dos professores	Professores relataram níveis mais altos de autonomia, pertencimento e competência sob uma gestão de liderança democrática

Wang, L.; Zhao, D. 2020	Beijing Normal University China Eric (9)	Estudar estratégias para melhorar a estrutura de governança escolar chinesa e estabelecer um sistema escolar moderno	China precisa expandir a autonomia da gestão escolar, dar mais poder e responsabilidade ao gestor escolar, fortalecer a gestão democrática, maior participação dos professores nas decisões escolares
Yildizli, H. 2019	Univ. de Istambul, Turquia Eric (10)	Investigar a relação das metas dos professores e suas atitudes por meio de medidas de auto eficácia e burnout	Professores, que acreditam ser eficientes, são mais propensos a se esforçarem, mais motivados a ensinar e abertos a mudanças.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Além dos artigos supracitados, a base teórica para a liderança apoia-se nos trabalhos de Luck (2014), Senge (2013), Coyle (2019) e Dweck (2006). De acordo com esses autores, a liderança não é inata, e o líder deve estar constantemente em processo de aprendizagem para exercer sua influência sobre os liderados, motivando-os, orientando-os e instigando-os a trabalhar e aprender de forma colaborativa. No que se refere à motivação, a autora embasou-se nos trabalhos de Csikszentmihalyi (2009), Duffield, Wageman e Hodge (2013) e Duckworth (2016), com foco na motivação extrínseca dos professores. Por fim, para uma melhor compreensão da ansiedade e das aflições que afetam os jovens estudantes adolescentes, a autora utilizou os estudos e teorias de Ferenczi (1992) para a afetividade e Winnicott (1983) para a Teoria da Maturidade.

Resultados preliminares

Este texto descreve a metodologia utilizada para analisar os resultados de um estudo qualitativo. A análise foi baseada na Análise de Conteúdo de Bardin (1977) e foi organizada em categorias de análise, incluindo qualidades do gestor escolar, capacitação do gestor escolar, relacionamento do gestor escolar com o corpo docente, gestor escolar e a comunidade escolar, escola eficaz, qualidades e habilidades do professor, influência do professor no desenvolvimento dos alunos, exigências do cargo professor, desempenho e motivação dos professores, formação e perfil dos professores, diferenças entre redes públicas e privadas e gestão escolar e o desempenho dos alunos. Essas categorias permitiram a inferência e interpretação do objeto de estudo.

Sobre as qualidades do gestor escolar

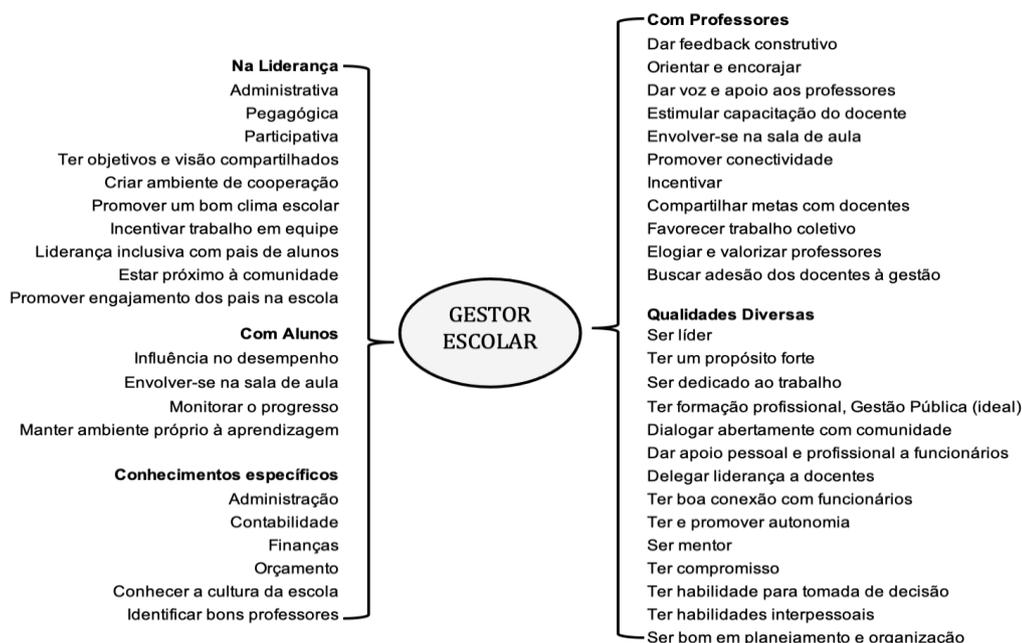
Embora cada artigo analisado nesta revisão sistemática tenha buscado ser original ao definir as qualidades e características essenciais de um gestor escolar, todos concordaram unanimemente sobre sua importância para o desempenho escolar dos alunos e a criação de um ambiente saudável e harmonioso, no qual o corpo docente e discente se beneficiem.

De acordo com Alves e Faria (2020), cabe ao administrador escolar lidar com questões administrativas e pedagógicas, ser dedicado e conduzir o corpo docente de forma tranquila, com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas pela escola. A atuação e dedicação do gestor, juntamente com sua maneira de gerir o corpo docente, são fundamentais para um bom desenvolvimento escolar (BIZZO; GARCIA, 2017). Para exercer uma liderança bem-sucedida, os regentes devem promover um propósito forte, envolver toda a comunidade escolar nos processos decisórios e exercer sua autoridade profissional (CARVALHO; OLIVEIRA, 2018). Um gestor competente assume sua liderança pedagógica por meio de um acompanhamento próximo do que acontece em sala de aula, ou seja, monitorando as estratégias de ensino e aprendizado dos alunos (AMÉRICO *et al.*, 2020).

Os supervisores desempenham um papel crítico na motivação dos docentes, por meio da promoção da autonomia, do desenvolvimento de suas competências e do apoio personalizado. Conhecer bem os educadores com quem trabalham, tanto em nível pessoal quanto profissional, de forma autêntica, faz com que eles se sintam valorizados como profissionais e indivíduos, aumentando sua motivação (FREED *et al.*, 2021). Em suma, a postura dos gestores em relação ao desenvolvimento profissional de seus professores desempenha um papel fundamental e influencia positivamente as atitudes desses profissionais (FATIH, 2021).

A Figura 2 apresenta um resumo das qualidades e características extraídas dos artigos que compõem a base de dados deste estudo.

Figura 2 – Resumo das qualidades pessoais e profissionais apontadas como necessárias para um Gestor Escolar eficaz



Fonte: Resultados originais da pesquisa

As qualidades e características identificadas foram organizadas segundo a importância do gestor em relação a cinco aspectos principais: 1) liderança em si; 2) alunos; 3) professores; 4) demandas por conhecimentos específicos para ocupar o cargo; e 5) qualidades pessoais diversas.

Observa-se que essas qualidades não se limitam às especificidades comuns do cargo, como ser um líder, conhecer a cultura da escola e promover um bom clima escolar. Elas abrangem também habilidades interpessoais, além de conhecimentos técnicos, como orçamento e finanças. Portanto, para abarcar o máximo de qualidades necessárias, uma boa capacitação se faz necessária, como será discutido a seguir.

Sobre a capacitação do gestor escolar

A fim de desempenhar uma boa gestão, é crucial que o gestor tenha uma formação específica para a função (AMÉRICO *et al.*, 2020). Isso se aplica a todos os profissionais que ocupam cargos de liderança, uma vez que é necessário se qualificar adequadamente para liderar com competência (LUCK, 2014). A formação profissional pode ocorrer antes ou depois da eleição/indicação do gestor, mas é importante destacar que conhecimentos mínimos são

necessários para realizar um bom trabalho, seja por meio de atributos naturais ou desenvolvidos por meio da formação e treinamentos.

Este texto apresenta os resultados de uma pesquisa com vários diretores sobre as capacitações essenciais que um profissional deveria ter para assumir o cargo de gestor escolar com competência. Os pontos levantados incluem: 1) necessidade de uma qualificação mínima nas áreas administrativa, financeira e contábil; 2) um processo seletivo para a escolha do gestor com prova de qualificação; 3) uma formação em gestão pública; 4) ter habilidades de comunicação, pois uma gestão escolar efetiva tem um gestor que participa e dialoga e 5) cuidado com as indicações, pois um bom professor pode não ser um bom administrador (PEREIRA; SILVA, 2018). Para Bresolin *et al.* (2019) é *sine qua non* escolher gestores qualificados por meio de um processo seletivo, destacando habilidades gerenciais, financeiras, de comunicação e liderança como essenciais para implementar mudanças necessárias e estimular o desempenho dos docentes.

No entanto, Carvalho e Oliveira (2018), em um levantamento realizado no país para identificar as formas de provimento do cargo de diretor nas escolas públicas, constataram que as indicações políticas são responsáveis por 48,8% das indicações de supervisores, independentemente de suas capacitações. É importante destacar que as diferentes formas de seleção de diretores (processo seletivo, eleição, concurso público, indicação) têm grande influência no clima escolar e na percepção dos professores em relação ao tipo de liderança a que estarão subordinados (ASSIS; MARCONI, 2021).

É importante considerar a atmosfera de legitimidade da escola. A indicação pode fazer sentido em uma escola militar, onde há uma hierarquização meritocrática. Por outro lado, em uma escola com forte presença da associação de pais e professores, outras formas de provimento podem ser mais eficazes.

Sobre o relacionamento do gestor escolar com o corpo docente

Uma boa gestão deve ser capaz de lidar com as diferentes personalidades que compõem o corpo docente. De acordo com diretores de escolas, embora seja benéfico ter um grupo diversificado, no qual os docentes possam aprender juntos, as diferenças culturais, educacionais, atitudinais e de crenças podem causar conflitos difíceis de resolver (FREED *et al.*, 2021).

É importante que o gestor saiba identificar os diferentes tipos de funcionários, tais como aqueles naturalmente comprometidos e participativos (que desejam e farão as coisas

acontecerem); os de aceitação genuína (que farão acontecer, mas sem grande paixão); os de aceitação formal (que farão apenas o que é esperado deles); os de aceitação hostil (que fazem apenas porque não querem perder o emprego); os de não aceitação (que não fazem o que é esperado deles); e os apáticos (desinteressados). Lidar com essas diferenças e realizar as mudanças necessárias para formar um grupo coeso e dedicado requer do regente conhecimento e treinamento extensivo (SENGE, 2013).

Sobre gestor escolar e a comunidade escolar

Uma boa liderança na gestão escolar vai além do ambiente escolar, abrangendo toda a comunidade, tanto dentro como fora dos muros da escola. Uma escola de qualidade não é apenas medida pelo prestígio ou pela capacidade de preparar os alunos para exames, ou para enfrentar os desafios da vida. A eficácia da escola também é medida pela sua capacidade de inculcar nos alunos uma mentalidade de aprendizado contínuo, que será aplicado ao longo de toda a vida (CSIKSZENTMIHALYI, 2020).

Segundo Romeiro e Silva (2020), o diretor desempenha um papel fundamental em uma escola eficaz, especialmente quando adota uma liderança inclusiva em relação aos pais. O envolvimento da família pode enriquecer o ambiente escolar, e para que isso aconteça, é necessário um bom gestor.

Sobre a escola eficaz

Uma escola eficaz é aquela capaz de produzir os resultados desejados pelos pais e alunos, enquanto seu corpo docente adota uma postura positiva e colaborativa em relação à qualidade do ensino (AMÉRICO *et al.*, 2020). O estudo realizado por Carvalho e Oliveira (2018) concentrou-se nos fatores intraescolares como explicação para a eficácia das escolas. Dentre os vários fatores-chave identificados, destacam-se a liderança profissional, expectativas elevadas, organização e um ambiente voltado para a aprendizagem.

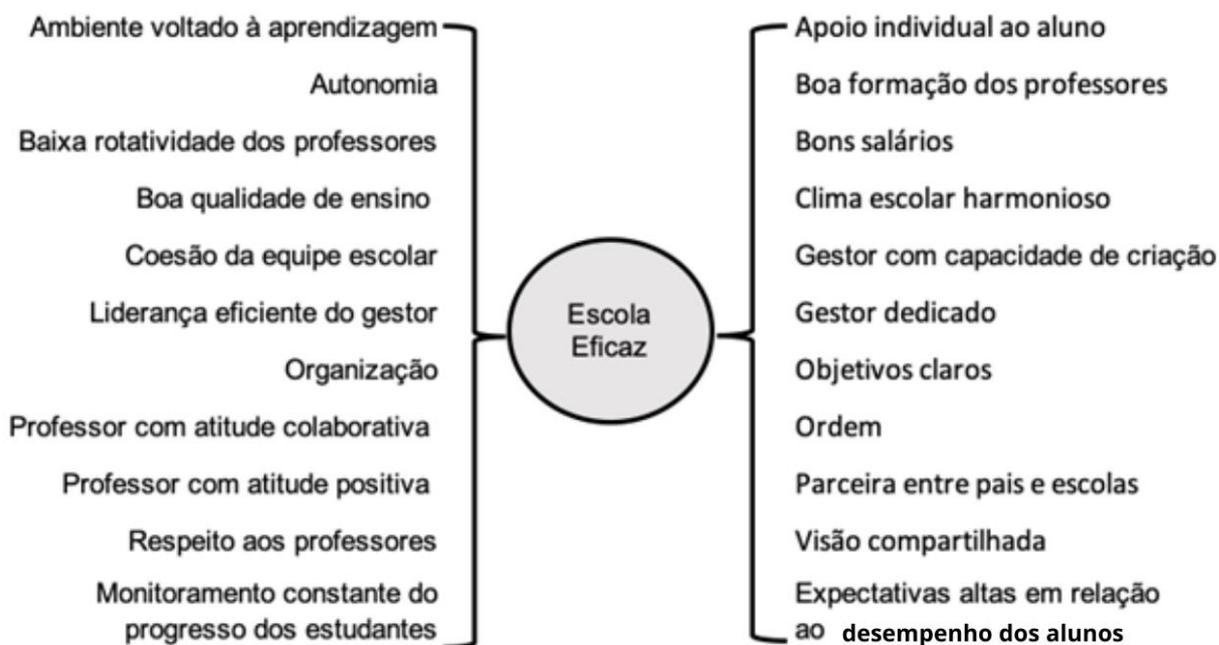
A liderança eficiente do supervisor escolar e a promoção de um clima escolar favorável estão intrinsecamente ligadas à satisfação dos educadores e ao funcionamento eficiente da escola (ALVES; FARIA, 2020; ROMEIRO; SILVA, 2020). O estudo de Barber e Mourshed (2007), que analisou 25 sistemas escolares em todo o mundo, incluindo 10 com desempenho exemplar, concluiu que contratar as pessoas certas como professores, capacitá-las para assumir papéis de liderança e garantir a educação de todos os estudantes da instituição são fundamentais para o sucesso de uma escola eficaz. Para atrair docentes qualificados, é necessário adotar

critérios seletivos e oferecer cursos de formação de qualidade, além de salários iniciais atrativos.

As pessoas certas nos lugares certos são, indiscutivelmente, o maior ativo de uma escola. Portanto, é fundamental começar sempre pelo “quem” e, em seguida, pelo “quê” (COLLINS, 2013), priorizando os funcionários antes das tarefas (FREITAS *et al.*, 2020). Estudos ressaltam que não existe uma fórmula única para uma gestão competente, mas certamente é crucial buscar uma abordagem mais humanizada, não se limitando apenas à eficiência (WEINSTEIN; NOVODVORSKY, 2015).

A Figura 3 abaixo apresenta um resumo das características que compõem uma escola eficaz, com base nos dados coletados nos artigos das bases de dados.

Figura 3 – Resumo das características que compõem uma escola eficaz



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Conforme evidenciado, as características atribuídas pelos autores para uma escola eficiente são bastante abrangentes. A autonomia, organização, respeito, ordem e remuneração adequada compõem os elementos considerados essenciais por eles.

A atitude do professor, caracterizada por sua postura colaborativa e positiva, que se reflete na alta qualidade de ensino, também é mencionada como um aspecto essencial. Será realizada uma análise dos resultados obtidos em relação às qualidades e habilidades do educador.

Sobre as qualidades e habilidades do professor

As qualidades e habilidades atribuídas aos professores nos estudos abrangidos por esta revisão sistemática são numerosas. Dentre elas, destaca-se a necessidade de possuir conhecimentos administrativos, financeiros e acadêmicos, ser compreensivo, comunicativo, autônomo, líder, ter habilidades interpessoais, capacidade de aprendizado contínuo, paixão pelo ensino e pensamento crítico, para mencionar apenas algumas.

Além disso, as qualidades exigidas vão além do campo acadêmico e social, pois se espera que os docentes se preocupem com o aspecto relacional e emocional dos alunos. É fundamental que demonstrem uma escuta ativa e estejam sensíveis às dificuldades enfrentadas pelos jovens, estando disponíveis para suas aflições (ALMEIDA; NAFFAH NETO, 2019).

A Figura 4 resume as qualidades pessoais e profissionais ideais dos professores, extraídas dos artigos incluídos na base de dados desta pesquisa.

Figura 4 – Resumo das qualidades pessoais e profissionais apontadas como necessárias para um Professor eficaz



Fonte: Resultados originais da pesquisa

Conforme pode ser observado, as características pessoais e profissionais enfatizadas nos textos são numerosas e diversificadas. Há uma crescente demanda por habilidades profissionais, como experiência em gestão administrativa, juntamente com qualidades pessoais, como afetuosidade, amabilidade, empatia e generosidade. Essas habilidades são cada vez mais

exigidas dos educadores, visando uma boa administração da sala de aula e um ensino competente.

É importante ressaltar que, para um professor, ter competência acadêmica não garante necessariamente o sucesso no desenvolvimento dos estudantes, conforme será discutido a seguir.

Sobre a influência do professor no desenvolvimento dos alunos

Os artigos incluídos nesta revisão sistemática enfatizam de forma contundente a importância crucial do professor em todo o processo de aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes jovens, abrangendo não apenas o aspecto acadêmico, mas também o emocional e social. O conhecimento, a atitude e as habilidades dos professores são o cerne de uma educação de excelência, com a competência dos professores exercendo uma influência direta sobre a qualidade do ensino, o ambiente escolar e o sucesso ou fracasso dos alunos em termos de desempenho acadêmico e, muitas vezes, pessoal. Vale ressaltar que o impacto de bons docentes pode perdurar por anos e até mesmo influenciar o futuro dos jovens (ALVES; FARIA, 2020; BIZZO; GARCIA, 2017; BOYD *et al.*, 2020; BORUCHOVITCH; MACHADO, 2021; CANSOY, 2019; DAOLIO; NEUFELD, 2017; DAVOGLIO; SANTOS; SPAGNOLO, 2017; ERES; YALÇIN, 2021; HIRATA; MEREB; OLIVEIRA, 2019; MCSHANE, 2019; SALISBURY-GLENNON; SHEPHERD-JONES, 2018; YILDIZLI, 2019).

Conforme o estudo realizado por Bizzo e Garcia (2017) que envolveu professores, gestores, alunos e famílias, ficou evidente que o educador é a pessoa ou profissional que faz a diferença no desempenho acadêmico dos estudantes. A atitude proativa e o comportamento dos docentes foram identificados como características decisivas para os resultados alcançados. McShane (2019) também destaca que a qualidade do professor é o fator mais importante para justificar o bom desempenho dos alunos, superando até mesmo o currículo e a infraestrutura escolar.

Em concordância com as ideias do médico e psicanalista Sándor Ferenczi que discutiu a importância do afeto nas relações entre o profissional e o paciente, Almeida e Naffah Neto (2019) introduzem o conceito de “pedagogia do cuidado” para explicar as qualidades essenciais dos professores que buscam estabelecer bons relacionamentos e promover o desempenho dos alunos. Segundo os autores, os docentes devem evitar condutas mecânicas tanto nas aulas quanto nas relações com os alunos, em vez disso, devem praticar a delicadeza, a empatia, a

escuta ativa, a sensibilidade em se envolver com cada estudante e compreender seu sofrimento e suas dificuldades de forma genuína.

Sobre as exigências do cargo professor

Os professores enfrentam diversas exigências em sua profissão, e o termo “produtivismo acadêmico” é usado para descrever as crescentes tarefas diversificadas que são impostas e demandadas desses profissionais. Isso cria uma tensão entre o que eles gostariam de fazer e o que realmente conseguem realizar, impactando sua motivação e a qualidade do trabalho (DAVOGLIO; SANTOS; SPAGNOLO, 2017). No contexto das escolas privadas, McShane (2019) destaca um complicador adicional para essa crise: a maior insegurança dos profissionais devido às altas taxas de rotatividade, ou seja, eles não têm garantia de renovação de contrato ao final de cada ciclo. Além disso, dependendo do perfil da escola, os educadores de redes particulares podem se sentir pressionados pelo poder aquisitivo dos aulistas (CARLOS *et al.*, 2021).

Apesar de todas as dificuldades, os professores persistem em suas carreiras. Quando questionados sobre os motivos pelos quais permanecem na profissão, as boas relações com os alunos se destacam e são colocadas em primeiro lugar, pois elas promovem satisfação pessoal e profissional aos docentes, criando um sentimento de pertencimento e de estar no lugar certo fazendo a coisa certa. Outros aspectos que trazem satisfação aos especialistas incluem o interesse pelo conteúdo que planejam desenvolver com os estudantes, a capacidade de relacionar o que é ensinado em sala de aula com o mundo real, a promoção do diálogo constante, o incentivo à participação ativa de todos e a busca por inovação (DAVOGLIO; SANTOS; SPAGNOLO, 2017).

Sobre o desempenho e motivação dos professores

É de extrema importância que os gestores conheçam seus liderados. Para auxiliá-los nessa tarefa, o estudo de Yildizli (2019) apresenta diferentes tipos de orientação em relação ao desempenho dos professores, classificados em três grupos: aqueles com orientação para habilidade (“*ability approach orientation*”) que buscam constantemente elogios, tanto dos alunos quanto dos colegas de trabalho, e tendem a priorizar os aulistas com alto desempenho; os docentes com orientação de alta autoeficácia (“*high self-efficacy orientation*”) que têm plena consciência da importância de seu trabalho para os estudantes, utilizam boas estratégias e

práticas de ensino, são dedicados, organizados e focados na aprendizagem dos jovens, reconhecendo que suas expectativas elevadas motivam os alunos a serem melhores; e, por fim, os educadores com orientação de baixa autoeficácia (“*low self-efficacy orientation*”) nos quais as falhas no ensino nunca são atribuídas a eles, estando constantemente desmotivados em sala de aula, sem se esforçarem para melhorar a qualidade da aula ou para e praticar novas técnicas.

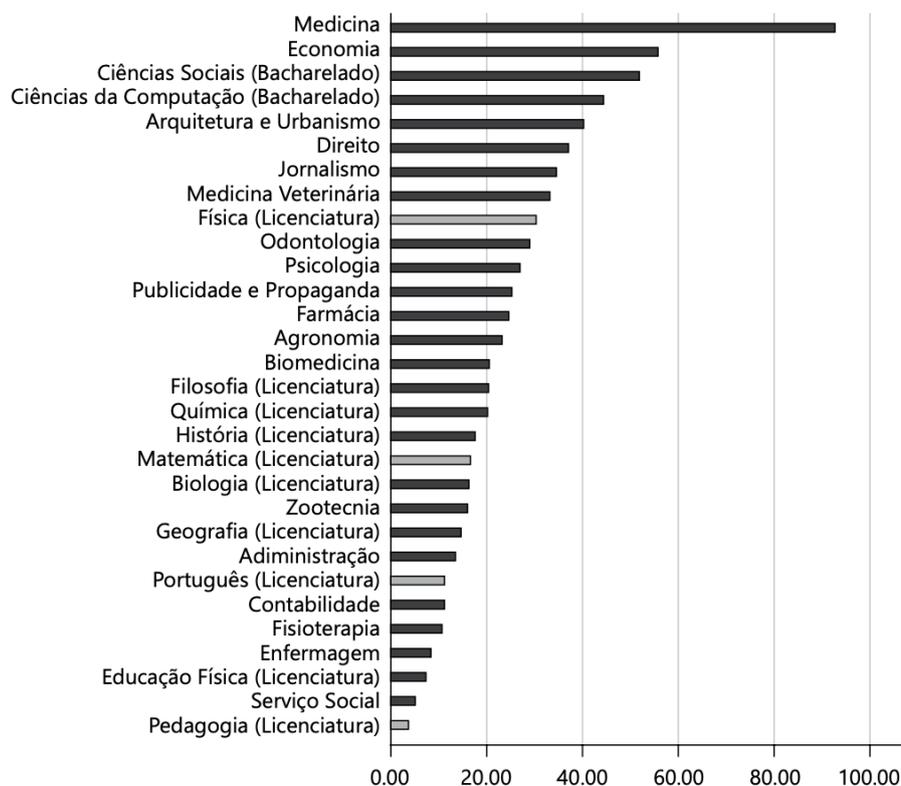
Davoglio, Santos e Spagnolo (2017) contribuem para essa discussão ao buscar respostas sobre o que motiva os professores a permanecerem em sua profissão. Seu estudo classifica a motivação dos professores em três configurações, podendo gerar tanto frustração quanto satisfação: 1) motivação de sobrevivência, quando a relação com o ensino-aprendizagem é problemática e pode ter havido algum fracasso no passado; 2) motivação de descoberta, quando a relação com o ensino-aprendizagem é de sucesso e satisfação; e 3) motivação de indiferença, quando a escolha da profissão ocorreu ao acaso, e não por vocação.

Os supervisores devem sempre investir na motivação dos docentes, pois eles são fundamentais para engajar os alunos no processo de aprendizagem. Quando os professores estão conscientes das ferramentas motivacionais que utilizam para aprender e ensinar, conseguem motivar os alunos e melhorar a qualidade de suas aulas, tornando-as dinâmicas, participativas e desafiadoras e promovendo a autonomia (BORUCHOVITCH; MACHADO, 2021).

Sobre a formação e perfil dos professores

Para mitigar as possíveis deficiências na formação dos professores, é essencial investir constantemente no desenvolvimento e valorização desses profissionais. Com o objetivo de obter um melhor entendimento sobre o perfil e formação dos educadores brasileiros, o estudo realizado por Hirata, Mereb e Oliveira (2019) apresentou os seguintes resultados: o desempenho dos alunos não está diretamente relacionado ao salário do professor, mas sim ao tempo que ele passa em sala de aula; a dedicação exclusiva de docentes do Ensino Médio em redes privadas é de 91,2%, em comparação com 62,2% na rede pública; há uma diferença salarial de até 10% no Ensino Médio, sendo maior na rede privada; o salário-hora dos professores, quando comparado a outros profissionais com ensino superior, é significativamente menor (R\$21,26 e R\$32,60, respectivamente, com base em dados de 2018); os cursos de Licenciatura e Pedagogia apresentam os menores percentuais de candidatos com pontuação acima de 600 pontos no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), como pode ser observado na Figura 5 abaixo, o que sugere que esses cursos atraem estudantes com desempenho mais baixo no ensino superior.

Figura 5 – Pontuação ENEM por curso



Fonte: Hirata, Mereb e Oliveira (2019)

Ao contrário do Brasil, a composição do corpo docente em países com sistemas educacionais considerados de alto desempenho, com resultados sólidos em exames internacionais de proficiência, é bastante peculiar e seletiva. Por exemplo, na Coreia do Sul, apenas os 5% melhor classificados em suas graduações, ou seja, os recém-formados que se encontram entre os mais bem-sucedidos em sua turma, são contratados como professores. Na Finlândia, a seleção é feita entre os 10% melhores classificados, e em Cingapura/Hong Kong, entre os 30% (BARBER; MOURSHED, 2007).

A literatura é vasta em relação aos benefícios de uma formação profissional de alta qualidade. No entanto, é comum ouvir reclamações de coordenadores pedagógicos e gestores de que os professores não conseguem aplicar em sala de aula o que aprendem nos cursos de formação contínua. Para ocorrer um verdadeiro engajamento do educador, com resultados práticos nas práticas de ensino, é importante que ele participe da decisão sobre o que estudar. Caso contrário, um desenvolvimento imposto pode, inclusive, trazer efeitos prejudiciais (DUFFIELD; WAGEMAN; HODGE, 2013). Além disso, embora seja trabalhoso desenvolver um docente, manter um profissional talentoso não é uma tarefa fácil, pois muitos mudam de

emprego/escola quando não se sentem valorizados. Uma pesquisa realizada por Salisbury-Glennon e Shepherd-Jones (2018) concluiu que 52% dos professores que mudaram de escola reclamaram da falta de autonomia e influência nas políticas da escola.

Sobre as diferenças entre redes públicas e privadas

Com o propósito de investigar se os educadores das escolas particulares eram requisitados a possuir habilidades distintas em comparação às escolas públicas, McShane (2019) conduziu um estudo com 447 participantes, englobando professores e gestores. Destes, 51% haviam desempenhado suas funções em ambas as esferas, ou seja, tanto na rede pública quanto na privada. Os resultados do estudo evidenciaram que a grande maioria das competências exigidas para os educadores é compartilhada por ambas as redes. Contudo, devido à autonomia e independência das instituições de ensino particulares, os gestores destacaram a importância de treinamentos específicos em áreas como “compliance”, contabilidade e finanças.

Devido à natureza competitiva desse contexto, a formação em relações-públicas e estratégias de marketing também emergiram como elementos essenciais. Indagados sobre as habilidades que consideravam preponderantes para o sucesso em um ambiente escolar particular, os professores elencaram: 1) paixão pelo ato de ensinar; 2) eficaz gerenciamento da sala de aula; 3) promoção de um ambiente de aprendizado harmonioso; e 4) proficiência em comunicação. Por sua vez, os gestores responderam com: 1) competência em comunicação; 2) aptidão nas relações interpessoais; 3) habilidades de liderança; 4) estabelecimento de uma visão estratégica e definição de metas acadêmicas claras; e 5) proficiência em planejamento e organização.

Sobre gestão escolar e o desempenho dos alunos

Conforme abordado previamente, a qualidade do professor e sua influência configuram-se como fatores preeminentes para um sólido rendimento discente. Outro agente de significativa relevância é o gestor escolar. De acordo com Assis e Marconi (2021) um eficiente exercício da gestão por parte do gestor escolar, abrangendo as esferas administrativa - contemplando a gestão financeira - a pedagógica - englobando o estímulo à capacitação docente, incentivo e apoio a projetos - e a participativa - envolvendo reuniões e a partilha de decisões - engendrará um ambiente escolar propício, culminando em um desempenho estudantil aprimorado.

No entendimento de Romeiro e Silva (2020), a correlação entre a performance discente e uma sólida administração escolar é inegável. O gestor, ao fomentar o aprimoramento das habilidades e competências, não apenas dos educadores, mas de toda a equipe funcional, ao influenciar seus subordinados, ao estabelecer laços com a comunidade e ao aplicar uma visão compartilhada de sua gestão, contribui significativamente para a excelência acadêmica. Vários autores corroboram com a ideia de que a promoção de capacitações para os docentes resulta em práticas de ensino mais eficazes e, por conseguinte, em um melhor desempenho dos estudantes (SOWELL, 2018; FATIH, 2021).

Carvalho e Oliveira (2018) concordam que a liderança eficaz da administração incide diretamente sobre o rendimento escolar. As autoras asseveram que quando o gestor assegura a apropriação efetiva dos recursos escolares, tanto financeiros quanto pedagógicos, nos processos de aprendizado, há um aumento substancial no desempenho discente. Estratégias adicionais para uma gestão exitosa são mencionadas, incluindo a manutenção de um ambiente escolar centrado na aprendizagem, a partilha de objetivos com a comunidade escolar para nutrir o senso de pertencimento, e a relevância de uma liderança transformacional, que engaja e estimula a participação docente em todos os âmbitos. Segundo Américo *et al.* (2020), o clima escolar favorável e uma liderança eficaz contribuem positivamente para o êxito acadêmico do corpo discente. Por meio de análises estatísticas, concluíram que uma administração escolar eficiente correspondeu a um incremento de 30% no rendimento escolar.

Ademais, a autonomia conferida aos gestores e professores configura-se como outro fator propulsor de sucesso discente. Isso foi atestado por um estudo comparativo entre escolas chinesas e as mais destacadas globalmente no Exame do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA) de 2015, que evidenciou notáveis discrepâncias no âmbito da tomada de decisões e autonomia dos gestores. Em média, as escolas chinesas apresentaram um grau de autonomia de 48,8%, enquanto outras escolas atingiram 68,5%. Através da análise das avaliações e resultados das instituições participantes, Wang e Zhao (2020) concluíram que quanto maior a autonomia, maior o rendimento acadêmico alcançado pelos estudantes.

Fatores externos detêm, igualmente, uma influência considerável sobre o desempenho acadêmico. Horn, Patias e Silva (2020) empreenderam um estudo acerca da correlação entre o aproveitamento escolar e as expectativas parentais em relação aos adolescentes. Conforme delineado pelos autores, quatro perfis parentais podem ser identificados: autoritários (elevada exigência, reduzida responsividade); permissivos (escassa exigência, alta responsividade); autoritativos/competentes (elevada exigência, alta responsividade); e negligentes (baixa

exigência, baixa responsividade). Estilos parentais que adotam a imposição de regras conjugada ao afeto e à promoção da autonomia favorecem o êxito educacional dos filhos. As conclusões sugerem que o estilo autoritativo/competente exerce a mais positiva influência sobre o desempenho dos jovens. Não obstante, a pesquisa constatou que a maioria expressiva dos pais analisados foi categorizada como negligente.

Por derradeiro, porém igualmente relevante, o fenômeno escolar (o impacto decorrente das várias ações e fatores em uma escola sobre os alunos) também é mencionado como um protagonista na trajetória do sucesso acadêmico. Um estudo comparativo de rendimento escolar entre discentes de instituições civis (públicas e privadas) e militares, conduzido por Benevides e Soares (2020) demonstra que os alunos de escolas militares apresentam, notavelmente, um desempenho superior em avaliações nacionais, quando equiparados aos seus pares em escolas públicas e, em muitos casos, até mesmo às instituições privadas. Os autores identificam algumas particularidades das escolas militares, tais como o processo de seleção diversificado dos estudantes e o fato de que seus gestores são indicados, gozando de uma maior autonomia administrativa em comparação com aqueles nas escolas públicas civis (também aplicável às instituições privadas, que também desfrutam de maior autonomia e têm seus gestores indicados). Ainda que as escolas militares tendam a ter uma proporção maior de alunos por sala de aula em relação às instituições civis (31,5 em escolas militares, 20,3 em escolas públicas e 16,4 em escolas privadas), a autoridade do docente e o comprometimento dos alunos são apontados como fatores de substancial importância para o rendimento escolar notável destas instituições, com uma parcela significativa do sucesso derivando da disciplina dos estudantes em ambiente de sala de aula.

Mediante uma pesquisa abrangente envolvendo mais de 400 jovens matriculados em cursos preparatórios para os vestibulares do Instituto Militar de Engenharia (IME) e do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), distribuídos por instituições educacionais no Ceará, São Paulo e Rio de Janeiro, Paganini (2020) analisou a significância do comprometimento no alcance de um desempenho notável. No intuito de traçar o perfil desses jovens, que nutriam o anseio de serem aprovados nos vestibulares mais desafiadores do país, procurou-se compreender suas trajetórias educacionais. Dentre os entrevistados, 75% partilhavam da percepção de estar posicionados entre os 10 melhores estudantes de suas respectivas turmas desde o início, sendo que 32,4% afirmaram ocupar a primeira colocação. Além disso, 52% declararam dedicar mais tempo aos estudos em comparação aos colegas de sala, enquanto 42% alegaram investir a mesma quantidade de esforço e somente 8% admitiram destinar menos

tempo ao estudo em relação aos colegas. Importa destacar que somente 11,2% provinham de colégios militares, enquanto uma esmagadora maioria de 88,9% frequentava instituições de ensino regulares. Quando indagados sobre a motivação subjacente ao empenho e à devoção dedicados aos estudos, 60,8% responderam que se sentiam compelidos a se desafiar.

Considerações finais

A literatura abordada na presente revisão sistemática ratificou a hipótese inaugural de que existe uma correlação entre a gestão escolar e o papel do professor no que tange ao êxito acadêmico do estudante. O panorama delineado foi permeado por um leque diversificado de qualidades e competências consideradas imprescindíveis para gestores e educadores: aptidões de gestão, liderança, comunicação, motivação, influência, administração, orientação, conectividade; habilidades em elogiar, valorizar, tomar decisões, delegar, transformar e estimular; características afetivas, amáveis, autônomas, de liderança, paciência, generosidade, empatia e eficácia, dentre outras. Além das competências intrínsecas aos papéis de gestor e professor, as instituições educacionais privadas, devido ao seu contexto competitivo, impõem a esses profissionais a necessidade de familiaridade com conceitos de marketing e conhecimentos financeiros.

No âmbito da gestão escolar, faz-se premente a demanda por capacitação especializada, seja antes ou imediatamente após a assunção do cargo. No caso das escolas públicas, a preferência pela seleção mediante processos meritórios se impõe, uma vez que as indicações políticas (que acometem quase 50% das escolas públicas no Brasil) podem resultar na escolha de profissionais desprovidos de preparo adequado. Essa formação específica se erige como um mecanismo assegurador de uma base mínima de competências requeridas. É válido notar que existem indivíduos com predisposição inata para a liderança, podendo realizar um trabalho excelso mesmo na ausência de treinamento formal.

Quanto à interação do gestor com seu corpo docente, destaca-se a habilidade necessária para gerir um conjunto heterogêneo de professores. A competência de lidar tanto com docentes desmotivados quanto com os que se destacam em sala de aula pela empatia e desenvoltura é tão crucial quanto o cuidado de não permitir que os professores mais proeminentes - os chamados “estrelas” - ofusquem colegas igualmente competentes, porém carentes de aptidões comunicativas. O âmbito escolar não deve ser um limitante para o gestor habilidoso, que deve envolver os pais no progresso educacional de seus filhos, proporcionando uma experiência de

aprendizado que perdure por toda a vida dos jovens, sem, contudo, renunciar à sua autoridade e hierarquia.

Na perspectiva de que uma escola alcance eficácia e produza os resultados almejados pela sociedade, a seleção dos professores deve ser criteriosa. Nesse contexto, as instituições privadas ostentam uma vantagem, não somente porque podem atrair os melhores docentes por meio de incentivos acadêmicos e financeiros (indubitavelmente responsáveis pela qualidade do ensino), mas também por possuírem a possibilidade de participação direta no processo de seleção de seu corpo funcional. Nas escolas públicas, os profissionais são selecionados por meio de concursos públicos, nos quais não é permitido ao gestor manifestar preferência ou seleção. Por outro lado, nas escolas particulares, a estabilidade emocional dos professores é posta em relevo. O temor ao fracasso e a insegurança quanto ao domínio de conhecimentos e competências podem gerar receio de demissão em alguns professores. Em instituições particulares onde os gestores se engajam eficazmente com os pais dos alunos, esses professores podem sentir um acréscimo de pressão, dado que são mais demandados e, em alguns casos, se sentem acuados devido ao poder aquisitivo dos alunos e seus pais.

No que tange aos professores, em todos os artigos submetidos à análise, emergiu um consenso virtualmente incontestável de que, quando considerados exclusivamente os fatores intrínsecos à escola e seus intervenientes (não constituindo objeto de estudo neste trabalho a motivação intrínseca, os valores e a carga cultural trazida do ambiente familiar), esses profissionais constituem os mais influentes determinantes do bom desempenho estudantil. Os gestores escolares, infraestrutura e currículo sucedem em ordem de influência. Dentro do rol de habilidades do professor acima mencionado, destacaram-se nas análises da literatura as aptidões de natureza social, tais como empatia, acolhimento e senso de pertencimento.

Dado o contexto da adolescência, os alunos do Ensino Médio apresentam demandas peculiares, intrínsecas às particularidades de sua fase etária. De certo modo, é possível afirmar que alguns professores - aqueles que desempenham suas funções com maestria - compreendem a turbulência característica dessa etapa, marcada por afirmação, rebeldia e, ao mesmo tempo, pela busca de apoio. Eles estabelecem uma comunicação autêntica com seus alunos e oferecem suporte durante suas angústias e desafios. No entanto, é imperativo que os professores exerçam cautela ao adentrar relações pessoais fora do ambiente escolar com seus alunos, evitando dilapidar o tempo precioso que deveria ser reservado para o processo educacional em si.

Apesar dos salários substancialmente mais elevados recebidos pelos professores do Ensino Médio nas instituições privadas, em contraste com os da rede pública, tal disparidade

geralmente não se traduz em um desempenho estudantil superior. Este último está diretamente correlacionado à competência do professor e à quantidade de tempo que ele passa ministrando aulas. A qualidade mencionada depende não apenas da motivação interna do profissional, mas também de uma formação educacional eficaz. Em nações como Coreia do Sul, Cingapura e Finlândia, que lideram os rankings mundiais de desempenho escolar, apenas os alunos mais excepcionais, provenientes de seus cursos de pedagogia e licenciatura, são selecionados para ocupar a posição de professor.

No contexto brasileiro, a falta de rigor nos critérios de admissão desses cursos poderia estar atraindo estudantes com desempenho acadêmico inferior (quando comparados a outras áreas) e, possivelmente, gerando profissionais com níveis mais baixos de qualificação. Adicionalmente, enquanto persiste o discurso recorrente acerca dos baixos salários dos professores, também prevalece uma concepção idealizada, quase quixotesca, deste profissional como uma figura “especial”. Dessa maneira, é essencial promover uma conscientização mais realista em relação a essa profissão e investir em uma formação continuada, sendo estas condições *sine qua non* para o êxito tanto da satisfação profissional quanto dos processos de aprendizado.

No que concerne ao desempenho escolar, a eficaz utilização dos recursos pedagógicos e financeiros, bem como uma liderança competente por parte dos gestores, fundamentada na autonomia dos docentes, são identificados como os fatores críticos para o alcance de sucesso educacional, podendo potencialmente resultar em um incremento de até 30% no rendimento dos estudantes. O conceito de “efeito escola” exerce sua influência, manifestando-se por meio da variação na exigência disciplinar imposta aos alunos. Nas escolas de viés militar, nas quais os diálogos paralelos em sala são raramente tolerados, resultando em menor interrupção das aulas, os alunos demonstram um desempenho superior quando comparados a instituições de ensino público e, em certos casos, até mesmo a escolas particulares. É crucial salientar que, neste contexto, a disciplina mencionada não se associa à disciplina militar, mas sim à atitude disciplinada que permeia tanto as esferas morais quanto o ambiente educacional familiar e escolar.

Incidindo sobre a influência dos fatores externos, a postura dos pais em relação a seus filhos também se reflete no desempenho educacional. Pais que destacam a aderência às normas, ao mesmo tempo que promovem o diálogo e a afetividade, contribuem de forma positiva para o desenvolvimento de seus filhos.

No tocante ao árduo trabalho de instaurar um comprometimento genuíno de toda a comunidade escolar (gestores, professores, funcionários, pais e alunos) na construção de um ambiente educacional propício à aprendizagem, é comum observarmos uma aceitação passiva do *status quo*, com gestores submersos em rotinas caóticas e isolados em suas salas, e professores desprovidos de motivação, apenas cumprindo suas obrigações horárias. A promoção de diálogos francos, nos quais todos estejam dispostos a receber críticas de natureza profissional, desprovidas de conotação pessoal, bem como a criação de um ambiente que fomente a colaboração mútua e a sensação de fazer parte de algo maior, são estratégias capazes de impulsionar a eficiência e o entusiasmo de todos os envolvidos.

Entretanto, é imperativo que todos os atores envolvidos no processo de aprendizagem internalizem a noção de que não existem super-heróis. Muitos dos textos analisados, repletos de adjetivos e teorias, exploram o que seria o cenário ideal para tais profissionais, gestores e professores, mas negligenciam a discussão de estratégias tangíveis ou fatos concretos para alcançar tais objetivos, sem avaliar a viabilidade de aplicação. Na atual era de aceleração cultural pós-modernista, caracterizada por novas demandas e valores que permeiam as esferas sociais e familiares, a busca por respostas imediatas e a pressão para desempenhar multitarefas em um ambiente cada vez mais rápido e competitivo podem gerar traumas e ansiedades tanto nos profissionais quanto nos estudantes.

Dessa forma, devemos começar pelo básico, adotando uma abordagem passo a passo, alicerçada em estudos e práticas, na construção de novas bases. É essencial abraçar essa tarefa com humildade, empatia e aderindo a uma pedagogia fundamentada no acolhimento, sempre mantendo a autoridade e o respeito em foco. A honestidade, acima de tudo consigo mesmo, deve ser cultivada. É imperativo que um gestor líder não restrinja perguntas ou evite questionamentos constrangedores, e o professor deve encarar o feedback como um presente, não como crítica pessoal. Por fim, devemos sempre ter em mente que nada disso será viável sem pessoas adequadas ocupando os lugares apropriados.

Deste modo, à luz dos resultados expostos anteriormente, torna-se relevante que os gestores adotem como alicerce para uma administração eficaz quatro competências fundamentais, a saber: domínio do conteúdo (amplo conhecimento do âmbito de suas responsabilidades); princípios éticos (expressar clareza em relação a seus valores, exibir transparência em suas ações); empatia (saber acolher opiniões discordantes) e autoridade (servir como um modelo a ser seguido por seus subordinados). Em relação à educação contínua, por intermédio dos cursos oferecidos pela instituição educacional, é vital que, embora seja crucial

que o docente participe na escolha do que estudar, haja também a necessidade de delinear quem deve ter voz na definição desse processo. Um conselho composto por professores renomados por suas práticas em sala de aula pode contribuir significativamente para a seleção dos cursos a serem disponibilizados, particularmente se o gestor da instituição de ensino em questão carecer de um conhecimento aprofundado sobre a dinâmica de uma sala de aula.

Tendo isso em vista, é imprescindível exercer parcimônia na concessão de autonomia e na promoção de gestão democrática. Apesar da significativa ênfase na importância de cultivar a autonomia nos alunos, em sala de aula eles necessitam de orientação adequada e contínua para desenvolver essa habilidade. A mesma premissa se aplica aos professores, que também requerem uma orientação eficaz por parte de seus gestores. No tocante à gestão democrática, um tópico de intensa discussão nos estudos acadêmicos recentes, é essencial considerar as disparidades existentes entre os profissionais de educação e garantir a participação equitativa de todos, ponderando suas competências e conhecimentos. Omissão dessas considerações pode resultar em erro grave ao tomar decisões, seja no âmbito pedagógico ou estratégico.

Por último, mas de modo algum menos importante: é vital nutrir uma paixão pela profissão. O educador lida com indivíduos, podendo exercer influência sobre eles por toda a vida. Nesta ocupação, não há espaço para aqueles que atuam meramente por um salário. Sem a paixão pelo que realizamos, restará à nossa comunidade apenas a mediocridade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. P.; NAFFAH NETO, A. Dossiê Psicanálise e educação escolar: ressonâncias de Sándor Ferenczi para uma pedagogia do cuidado. **Estilos da Clínica**, v. 24, n. 2, p. 262-275, 2019.

ALVES, M. T. G.; FARIA, P. S. P. Índice de desenvolvimento da educação básica e eficácia escolar: evidências de uma pesquisa comparativa. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 9, n. 18, p. 1-20, 2020.

AMÉRICO, B. L. *et al.* Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 28, n. 106, p. 198-220, 2020.

ASSIS, B.; MARCONI, N. Efeito das políticas de provimento ao cargo de diretor na gestão escolar. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 4, p. 881-922, 2021.

BARBER, M.; MOURSHED, M. How the world's best-performing school systems come out on top. **McKinsey & Company**, 2007. Disponível em:

<https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/how-the-worlds-best-performing-school-systems-come-out-on-top>. Acesso em: 27 dez. 2021.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BENEVIDES, A. A.; SOARES, R. B. Diferencial de desempenho de alunos das escolas militares: o caso das escolas públicas do Ceará. **Nova Economia**, v. 30, n. 1, p. 317-343, 2020.

BIZZO, N.; GARCIA, P. S. Um estudo sobre escolas eficazes no Brasil e na Itália: o que realmente importa na opinião dos pais, alunos, professores e gestores. **Educação**, v. 40, n. 1, p. 83-96, 2017.

BORUCHOVITCH, E.; MACHADO, A. C. T. A. 2021. Formação docente: efeitos de um programa autorreflexivo de intervenção em teorias sociocognitivas da motivação. **Pró-Posições**, v. 32, 2021. DOI: 10.1590/1980-6248-2020-0101.

BOYD, W. *et al.* How do Principals of High Performing Schools Achieve Sustained Improvement Results? **IAFOR Journal of Education**, v. 8, n. 4, 133-149, 2020.

BRESOLIN, A. B. *et al.* Evaluating the impact of the selection process of principal in Brazilian public schools. **Nova Economia**, v. 29, n. 2, p. 591-621, 2019.

CANSOY, R. The Relationship between School Principals' Leadership Behaviours and Teachers' Job Satisfaction: A Systematic Review. **International Education Studies**, v. 12, n. 1, p. 37-52, 2019.

CARLOS, D. M. *et al.* Adolescer em meio à pandemia de Covid-19: um olhar da teoria do amadurecimento de Winnicott. **Interface**, Botucatu, v. 25, 2021. DOI: 10.1590/Interface.200801.

CARVALHO, C. P.; OLIVEIRA, A. C. P. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista de Educação Brasileira**, v. 23, 2018. DOI: 10.1590/S1413-24782018230015.

COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer**: por que algumas empresas alcançam a excelência e outra não. 1. ed. Barueri, SP: HSM Editora, 2013.

COYLE, D. **Equipes brilhantes**: como criar grupos fortes e motivados. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2019.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow**: a psicologia do alto desempenho e da felicidade. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2020.

DAOLIO, C. C.; NEUFELD, C. B. Intervenção para stress e ansiedade em pré-vestibulandos: estudo piloto. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 18, n. 2, p. 129-140, 2017.

DAVOGLIO, T. R.; SANTOS, B. S.; SPAGNOLO, C. 2017. Motivação para a permanência na profissão: a percepção dos docentes universitários. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 21, n. 2, p. 201-218. DOI: 10.1590/2175-3539201702121099.

DUCKWORTH, A. Garra: o poder da paixão e da perseverança. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Intrínseca, 2016.

DUFFIELD, S.; WAGEMAN, J.; HODGE, A. Examining How Professional Development Impacted Teachers and Students of U.S. History Courses. **Journal of Social Studies Research**, v. 37, n. 2, p. 85-96, 2013.

DWECK, C. S. Mindset: a nova psicologia do sucesso. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2006.

ERES, F.; YALÇIN, M. T. **An Investigation of the Relationship between High Schools' Instructional Capacity and Academic Achievement**. 2021. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?q=Investigation+of+The+Relationship+Between+High+Schools%e2%80%99+Instructional+Capacity+and+Academic+Achievement&id=EJ1308265>. Acesso em: 10 jan. 2022.

FATIH, M. School Principal Support in Teacher Professional Development. **International Journal of Educational Leadership and Management**, v. 9, n. 1, p. 54-75, 2020.

FERENCZI, S. **Obras Completas: Psicanálise IV**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1992, Brasil.

FREED, D. *et al.* International School Principals' Insights and Experiences with Teacher Motivation. **International Journal of Educational Leadership Preparation**, v. 16, n. 1, p. 60-73, 2021.

FREITAS, K. S. *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 10. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2020.

HIRATA, G.; MEREB, T. M.; OLIVEIRA, J. B. A. Professores: quem são, onde trabalham, quanto ganham. **Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 27, n. 102, p. 179-203, 2019.

LUCK, H. **Liderança em Gestão Escolar**. 9. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2014.

MCSHANE, M. Q. **The Private School Teacher Skills Gap: What K-12 Private School Educators Know and What They Need to Know**. 2019. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?q=The+Private+School+teacher+Skills+gap&id=ED595065>. Acesso em: 14 jan. 2022.

MOCARZEL, M. S. M. V.; ROJAS, A. A.; PIMENTA, M. F. B. A reforma do ensino médio: novos desafios para a gestão escolar. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 22, n. 1, p. 159-176, 2018.

MUZZETI, L. R.; SANTOS, A. A.; SUFICIER, D. M. **Conhecimento, Currículo e Cultura Escolar**: Pierre Bourdieu e a Interpretação dos Fenômenos Educacionais. Piracicaba, SP: Editora Pecege, 2019.

PAGANINI, M. R. ITA/IME: Conheça seu campo de batalha. 1. ed. Fortaleza: Editora Vestseller, 2020.

PAYOT, J. **A Educação da Vontade**. 1. ed. Campinas, SP: Editora Kírion, 2018.

PEREIRA, R.S.; SILVA, M.A. Políticas educacionais e concepção de gestão: o que dizem os diretores de escolas de ensino médio do Distrito Federal. **Educar em Revista**, v. 34, n. 68, p. 137-160, 2018.

ROMEIRO, M. C.; SILVA, L. L. Liderança multifuncional e desempenho escolar: Uma relação mediada pelo empoderamento do gestor. **Education Policy Analysis Archives**, v. 28, n. 1, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/346171293_Lideranca_multifuncional_e_desempenho_escolar_Uma_relacao_mediada_pelo_empoderamento_do_gestor. Acesso em: 11 jan. 2022.

SALISBURY-GLENNON, J. D.; SHEPHERD-JONES, A. R. Perceptions Matter: The Correlation between Teacher Motivation and Principal Leadership Styles. **Journal of Research in Education**, v. 28, n. 2, p. 93-131, 2018.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**: a arte e a prática da organização que aprende. 29. ed. Rio de Janeiro: Editora Best Seller Ltda, 2013.

SOWELL, M. It's **What Principals Do: Influencing Teachers to Support Students**. 2018. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?q=It%e2%80%99s+What+Principals+Do+Influencing+Teachers+to+Support+Students&id=EJ1191666>. Acesso em: 10 jan. 2022.

WANG, L.; ZHAO, D. School Governance Structure and Its Impact on Student Performance: A Comparative Study between Four Provinces of China and the PISA2015 High-Scored Countries/Economies. **Best Evidence in Chinese Education**, v. 6, n. 2, p. 825-843, 2020.

WEINSTEIN, C.S.; NOVODVORSKY, I. Gestão da sala de aula: lições da pesquisa e da prática para trabalhar com adolescentes. 4. ed. Porto Alegre: Editora AMGH Ltda, 2015.

WINNICOTT, D. W. **O ambiente e os processos de maturação**: estudos sobre a teoria do desenvolvimento emocional. Porto Alegre: Editora Artmed, 1983.

YILDIZLI, H. Structural Relationships among Teachers' Goal Orientations for Teaching, Self-Efficacy, Burnout, and Attitudes towards Teaching. **Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science**, v. 12, n. 4, p. 111-125, 2019.

CRediT Author Statement

- Reconhecimentos:** Ao Túlio, Victor e Arthur por toda a paciência e colaboração para que eu pudesse me dedicar às leituras e escrita, tempo precioso que não pude estar com eles. Ao meu orientador Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz por suas considerações cirúrgicas, por me desafiar a pensar “fora da caixa” e pela sua disponibilidade e generosidade.
 - Financiamento:** Não aplicável.
 - Aprovação ética:** Por se tratar de Revisão Sistemática, não foi necessário obter aprovação de Comitê de Ética.
 - Disponibilidade de dados e material:** Os dados e materiais utilizados no trabalho estão disponíveis, conforme Referências.
 - Contribuições dos autores:** Maria Rita Paganini Cintra foi responsável pela pesquisa, sistematização dos artigos, análise e discussão. José Anderson Santos Cruz pela revisão, estruturação e orientação.
-

Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação.
Revisão, formatação, normalização e tradução.

