



Thelma Lucia Pinto Polon

Identificação dos Perfis de Liderança e Características relacionadas à Gestão Pedagógica Eficaz nas escolas participantes do Projeto Geres - Estudo Longitudinal Geração escolar 2005 - Pólo Rio de Janeiro

Tese de Doutorado

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação do Departamento de Educação do Centro de Teologia e Ciências Humanas da PUC-Rio como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutora em Educação

Orientadora: Alicia Maria Catalano de Bonamino

Rio de Janeiro
Junho de 2009



Thelma Lucia Pinto Polon

Identificação dos Perfis de Liderança e Características relacionadas à Gestão Pedagógica Eficaz nas escolas participantes do Projeto Geres - Estudo Longitudinal Geração escolar 2005 - Pólo Rio de Janeiro

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Educação do Departamento de Educação do Centro de Teologia e Ciências Humanas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Profa. Alicia Maria Catalano de Bonamino
Orientadora
PUC-Rio

Profa. Fátima Cristina de Mendonça Alves
Presidente
PUC-Rio

Profa. Flávia Obino Corrêa Werle
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Donaldo Bello de Souza
UERJ

Profa. Cynthia Paes de Carvalho
PUC-Rio

PROF. PAULO FERNANDO CARNEIRO DE ANDRADE
Coordenador Setorial do Centro de Teologia e Ciências Humanas
PUC-Rio

Rio de Janeiro, ____/____/____.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Thelma Lucia Pinto Polon

Graduou-se em Pedagogia pela PUC-SP em 1986, especializou-se em Psicopedagogia pelo CEPERJ em 2002 e concluiu o Mestrado em Educação pela PUC-Rio em 2004. Além da docência em cursos de formação de professores de nível médio (E.E. Caetano de Campos/SP) e Licenciaturas (PUC-SP e UFRJ), trabalha como coordenadora pedagógica e supervisora de ensino há mais de vinte anos em escolas de educação básica e em secretarias municipais de educação. Durante o doutorado realizado na PUC-Rio (2005-2009), atuou no Grupo de Pesquisa – Projeto GERES - Estudo Longitudinal da Geração Escolar 2005 - Pólo Rio de Janeiro.

Ficha Catalográfica

Polon, Thelma Lucia Pinto

Identificação de perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto Geres : estudo longitudinal geração escolar 2005 – pólo Rio de Janeiro / Thelma Lucia Pinto Polon ; orientadora: Alicia Maria Catalano de Bonamino. – 2009.

314 f. ; 30 cm

Tese (Doutorado em Educação)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

Inclui bibliografia

1. Educação – Teses. 2. Gestão escolar. 3. Liderança pedagógica. 4. Coordenação pedagógica. 5. Escolas eficazes. I. Bonamino, Alicia Maria Catalano de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Educação. III. Título.

CDD: 370

Agradecimentos

Aos colegas de equipes de gestão, professores, alunos e funcionários com quem tive e tenho a honra de dividir tantas horas de vida e de trabalho neste “chão de escola”, pela aprendizagem.

Às colegas do doutorado Elisangela Bernado e Fernanda Pedrosa por toda a ajuda no manejo da base de dados e ferramenta estatística, pelo estímulo e amizade.

A toda a equipe de pesquisadores do Projeto Geres, pelas lições de seriedade e competência.

Às Professoras Fátima Alves, Cynthia Paes de Carvalho, Flavia Werle e Donaldo Bello de Souza pela interlocução e contribuições ao texto final.

À Profa. Alicia Bonamino, minha orientadora, por todo apoio e compreensão.

Ao CNPq, à FAPERJ (Programa Pesquisador Nota Dez) e à PUC – Rio, pela concessão de bolsas de estudos e/ou de isenção que viabilizaram a realização deste estudo.

E, por fim,

Às amigas Jana M. C. Vieira, Lucia Beatriz Alves, Valéria V. Lopes, Marisa Mota, Cristina Buarque, Denise Zibemberg e Flávia Salatiel; ao amigo Rogério Seabra; aos meus filhos Rafael e Leonardo, pelo carinho, pela disponibilidade e por toda ajuda.

Resumo

Polon, Thelma Lucia Pinto; Bonamino, Alicia Maria de Catalano. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto Geres - Estudo Longitudinal - Geração Escolar 2005 - Pólo Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 2009. 314p. Tese de Doutorado – Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo visa a identificar perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica em escolas eficazes. Para tanto, foram utilizados dados obtidos através de questionários aplicados a diretores de 68 escolas que participaram do Projeto Geres - Estudo Longitudinal Geração Escolar 2005 - Pólo Rio de Janeiro, vinculado ao Departamento de Educação da PUC-Rio, bem como os relatórios de visitas a escolas e transcrição de entrevistas realizadas com mais de vinte profissionais distribuídos nas funções de docência, direção e coordenação pedagógica de uma subamostra composta por quatro escolas públicas municipais. Quanto à metodologia buscou-se, portanto, a complementaridade entre as abordagens quantitativas e qualitativas, com o intuito de melhor caracterizar a situação estudada. Nos aspectos quantitativos, a pesquisa apoiou-se no emprego da ferramenta estatística (SPSS) para realizar análises bivariadas e de fatores sobre um conjunto de itens relacionados às tarefas realizadas com prioridade no cotidiano escolar pelos membros das equipes de gestão, o que permitiu a identificação de diferentes perfis de liderança praticados nas escolas. Estes perfis de liderança, controlados por tipo de rede de ensino e por proficiência média em leitura, indicam que embora o tema da gestão escolar seja especialmente complexo pelos contextos e qualidade das interações e mediações envolvidas, a liderança do tipo predominantemente pedagógico, ou seja, a que se coloca de forma mais relacionada, no interior da escola, aos aspectos centrais do currículo e da prática pedagógica realizada em sala de aula, tendem a produzir efeitos mais benéficos sobre os resultados escolares do que as lideranças predominantemente organizacionais ou relacionais. Com isso, oferece-se como contribuição ao debate sobre possibilidades de atuação dos profissionais no exercício das funções de direção, supervisão ou coordenação, na construção de uma escola democrática e de qualidade para um maior número de alunos, esta tese que indica a necessidade de superação dos problemas identitários ligados à origem e desenvolvimento histórico

dessas funções pela revalorização e (re) significação da dimensão “técnica e pedagógica”. Tal perspectiva é aqui considerada como capaz de viabilizar a prática dos diferentes atores que, no atual contexto marcado pelas políticas públicas educacionais pautadas por princípios de descentralização-desconcentração e consequente ampliação da autonomia das escolas, são chamados a ocupar uma função estratégica com vistas à obtenção de melhores resultados.

Palavras chaves:

Gestão Escolar, Liderança Pedagógica, Funções técnico-pedagógicas, Coordenação Pedagógica, Escolas Eficazes.

Abstract

Polon, Thelma Lucia Pinto; Bonamino, Alicia Maria de Catalano. **Identification of the leadership profiles and characteristics related to the effective pedagogical managements in the schools which took part in the GERES PROJECT - Geração Escolar 2005, a longitudinal study, Rio de Janeiro branch.** Rio de Janeiro, 2009. 314p. Doctoral Thesis, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study aims to identify the leadership profiles and the characteristics related to pedagogic management in effective schools. Thus, the data used was obtained from a questionnaire applied to principals of 68 schools that took part in the Projeto Geres - Estudo Longitudinal Geração escolar 2005 - Polo Rio de Janeiro - which is linked to the PUC-Rio Graduate Program in Education as well as from the reports and transcription of interviews with more than 20 professionals distributed in the functions of teaching, direction and pedagogic coordination of a sub sample composed by 68 schools. Therefore, regarding the methodology, we sought complementarity between the quantitative and qualitative approaches, aiming the best characterization of the issue being studied. In the quantitative aspects, the survey was based on the used of the statistical tool (SPSS) to carry out bivariate analyses and “analyses of factors” about a group of items related to list of the tasks made with priority in the school daily life by the members of the management team. This allowed the identification of different leadership profiles in the schools. These leadership profiles are controlled by public and private educational system and by the average proficiency in reading. They indicate that, although the school management team is especially complex due to the contexts, to the interactions and to the mediations involved the type of leadership predominantly pedagogical, i.e. the one that is more connected to the curriculum main aspects and to the pedagogical practice experienced in the classroom tend to produce more beneficial effects on the school results than the leaderships predominantly organizational or relational. Therefore, we offer this thesis as a contribution to the debate about the acting possibilities of principals, supervisors and coordinators, in the search of a democratic and well-qualified school to the highest number of students. This thesis indicates the need to overcome the identity problems concerning the origin and the historical

development of these functions through the revalorization of the technical and pedagogical dimension. This dimension is considered as capable of making the pedagogical leadership practice possible when they have a strategic position in building a school able to reach the best possible results.

Keywords:

Pedagogic Management, Pedagogic Leadership, Management Team, Pedagogic Coordination, Effectives schools.

Sumário

Capítulo 1- Introdução Geral	18
1.1 - Justificativa	18
1.2 – Premissas, objetivos e questões de investigação	20
1.3 – Administração Escolar e funções técnico-pedagógicas: histórico e perspectivas	23
1.4 – Revisão bibliográfica sobre Gestão em Escolas Eficazes	88
Capítulo 2 – Metodologia e dados da Pesquisa Empírica	107
2.1 – O percurso metodológico	107
2.2 – Apresentação de Dados: Frequencia simples e análises bivariadas	111
2.3 – Análise de Fatores e Identificação dos diferentes tipos de gestão	203
Capítulo 3 – Análise Qualitativa subamostra de Escolas Municipais	228
3.1 – Contextualização Geral das Escolas	233
3.2 – Apresentação dos diferentes Perfis de Gestão Escolar	238
3.3 – Sobre os achados da pesquisa qualitativa	295
Capítulo 4 – Considerações Finais	299
Referências Bibliográficas	309

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABAVE – Associação Brasileira de Avaliação Educacional
AE – Administração Escolar
ANPAE – Associação Nacional dos Professores de Administração Escolar
BM – Banco Mundial
CAEd - Centro de Avaliação da Educação da UFJF
CEE – Conselho Estadual da Educação
CNE – Conselho Nacional de Educação
CNTE – Confederação Nacional dos Trabalhadores da Educação
CONSED - Conselho Nacional dos Secretários de Educação
EAD – Educação à Distância
ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente
FCC – Fundação Carlos Chagas – SP
FHC – Fernando Henrique Cardoso – Presidente da República por duas gestões consecutivas: jan/1996 a jan/1999; jan/1999 a jan/2003
FUNDESCOLA – Fundo de Fortalecimento Escolar
FUNDEF - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
GAE – Gestão Autônoma das Escolas
GAME - Grupo de Avaliação e Medidas Educacionais da UFMG
GERES - Estudo Longitudinal Geração Escolar 2005
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira
ISEIc- International Study of Effectiveness and Improvement Centre – Centro Internacional de Melhoramento e Eficácia da Escola –Universidade da Califórnia
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Brasil
LOED - Laboratório de Observação e Estudos Descritivos – UNICAMP
LO – Liderança Organizacional
LP – Liderança Pedagógica
LR – Liderança Relacional
LULA – Codinome de Luis Inácio Lula da Silva – Presidente da República por dois mandatos consecutivos: fev/2003 a fev/2007; fev/2007 a fev/2011
MEC - Ministério da Educação
OEA- Organização dos Estados Americanos
OEI - Organização dos Estados Ibero-americanos
OFSTED - Office for Standards in Education – Escritório para Padrões em Educação – Reino Unido
PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola
PNE – Plano Nacional da Educação
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPO – Programa de Pesquisa e Operacionalização das Políticas Públicas Educacionais / MEC
PRADIME – Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação
PRASEM – Programa de Apoio aos Secretários de Educação Municipal
PROGESTÃO – Programa de Pós-Graduação para Gestores Escolares em exercício - Rede Pública Municipal ou Estadual, através da SEB/MEC.
PRONEX – Programa de Financiamento a Núcleos de Excelência Acadêmica do Ministério da Ciência e Tecnologia – Brasil.
PUC- Rio – Pontifícia Universidade Católica – Rio de Janeiro

PUC-SP – Pontifícia Universidade Católica - São Paulo
SEB – Secretaria de Educação Básica do MEC
SEE – Secretaria Estadual de Educação
UDEMO – União dos Diretores de Ensino do Magistério Oficial; atual
Sindicato de Especialistas de Educação do Magistério Oficial do Estado
de São Paulo
UEMS - Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
UFG – Universidade Federal de Goiás
UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora/MG
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais
UnB – Universidade de Brasília
UNDIME – União dos Dirigentes Municipais da Educação
UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia (Madri/Espanha)
UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural
Organization (Organização das Nações Unidas para a Ciência, Educação
e Cultura)
UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas
UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância
USP – Universidade de São Paulo

Lista de Tabelas

Tabela 1	Salário Bruto dos Diretores	113
Tabela 2	Renda Familiar Bruta	113
Tabela 3	Número de pessoas que moram com o diretor	114
Tabela 4	Outra atividade que contribui para a renda	114
Tabela 5	Número de escolas que o diretor trabalha	115
Tabela 6	Carga horária de trabalho do diretor	115
Tabela 7	Tempo que o diretor trabalha na escola ininterrupto na função	118
Tabela 8	Tempo de exercício no cargo de direção – períodos não consec.	118
Tabela 9	Tempo em que o diretor trabalha em educação	118
Tabela 10	O Processo pelo qual assumiu a direção	121
Tabela 11	Escolaridade do Diretor	124
Tabela 12	Tipo de instituição em que fez curso superior	125
Tabela 13	Natureza da instituição de ensino superior	125
Tabela 14	Modalidade de curso de pós graduação – mais alta titulação	127
Tabela 15	Área temática do curso de pós-graduação	127
Tabela 16	Participação em programas de formação de gestores	129
Tabela 17	Participação de outros membros da equipe progr de form gest	129
Tabela 18	Participação em cursos – temática pedagógica	131
Tabela 19	Participação membros da equipe em curso – temas pedagog.	131
Tabela 20	Frequência com que o diretor lê livros	133
Tabela 21	Frequência com que lê revistas especializadas	133
Tabela 22	Frequência com que lê livros de literatura em geral	133
Tabela 23	Em 2004, a escola enfrentou probl de carência de pessoal adm	136
Tabela 24	Em 2004, a escola enfrentou probl de falta de material didático	137
Tabela 25	Em 2004, a escola enfrentou probl de roubos ou depredações	138
Tabela 26	Em 2004, a escola enfrentou probl de problemas de segurança	139
Tabela 27	Em 2004, a escola enfrentou probl de instalações sanit precárias	141
Tabela 28	Em 2004, a escola enfrentou probl de falta de salas ambiente	142
Tabela 29	Em 2004, a escola enfrentou probl de imóvel em condições prec	143
Tabela 30	Em 2004, a escola enfrentou probl de falta de oportun de conagraçamento entre docentes	144
Tabela 31	Em 2004, a escola enfrentou probl de falta de cursos/treinamento para professores	145
Tabela 32	Em 2004, a escola enfrentou probl de falta de recursos didáticos (computadores, som, TVs)	146
Tabela 33	Em 2004, a escola enfrentou probl de falta de espaço físico para atividades complementares	146
Tabela 34	Em 2004, a escola enfrentou probl de equipamento precisando de conserto	147
Tabela 35	Em 2004, a escola enfrentou probl de mobiliário estragado	147
Tabela 36	Em 2004, a escola enfrentou probl de falta de material limpeza	149
Tabela 37	Em 2004, a escola enfrentou probl de falta de atividades culturais para os alunos	149
Tabela 38	Em 2004, a escola enfrentou probl de falta de professores	150
Tabela 39	Em 2004, a escola enfrentou probl de falta de qualificação dos professores	151
Tabela 40	Em 2004, a escola enfrentou probl de falta de qualificação de pessoal adminsitrativo	151

Tabela 41	Em que medida a rotatividade dos profs impede a melhoria ens	153
Tabela 42	Em que medida a falta de tempo para o trabalho em equipe...	154
Tabela 43	Em que medida a apatia dos profissionais impede...	154
Tabela 44	Em que medida falta de habilidades e conhecimentos profs imp.	155
Tabela 45	Em que medida a falta de avaliação dos profs impede a melhor	155
Tabela 46	Em que medida a dificuldade para demitir profs pouco envolvid	155
Tabela 47	Em que medida estudantes problemáticos impede a melhoria	157
Tabela 48	Em que medida pais apáticos impede a melhoria do ensino	157
Tabela 49	Em que medida a falta de envolvimento da comunidade impede	158
Tabela 50	Em que medida desconfiança entre profs e pais impede melhor	158
Tabela 51	Em que medida a discriminação racial na comunidade impede	159
Tabela 52	Em que medida intimidação a alunos impede a melhoria do ens	159
Tabela 53	Em que medida violência física contra alunos impede a melh	159
Tabela 54	Em que medida intimidação a profs e funcionários impede	160
Tabela 55	Em que medida violência física contra profs e funcns impede	160
Tabela 56	Em que medida depredação de equipamentos da escola impede	160
Tabela 57	Em que medida depredação de banheiros impede a melhoria	161
Tabela 58	Em que medida depredação das dependências físicas da escola	161
Tabela 59	Em que medida furtos e roubos de equipamentos impedem melh	161
Tabela 60	Em que media pichações na escola impedem a melhoria do ens	161
Tabela 61	Em que medida problemas sociais na comunidade impedem	162
Tabela 62	Em que medida o consumo de drogas nas proximidades impede	162
Tabela 63	Em que medida o consumo de drogas dentro da escola impede	162
Tabela 64	Em que medida a interferência do tráfico dentro da escola...	163
Tabela 65	Qual o principal critério para a formação de turmas Geres?	164
Tabela 66	Qual o principal critério de atribuição de turmas geres aos profs	165
Tabela 67	Quais ações foram feitas para diminuir as faltas dos alunos	167
Tabela 68	Os pais foram avisados por escrito?	167
Tabela 69	Os pais foram avisados por telefone ou mensageiro da escola?	168
Tabela 70	Os pais foram chamados á escola?	169
Tabela 71	O assunto foi tratado em reuniões com os pais?	169
Tabela 72	O diretor me anima e me motiva para o trabalho	172
Tabela 73	Tenho plena confiança profissional no diretor	173
Tabela 74	O diretor consegue que os professores se comprometam com a escola?	173
Tabela 75	O diretor estimula atividades inovadoras?	174
Tabela 76	O diretor dá atenção especial aos aspectos relacionados á aprendizagem dos alunos?	174
Tabela 77	O diretor dá atenção especial aos aspectos relacionados às normas administrativas?	175
Tabela 78	O diretor dá atenção especial aos aspectos relacionados á manutenção da escola?	175
Tabela 79	Participo de decisões relativas ao meu trabalho?	176
Tabela 80	Sinto-me respeitada(o) pelo diretor?	176
Tabela 81	Respeito o(a) diretor(a)	176
Tabela 82	Como foi desenvolvido o projeto pedagógica desta escola este ano?	178
Tabela 83	A maioria dos professores é receptiva?	178
Tabela 84	A equipe de profs leva em consideração as minhas idéias?	179
Tabela 85	Eu levo em consideração as idéias de outros colegas	179
Tabela 86	O ensino da escola é influenciado pela troca de idéias entre profs	180
Tabela 87	Nesta escola tenho dificuldades em compartilhar preocupações profissionais com os outros professores	180
Tabela 88	Os professores desta escola se esforçam para coordenar o conteúdo das matérias entre as séries	181
Tabela 89	Nesta escola tenho poucas oportunidades para discutir idéias relativas ao ensino e a aprendizagem	181
Tabela 90	Nesta escola poucos professores trocam idéias e experiências	182

Tabela 91	A maioria dos profs mantém altas expectativas sobre o aprendizado dos alunos	183
Tabela 92	Diante das dificuldades desta escola, um pequeno aprendizado dos alunos já é bom resultado	184
Tabela 93	Com as famílias que os alunos têm, o aprendizado fica comprometido	184
Tabela 94	Com os atrativos que as crianças têm, fica difícil a escola fazer o seu trabalho	185
Tabela 95	Com todos os atrativos que as crianças tem, fica difícil a escola fazer o seu trabalho	185
Tabela 96	Para que os alunos dessa escola pudessem realmente aprender, seria necessário que a educação fosse levada mais à serio no país	186
Tabela 97	A maioria dos professores sente-se realmente responsável pelos seus alunos	187
Tabela 98	Poucos professores assumem a responsabilidade de melhorar a escola	187
Tabela 99	Poucos professores estão dispostos a assumir novos encargos para que a escola melhore	187
Tabela 100	A maior parte dos professores está empenhada em melhorar suas aulas	188
Tabela 101	O conteúdo programático entre as diferentes séries não planejado em equipe	189
Tabela 102	Nesta escola tenho poucas oportunidades para discutir o conteúdo programático com os colegas	189
Tabela 103	Há muitos projetos nesta escola e eu não consigo ter uma visão geral de todos eles	190
Tabela 104	Quantas vezes, em média, a aula é interrompida para anúncios da coordenação, direção ou secretaria?	190
Tabela 105	Qual a melhor opção que caracteriza a escolha do livro didático nesta escola?	191
Tabela 106	Em que medida a indicação da obra por especialistas, coordenadores ou técnicos é importante?	191
Tabela 107	Qual frequência a coord ou direção acompanha a entrada e saída dos alunos?	199
Tabela 108	Frequencia com que a coordenação atende aos pedidos dos professores (materiais, consertos de equipamentos, etc)?	200
Tabela 109	Frequencia com que a coordenação/direção assiste às aulas e orienta os professores a partir dessa observações?	200
Tabela 110	Frequencia com que a coordenação/direção se dedica à elaboração de relatórios, atas, mapas de notas?	200
Tabela 111	Frequencia com que a coordenação/direção orienta a produção do planejamento escolar: conteúdos a priorizar, estratégias de ensino, formas de avaliação, etc.	201
Tabela 112	Frequência com que a coordenação/direção promove reuniões pedagógicas ou de estudos com os professores?	201
Tabela 113	Frequencia com que a direção/coordenação atende os pais?	201
Tabela 114	Frequência com que coord/direção organiza festas e eventos?	201
Tabela 115	Frequencia com que coord / direção orienta os professores na elaboração de deveres escolares e outras produções acad.?	202
Tabela 116	Frequência com que coord/ direção orienta os profs na elaboração de projetos didáticos diferenciados?	202
Tabela 117	Análise de Fatores – Seis escolas municipais	224
Tabela 118	Proficiência média em leitura – Seis escolas municipais	224

Lista de Gráficos

Gráfico 01	Relação entre quantidade de escolas que o diretor trabalha e a proficiência média dos alunos em leitura	116
Gráfico 02	Relação entre carga horária semanal do diretor e profic em leitura	117
Gráfico 03	Relação entre tempo ininterrupto na função e profic média em leitura	119
Gráfico 04	Relação entre tempo que o diretor trabalha na função e proficiência	120
Gráfico 05	Relação entre tempo total de experiência em Educação e proficiência em leitura dos alunos	120
Gráfico 06	Relação entre forma de acesso á função de direção e proficiência	121
Gráfico 07	Relação entre escolaridade do diretor e profic média em leitura	124
Gráfico 08	Relação entre natureza da instituição de ensino cursada pelo diretor e profic média em leitura	126
Gráfico 09	Relação entre modalidade de pós-graduação feita pelo diretor e prof média em leitura dos alunos	127
Gráfico 10	Relação entre área temática do curso de pós e profic médias dos alunos	128
Gráfico 11	Relação entre participação da direção em programas de capacitação de gestores e proficiência média em leitura	129
Gráfico 12	Relação entre a participação de outro membro da equipe em programas de gestão e a proficiência media dos alunos.	130
Gráfico 13	Relação entre participação da direção e membros da equipe em cursos de pós-grad- temas pedagógicos e profic dos alunos	132
Gráfico 14	Relação entre frequencia com que a direção lê livros e proficiência dos alunos	134
Gráfico 15	Relação entre freqüência com que direção consulta revistas especializadas em Educação e Profic dos alunos	134
Gráfico 16	Relação entre freqüência com que a direção lê livros de literatura em geral e profic dos alunos em leitura	135
Gráfico 17	Relação entre carência de pessoal administrativo e profic dos alunos	137
Gráfico 18	Relação entre carência de docentes e proficiência dos alunos em leitura	138
Gráfico 19	Relação entre ausência ou atraso na entrega de materiais e proficiência em leitura dos alunos	139
Gráfico 20	Relação entre falta de equipamento/recursos didáticos e profic dos alunos em leitura	140
Gráfico 21	Relação entre instalações sanit e eletr precárias e proficiência em leitura dos alunos	141
Gráfico 22	Relação entre falta de salas ambiente e proficiência em Leitura dos alunos	142
Gráfico 23	Relação entre falta de espaço-físico para atividades complementares e proficiência em leitura dos alunos	143
Gráfico 24	Relação entre imóvel estragado e proficiência média em leitura dos alunos	144
Gráfico 25	Relação entre equipamentos estragados e proficiência média em leitura dos alunos	145
Gráfico 26	Relação entre carteiras escolares quebradas ou outros móveis estragados e proficiência média dos alunos	146
Gráfico 27	Relação entre falta de material de limpeza e proficiência média em leitura dos alunos	147
Gráfico 28	Relação entre violência contra alunos, professores ou funcionários e profic média em leitura	148

Gráfico 29	Relação entre problemas de roubos e depredações e proficiência média dos alunos em leitura	148
Gráfico 30	Relação entre falta de atividades e eventos culturais e proficiência em leitura	149
Gráfico 31	Relação entre a falta de qualificação docente e proficiência média dos alunos em leitura	150
Gráfico 32	Relação entre falta de qualificação de pessoal adm e profic média em leitura	151
Gráfico 33	Relação entre ausência de tempo para treinamento e reuniões pedagógicas para profs e proficiência média em leitura	152
Gráfico 34	Relação entre critério de composição de turma e proficiência em leitura	164
Gráfico 35	Relação entre critérios de atribuição de turmas e proficiência em leitura	166
Gráfico 36	Relação entre “professores orientados a falarem com alunos faltosos” e proficiência média em leitura	167
Gráfico 37	Relação entre “pais informados por escrito sobre ausência do filho” e proficiência média em leitura	168
Gráfico 38	Relação entre pais avisados por telefone e proficiência média em leitura	168
Gráfico 39	Relação entre pais chamados á escola e proficiência média em leitura	169
Gráfico 40	Relação entre “assunto de faltas tratado em reuniões de pais” e proficiência média em leitura	170
Gráfico 41	Relação entre Perfil Liderança Organizacional e profic	210
Gráfico 42	Relação entre Perfil Liderança Pedagógica e profic	211
Gráfico 43	Relação entre Perfil Liderança Relacional e profic	212
Gráfico 44	Relação entre Perfil de Liderança Pedag e Profic em leitura por rede de ensino (Rede Municipal)	213
Gráfico 45	Relação entre Perfil de Liderança Pedag e Profic em leitura por rede de ensino (Rede Privada)	213
Gráfico 46	Relação entre Perfil de Liderança Pedag e Profic em leitura por rede de ensino (Estrato especial)	214
Gráfico 47	Relação entre Perfil de Liderança Organizacional e Profic em leitura por rede de ensino	215
Gráfico 48	Relação entre Perfil de Liderança Organizacional e Profic em leitura por rede de ensino	216
Gráfico 49	Relação entre Perfil de Liderança Organizacional e Profic em leitura por rede de ensino	217
Gráfico 50	Relação entre Perfil de Liderança Relacional e Profic em leitura por rede de ensino	218
Gráfico 51	Relação entre Perfil de Liderança Relacional e Profic em leitura por rede de ensino	219
Gráfico 52	Relação entre Perfil de Liderança Relacional e Profic em leitura por rede de ensino	220

Lista de Quadros

Quadro 01	Características identificadas por Sammons, Hilman e Mortimore (1995) nas escolas eficazes	195
Quadro 02	Relação entre itens incluídos nos questionários para diretores e características encontradas em escolas eficazes, de acordo com Sammons, Hilman, Mortimore	196
Quadro 03	Apresentação dos construtos e instrumentos utilizados na Análise de Fatores	205
Quadro 04	Variância Explicada para Identificação dos três fatores	206
Quadro 05	Matriz de Correlações – cargas Fatoriais	207
Quadro 06	Construtos de Investigação em seis escolas municipais – Etapa Qualitativa	223