

PRÁTICAS DE GESTÃO E LIDERANÇA E RESULTADOS ESCOLARES NO ENSINO MÉDIO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM DOIS ESTADOS BRASILEIROS

PRÁCTICAS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO Y RESULTADOS ESCOLARES EN LA ESCUELA SECUNDARIA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO EN DOS ESTADOS BRASILEÑOS

MANAGEMENT AND LEADERSHIP PRACTICES AND SCHOOL RESULTS IN HIGH SCHOOL: AN EXPLORATORY STUDY IN TWO BRAZILIAN STATES



Ana Cristina Prado de OLIVEIRA¹

e-mail: ana.oliveira@unirio.br

Rodnei PEREIRA²

e-mail: rpereira@fcc.org.br

Christy PATO³

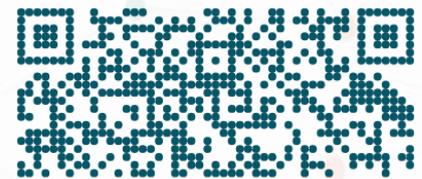
e-mail: christypato@id.uff.br

Alexsandro do Nascimento SANTOS⁴

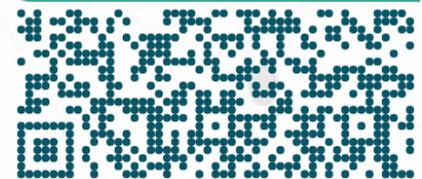
e-mail: alexsandrosantos1980@gmail.com

Como referenciar este artigo:

OLIVEIRA; A. C. P. de; PEREIRA, R.; PATO, C.; SANTOS, A. do N. Práticas de gestão e liderança e resultados escolares no ensino médio: Um estudo exploratório em dois estados brasileiros. **Revista @ambienteeducação**, São Paulo, v. 17, n. esp. 1, e023009, 2024. e-ISSN: 1982-8632. DOI: <https://doi.org/10.26843/ae.v17iesp.1.1311>



@ambienteeducação



Submetido em: 20/12/2024

Revisões requeridas em: 27/03/2024

Aprovado em: 04/04/2024

Publicado em: 17/05/2024



ARTIGO SUBMETIDO AO SISTEMA DE SIMILARIDADE

Editores: Profa. Dra. Margarete May Berkenbrock Rosito

Prof. Dr. Alexsandro do Nascimento Santos

Prof. Dr. Ecleide Cunico Furlanetto

Profa. Dra. Maria Conceição Passeggi

Editor Adjunto Executivo: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹ Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), Rio de Janeiro – RJ – Brasil. Professora Adjunta no Departamento de Fundamentos da Educação e no Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEdu- Unirio).

² Pesquisador da Fundação Carlos Chagas (FCC). Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Educação e do Programa de Mestrado Profissional Formação de Gestores Educacionais, da Universidade Cidade de São Paulo (Unicid).

³ Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói – RJ – Brasil. Professor do Departamento de Ciência Política e do Programa de Pós-graduação em Ciência Política (PPGCP-UFF).

⁴ Universidade Cidade de São Paulo (Unicid), São Paulo – SP – Brasil. Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Educação e do Mestrado Profissional em Formação de Gestores.

RESUMO: Considerando a relevância do trabalho da direção escolar (Leithwood; Sun, 2012; Brooke; Rezende, 2021; Oliveira; Paes de Carvalho, 2018), o estudo teve como objetivo identificar práticas de liderança escolar e suas associações com a variação da proficiência em testes de larga escala em escolas de Ensino Médio (EM). Este estudo quantitativo foi elaborado a partir de dados coletados pela pesquisa Práticas de Gestão, Liderança Educativa e Qualidade da Educação (PGLEQE), em uma amostra de 139 escolas que atendem ao EM em dois estados brasileiros. Professores, Coordenadores Pedagógicos e Diretores responderam a questionários desenhados para cada grupo de respondentes. Com base em Day e colegas (2007), a análise dos dados envolveu a criação de índices e estudo inferencial com a elaboração de modelos de regressão hierárquica. Os resultados apontam importantes achados para a agenda política educacional no que se refere à atuação das equipes de gestão escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança escolar. Gestão escolar. Direção Escolar. Ensino Médio.

RESUMEN: Considerando la relevancia del trabajo de gestión escolar (Leithwood; Sun, 2012; Brooke; Rezende, 2021; Oliveira; Paes de Carvalho, 2018), el estudio tuvo como objetivo identificar las prácticas de liderazgo escolar y sus asociaciones con la variación en el dominio en pruebas a gran escala en las escuelas secundarias - EM. Este estudio cuantitativo fue elaborado a partir de datos recopilados por la encuesta Prácticas de Gestión, Liderazgo Educativo y Calidad de la Educación - PGLEQE, en una muestra de 139 escuelas que atienden EM en dos estados brasileños. Docentes, Coordinadores Pedagógicos y Directivos respondieron a cuestionarios diseñados para cada grupo de encuestados. Según Day y colegas (2007), el análisis de datos implicó la creación de índices y estudios inferenciales con el desarrollo de modelos de regresión jerárquica. Los resultados apuntan a hallazgos importantes para la agenda de política educativa en relación con el desempeño de los equipos de gestión escolar.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo escolar. Gestión escolar. Gestión Escolar. Escuela secundaria.

ABSTRACT: Considering the relevance of the school management work (Leithwood; Sun, 2012; Brooke; Rezende, 2021; Oliveira; Paes de Carvalho, 2018), the study aimed to identify school leadership practices and their associations with variation in proficiency in large-scale tests in high schools - EM. This quantitative study was prepared based on data collected by the Management Practices, Educational Leadership and Education Quality - PGLEQE survey, in a sample of 139 schools that serve EM in two Brazilian states. Teachers, Pedagogical Coordinators, and Principals responded to questionnaires designed for each group of respondents. Based on Day and colleagues (2007), data analysis involved the creation of indices and inferential studies with the development of hierarchical regression models. The results point to important findings for the educational policy agenda regarding the performance of school management teams.

KEYWORDS: School leadership. School management. School principalship. High school.

Introdução

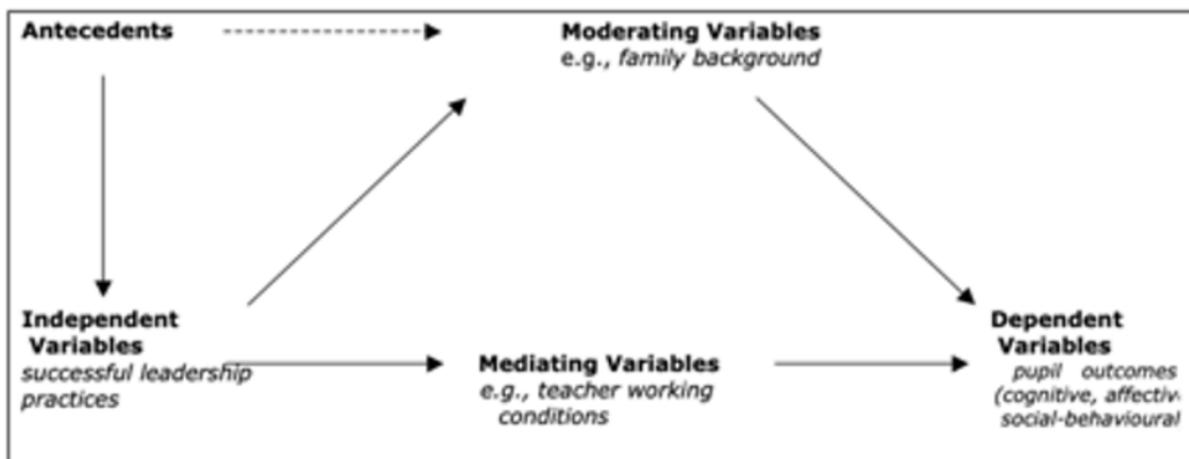
Um número significativo das pesquisas acadêmicas educacionais, especialmente no campo da sociologia da educação, tem se dedicado a buscar respostas para questões a respeito das desigualdades educacionais. Considerando que os fatores extraescolares (condições socioeconômicas, escolaridade dos pais, entre outros), ainda que relevantes, não respondem sozinhos pelo sucesso ou fracasso dos alunos em sua trajetória escolar, os estudos sobre a eficácia escolar têm priorizado a investigação de fatores intraescolares que também poderiam incidir na variação dos resultados encontrados.

Nesta perspectiva, tanto estudos internacionais (Creemers; Reezgit, 1996; Sammons, 2008, entre outros) quanto nacionais (Alves; Franco, 2008; Soares, 2007; entre outros), a partir da síntese de pesquisas sobre o tema, destacam o trabalho da gestão/liderança escolar como um dos fatores intraescolares que tem significativa associação com a variação nos resultados escolares. Assim, várias pesquisas (Leithwood; Patten; Jantzi, 2010; Leithwood; Sun, 2012; May; Supovitz, 2011; Price, 2012; Scanlan, 2013; Shen *et al.*, 2012; Somech, 2010; Supovitz; Sirinides; May, 2010; Thoonen *et al.*, 2011; entre muitas outras) buscaram responder à pergunta: **Como a liderança escolar (a partir do trabalho do diretor e da equipe de gestão da escola) pode impactar positivamente os resultados da escola?**

Foi nesta direção que foi desenhada a Pesquisa “Práticas de Gestão, Liderança Educativa e Qualidade da Educação em Escolas de Ensino Médio no Brasil” de onde se originou este artigo. A pesquisa teve como objetivo principal identificar práticas de liderança escolar e suas possíveis associações com a variação da proficiência em testes de larga escala em escolas de Ensino Médio (EM). Trata-se de um estudo quantitativo elaborado a partir de dados coletados pelo *survey* PGLEQE, aplicado a uma amostra de 139 escolas que atendem ao EM, localizadas em dois estados brasileiros (ES e PI)⁵. Tomou-se como referência o desenho teórico-metodológico proposto por Day e colegas (2007), para orientar as pesquisas que pretendem investigar as possíveis associações entre a liderança escolar e outras variáveis, incluindo os resultados escolares:

⁵ Para informações mais detalhadas sobre a Pesquisa, consultar Oliveira *et al.* (2024) no artigo de abertura deste dossiê “Dossiê: Práticas de Gestão, Liderança Educativa e Qualidade da Educação em Escolas de Ensino Médio no Brasil” publicado neste número.

Figura 1 – Modelo teórico-metodológico



Fonte: Day *et al.*, (2007. p. 10).

De acordo com os autores, o modelo utilizado na pesquisa apresentada⁶, foi adaptado de um estudo anterior de Leithwood e Levin (2005 apud Day *et al.*, 2007) e

é a estrutura que forneceu uma ferramenta inicial para pensar sobre as diferentes variáveis ou influências sobre e pelos diretores. Ele sugere que as práticas de liderança bem-sucedidas, as variáveis independentes na estrutura, se desenvolvem e emergem por meio da influência de variáveis antecedentes. Esses comportamentos ou práticas de liderança, por sua vez, têm efeitos diretos potencialmente sobre uma ampla gama de outras variáveis. Algumas dessas variáveis moderam (aumentam ou mudam) os efeitos da liderança, enquanto outras "vinculam" ou mediam as práticas de liderança aos alunos e sua aprendizagem, as variáveis dependentes do estudo." (Day *et al.*, 2007, p. 10, nossa tradução)

Neste artigo, apresentamos um dos estudos realizados a partir dos dados coletados pela PGLEQE em uma amostra de escolas que atendem ao Ensino Médio (EM), nos estados do Espírito Santo e do Piauí⁷. O texto está organizado da seguinte forma, após esta introdução: a primeira seção traz uma síntese da discussão teórico-conceitual sobre Gestão e Liderança escolar, temas centrais deste estudo. Na segunda seção, apresentamos a validação dos questionários para mensurar os construtos pretendidos, através da sintetização de itens em índices previstos pela pesquisa. Na terceira seção, registramos nossos exercícios inferenciais exploratórios, através de modelos exploratórios para cada uma das amostras, que buscaram

⁶ Trata-se do relatório de pesquisa intitulado "The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes", que relatou o estudo realizado durante três anos por um grupo de pesquisadores de diferentes universidades. A pesquisa, de metodologia mista, foi encomendada pelo Department for Education and Skills (DfES) e desenvolvida em parceria com o National College of School Leadership (NCSL).

⁷ Detalhes sobre a metodologia de elaboração e aplicação dos questionários são apresentados no texto de abertura do Dossiê.

atender ao nosso objetivo de pesquisa, discutindo os resultados encontrados, suas limitações e possibilidades. Finalmente, na última seção, apresentamos alguns aportes e recomendações para políticas educacionais futuras para a Gestão e Liderança escolar, a partir dos resultados encontrados.

Gestão e Liderança Escolar

A produção acadêmica nacional no campo da gestão escolar tem conquistado cada vez mais espaço nos periódicos educacionais nos últimos anos, como mostra recente levantamento bibliográfico realizado no início da pesquisa que originou este artigo, publicado recentemente (Oliveira *et al.*, 2023). Ainda que os trabalhos utilizando e explorando o conceito Liderança escolar sejam escassos, como já apontavam Oliveira (2015) e Brooke e Rezende (2020), estudos que envolveram análises inferenciais sobre a relação entre o trabalho realizado pela direção escolar e os resultados dos alunos mostraram-se mais presentes nos últimos anos. Tais estudos seguem, em sua maioria, um referencial que considera a gestão ou liderança escolar como uma das características relevantes para a qualidade do trabalho desenvolvido na escola (Alves; Franco, 2008; Bonamino *et al.*, 2012; Soares, 2007; Soares; Teixeira, 2006).

Estes trabalhos têm se dedicado a buscar uma associação entre características/perfil/estratégias de gestão escolar e resultados da escola como, por exemplo, melhorias no trabalho docente (Grigoli *et al.*, 2010); stress dos professores (Junior; Lipp, 2011); uso de indicadores educacionais (Werle; Audino, 2015); desempenho dos alunos (Gobbi *et al.*, 2020; Oliveira; Waldhelm, 2016; Oliveira; Paes de Carvalho, 2018; Bernado, 2010, 2013; Esquisani; Silveira, 2015; Fonseca; Nunes, 2020; Medeiros *et al.*, 2014).

Oliveira e Waldhelm (2016) empregaram dados da Prova Brasil para estimar a relação entre a percepção dos professores sobre a direção escolar, a colaboração docente e a proficiência média dos alunos do 5º ano no teste de matemática. Eles identificaram uma relação significativamente positiva entre a liderança do diretor, o clima escolar percebido pelos professores e o desempenho dos alunos nos testes de Matemática do 5º ano: “O resultado nos permite inferir que, na amostra estudada, quanto melhor os professores percebem o trabalho de seu diretor e o clima de trabalho em sua escola, maiores são os resultados de seus alunos” (Oliveira; Waldhelm, 2016, p. 838).

Bernado (2010), por sua vez, analisou a relação entre as estratégias de organização das turmas (tarefa que fica, muitas vezes, a cargo de gestão escolar) e as diferenças dos resultados

entre turmas na mesma escola ao longo dos anos letivos, em uma pesquisa longitudinal que envolveu diferentes pesquisadores em algumas cidades brasileiras. Utilizando análise da variância (DIF), o estudo apontou que as desigualdades educacionais se acentuam em relação às variáveis cognitivas em turmas em que os critérios de organização se pautaram nas diferenças de habilidades em Leitura dos alunos. Bernado (2010) destaca a necessidade de a equipe de gestão escolar adotar estratégias de composição de turmas que sejam promotoras de equidade.

Em um estudo quali-quanti, Werle e Audino (2015) analisaram o uso dos indicadores educacionais pelos gestores escolares, tendo como sujeitos membros da equipe de gestão escolar. Os autores delinham distintas dimensões de atuação dos gestores no emprego dos dados educacionais oriundos das avaliações externas e enfatizam a importância da participação e do trabalho coletivo necessários para a interpretação e utilização dos indicadores educacionais.

Na dimensão administrativa percebe-se que grande parte dos esforços endereçam-se para uma gestão voltada para resultados, pautada no trabalho coletivo dos profissionais. Quanto à dimensão participativa, é possível identificar uma gestão atenta aos comportamentos e necessidades dos alunos e às solicitações dos professores. A gestão é dinâmica, buscando formas diferenciadas de comunicação e de agilização dos encaminhamentos propostos. Destaca-se, também, movimentos de socialização dos resultados do IDEB com todos os segmentos, abrindo espaços para um planejamento em conjunto, abrindo espaços para diálogos e questionamentos (Werle; Audino, 2015, p. 138).

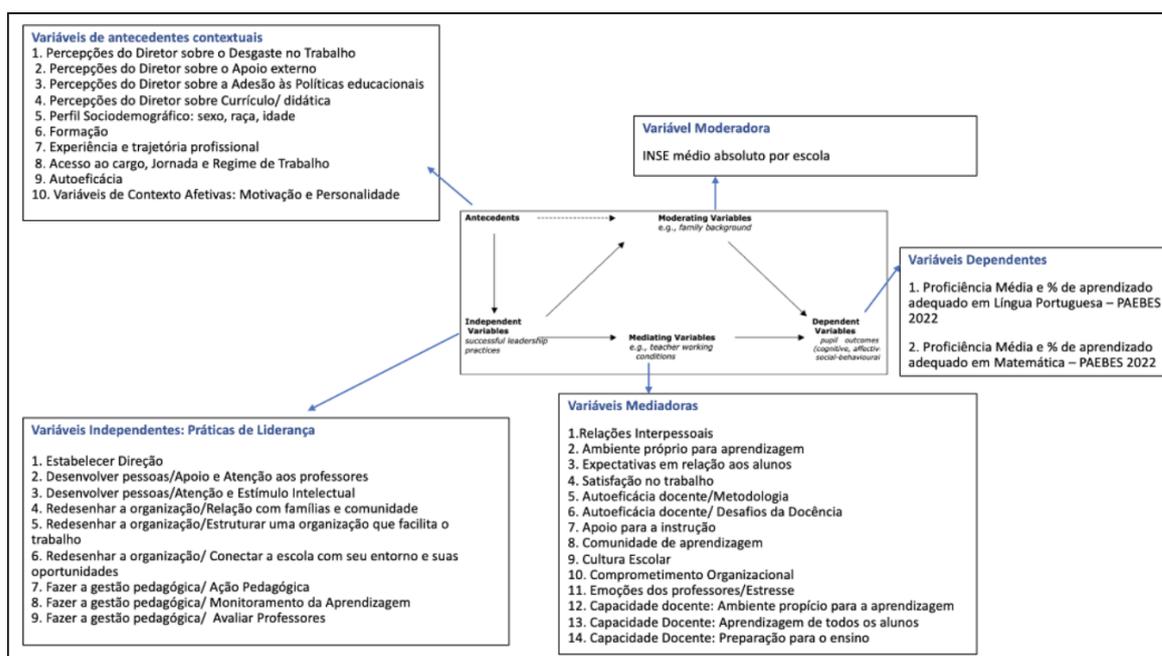
Os resultados apontados pelos autores nos levam a ampliar a discussão sobre o uso de dados e evidências acadêmicas pela gestão escolar em um trabalho coletivo e participativo, como um dos caminhos através dos quais a gestão escolar pode fazer a diferença.

No contexto internacional, as pesquisas sobre práticas de gestão e liderança escolar eficazes são mais abundantes. Um extenso levantamento de pesquisas realizado por Leithwood e colegas (Leithwood *et al.*, 2006; Leithwood; Harris; Hopkins, 2019) levou a uma síntese produzida e atualizada pelos autores a respeito das práticas de liderança mais frequentemente e significativamente associadas à melhoria nos resultados escolares. Na pesquisa que originou este artigo, consideramos as dimensões de práticas de liderança propostas por Leithwood *et al.* (2006) e Leithwood, Harris e Hopkins (2019): Estabelecer direção, desenvolver pessoas; Redesenhar a organização/ escola; Fazer a gestão pedagógica da escola). Estas dimensões de práticas de liderança nos inspiraram na elaboração dos itens que originaram os indicadores, como será descrito na seção a seguir.

Indicadores de Práticas de Liderança e de variáveis escolares mediadoras

Seguindo o modelo teórico-metodológico que inspirou esta pesquisa, iniciamos nossa análise inferencial com a operacionalização dos itens em variáveis latentes⁸ (quando foi o caso) através de procedimento de análise fatorial confirmatória para a criação de índices. A análise fatorial confirmatória é uma técnica estatística que permite testar a validade de uma estrutura teórica prévia de um conjunto de variáveis observadas. Ou seja, um bloco de itens elaborados para mensurar um determinado construto (por exemplo, “Gestão Pedagógica: Monitoramento da Aprendizagem”) foi sintetizado em uma medida única por escola, a partir das respostas dos questionários (no caso dos professores, agregadas pela média). A partir desta operacionalização, foram criados os seguintes índices para esta pesquisa:

Figura 2 – Lista dos índices criados pela pesquisa, seguindo modelo teórico-metodológico adotado



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Os itens que compuseram cada um destes índices e suas cargas fatoriais, bem como os parâmetros de validade e confiabilidade das informações sintetizadas, estão apresentados nos quadros dos Apêndices a este artigo. A construção destes índices a partir dos dados coletados

⁸ Variáveis latentes são variáveis que não são observadas diretamente e passam por um processo de construção do pesquisador, que convencionou quais especificações irão compor seu conceito latente

nesta amostra validou, operacionalmente, a capacidade dos questionários elaborados para mensurar e sintetizar as dimensões estudadas. Cabe destacar que, para este estudo, incluímos na análise as variáveis independentes (Práticas de Liderança), as variáveis mediadoras e variável moderadora (INSE), em relação às variáveis dependentes, como será apresentado em seguida.

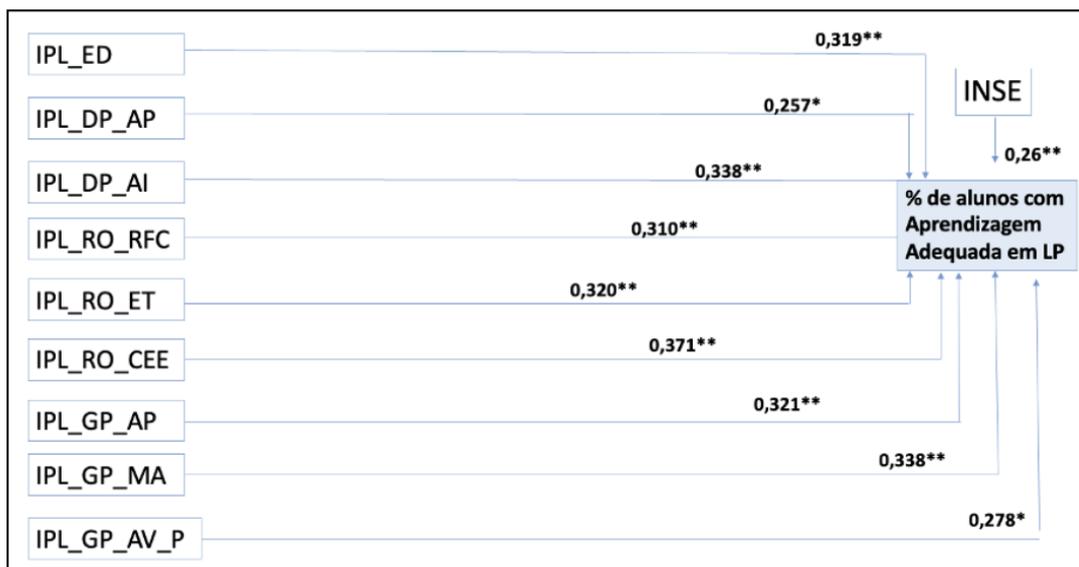
Práticas de Liderança e suas relações (mediadas ou não) com o desempenho dos alunos

Para um estudo exploratório procuramos estimar, inicialmente, a associação direta entre as nossas variáveis independentes e as dependentes, tendo como controle a variável moderadora (INSE médio da escola). Ou seja, buscamos estimar o quanto algumas práticas de liderança ajudam a explicar a variação dos resultados dos alunos entre as escolas das amostras. Para essa análise exploratória, utilizamos como variável dependente, no caso do ES, a “porcentagem de alunos com aprendizado adequado em Língua Portuguesa” e no caso do PI a “Proficiência Média em Matemática” pois estas foram, em cada caso, a variável com maior e mais significativa associação com a variável moderadora nos testes iniciais⁹. Assim, utilizando no *software* SPSS o método Enter¹⁰ de regressão linear múltipla estimamos modelos hierárquicos cujos resultados são sintetizados nos esquemas abaixo.

⁹ Seguindo a literatura no campo da sociologia da educação, que destaca a associação entre a origem socioeconômica dos alunos e seus resultados e trajetórias escolares (Hasembaig, Silva, 2010; Brooke, Soares, 2008) testamos qual seria a associação entre nossa variável moderadora (INSE médio das escolas, criado pelo INEP) e possíveis quatro variáveis dependentes: Média de Proficiência em Matemática e em Língua Portuguesa e Porcentagem de alunos com Desempenho Adequado em Matemática e Língua Portuguesa.

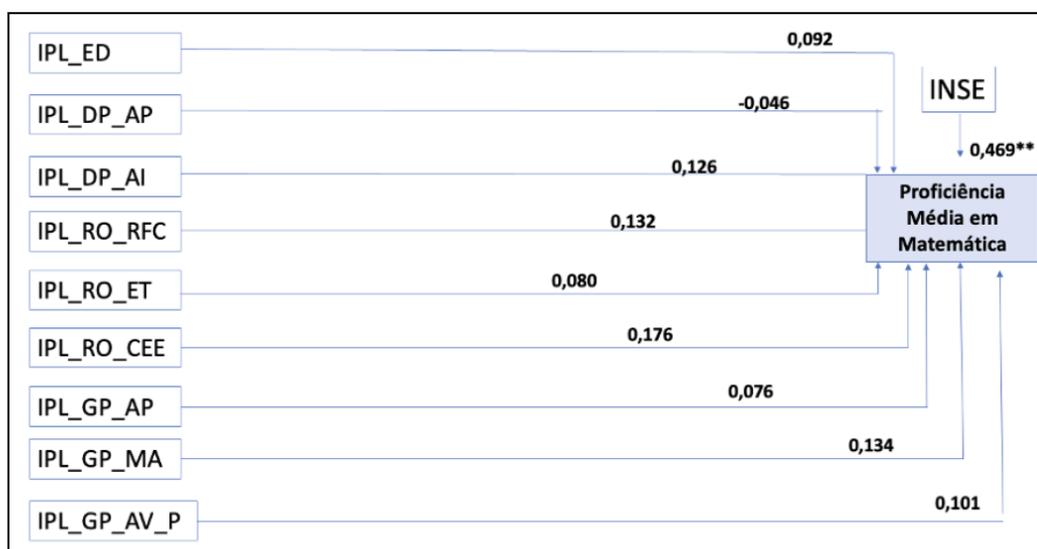
¹⁰ Neste método, todas as variáveis são inseridas num único bloco, de uma única vez, avaliando-se então quais preditores são mais significativos. Como nesse método há mais riscos de multicolinearidade, filtramos excluindo as variáveis cuja probabilidade de F fosse de pelo menos 0,10.

Figura 3 – Práticas de Liderança X Resultados escolares: Associações diretas/ES



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Figura 4 – Práticas de Liderança X Resultados escolares: Associações diretas/ PI



** indica que a associação é estatisticamente significativa (coeficientes com valor positivo e com significância menor do que 0,001).

* indica que a associação é estatisticamente significativa (coeficientes com valor positivo e com significância menor do que 0,005).

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).¹¹

¹¹ Legenda: IPL_ED = Índice de Prática de Liderança: Estabelecer Direção / IDP_DP_AP = Índice de Prática de Liderança: Desenvolver pessoas/Apoio e Atenção aos professores / IDP_DP_AI = Índice de Prática de Liderança: Desenvolver pessoas/Atenção e Estímulo Intelectual / IDP_RO_RFC = Índice de Prática de Liderança: Redesenhar a organização/Relação com famílias e comunidade / IDP_RO_ET = Índice de Prática de Liderança: Redesenhar a organização/Estruturar uma organização que facilita o trabalho / IDP_RO_CEE = Índice de Prática de Liderança: Redesenhar a organização/ Conectar a escola com seu entorno e suas oportunidades / IDP_GP_AP = Índice de Prática de Liderança: Fazer a gestão pedagógica / Ação Pedagógica / IDP_GP_MA = Índice de Prática de Liderança: Fazer a gestão pedagógica / Monitorar a Aprendizagem / IDP_GP_AV_P = Índice de Prática de Liderança: Fazer a gestão pedagógica / Avaliar Professores.

Observa-se que, em todos os modelos estimados com a amostra do ES, as variáveis independentes (Práticas de Liderança) demonstraram associações positivas e significativas com a variável dependente (Porcentagem de Alunos com Desempenho Adequado em Língua Portuguesa). Em outras palavras, as Práticas de Liderança avaliadas neste estudo ampliam o poder explicativo do modelo estimado sobre a variância do desempenho escolar. Destaca-se que o modelo com o Índice de Prática de Liderança “Redesenhar a Organização/Conectar a escola com seu Entorno” (IPL_RO_CCE) apresentou o maior coeficiente de associação entre as variáveis de interesse e ainda conseguiu reduzir o coeficiente da variável moderadora, INSE ($b = 0,23$), em comparação com o modelo linear simples testado anteriormente ($b = 0,26$).

Isso sugere que, nas escolas onde os professores percebem de forma mais positiva essa prática de liderança por parte de seus diretores, ocorre uma variação positiva na porcentagem de alunos com melhor desempenho acadêmico, diminuindo o impacto das origens sociais para esses jovens. Além disso, ressaltam-se os elevados coeficientes de associação dos Índices de Prática de Liderança “Desenvolver pessoas/Atenção e Estímulo Intelectual” e “Fazer a gestão pedagógica/Monitorar a Aprendizagem” nos modelos analisados.

Os resultados do exercício exploratório com os dados do ES, apresentado na Figura 3, nos permitem inferir que a variação da porcentagem de alunos com desempenho adequado no 3º ano do EM nas escolas da amostra é mais bem explicada por modelos que considerem as Práticas de liderança mensuradas (variáveis escolares) do que quando considerada somente a variável moderadora (INSE).

Ainda, estes resultados tendem a ser melhores em escolas onde os professores percebem mais positivamente a atuação de seus diretores em estabelecer conexões com o entorno da escola. Os itens que compuseram este índice estão relacionados às estratégias de buscar ajuda externa para melhorar a aprendizagem, divulgar os resultados da escola e incentivar os professores a criarem redes de trocas para melhorar o ensino. Como trata-se da última série da Educação Básica, parece fazer sentido que esta prática de gestão e liderança tenha um poder explicativo relevante para a variação dos resultados entre os alunos.

No caso da amostra do PI, observa-se que, em todos os modelos estimados, as variáveis independentes (Práticas de Liderança) apresentaram associações não significativas com a variável dependente (Proficiência Média em Matemática), conforme ilustrado na Figura 4. Isso sugere que as Práticas de Liderança medidas neste estudo têm alguma relação com a variável dependente, porém, a falta de significância do coeficiente sugere que a explicação para a

variação dos resultados entre as escolas da amostra pode ser aleatória e não necessariamente dependente das variáveis preditoras.

É importante destacar que, em 6 dos 9 modelos estimados, a inclusão da variável independente (Prática de Liderança) reduziu o coeficiente de associação do INSE (indicador socioeconômico) com a variável dependente (Proficiência Média em Matemática). Além disso, assim como no estudo com a amostra do ES, na amostra do PI, o modelo com o Índice de Prática de Liderança “Redesenhar a Organização/Conectar a escola com seu Entorno” (IPL_RO_CCE) apresentou o maior coeficiente de associação entre as variáveis de interesse e ainda conseguiu diminuir o coeficiente da variável moderadora, INSE ($b = 0,455$), em comparação com o modelo linear simples testado anteriormente ($b = 0,469$).

Portanto, pode-se interpretar que nas escolas onde os professores reconhecem de forma mais positiva essa prática de liderança por parte de seus diretores, ocorre uma variação positiva na porcentagem de alunos com melhor desempenho acadêmico, reduzindo o efeito das origens sociais para esses jovens. No entanto, esse resultado deve ser interpretado com cautela, considerando a falta de significância estatística da associação, como explicado.

O estudo realizado com a amostra do PI indica que a variação da Proficiência Média em Matemática no 3º ano do Ensino Médio nas escolas da amostra é amplamente explicada pela variável moderadora (INSE), enquanto os modelos que consideram as Práticas de Liderança isoladamente não demonstram uma associação estatisticamente significativa com a variável dependente. No entanto, ao considerar o aumento do coeficiente de determinação do R^2 ¹² no modelo que testou o Índice de Prática de Liderança “Redesenhar a Organização/Conectar a escola com seu Entorno” (IPL_RO_CCE), sugere-se que os resultados tendem a ser melhores em escolas onde os professores percebem de forma mais positiva a atuação de seus diretores em estabelecer conexões com o entorno da escola.

Posteriormente, foram estimadas regressões lineares múltiplas buscando inserir as variáveis mediadoras nos modelos. Seguindo o modelo teórico-metodológico apresentado, foram testadas as associações entre cada uma das Práticas de Liderança e as variáveis dependentes (Porcentagem de Alunos com Desempenho Adequado em Língua Portuguesa, no ES, e Proficiência Média em Matemática, no PI), mediadas pelas variáveis mediadoras e controladas pelo INSE médio da escola. Dada a limitação do tamanho da amostra, foram

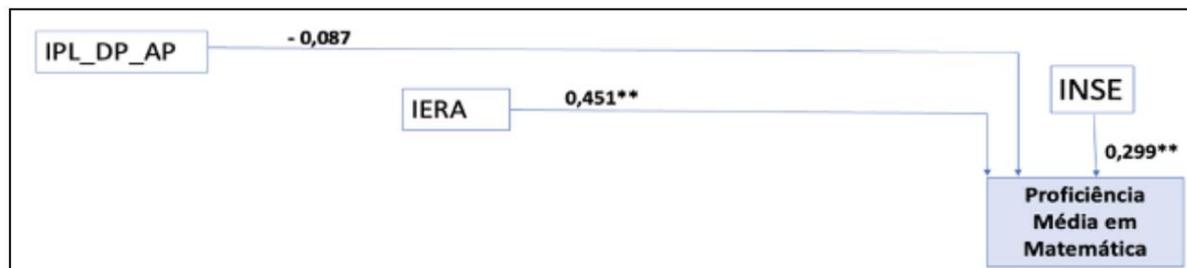
¹² O R^2 indica o quanto (em porcentagem) as variáveis utilizadas nos modelos estimados foram responsáveis por explicar a variação nos resultados da variável dependente (neste caso, os resultados de desempenho dos alunos das escolas da amostra da pesquisa).

mantidas apenas três variáveis por modelo: a moderadora (INSE), uma independente (cada uma das Práticas de Liderança) e uma mediadora (cada uma das variáveis mediadoras).

Os testes realizados revelaram que a inclusão das variáveis mediadoras proporcionou algumas melhorias significativas no poder explicativo dos modelos sobre a variação dos resultados dos alunos. Notavelmente, a variável mediadora que mais efetivamente aprimorou os modelos estimados neste estudo foi o Índice de Expectativa em Relação aos Alunos (IERA).

No caso da amostra do PI, os coeficientes de associação entre a variável mediadora e a variável dependente foram consistentemente altos, positivos e significativos, indicando a relevância da expectativa docente para os resultados escolares. É importante ressaltar que a inclusão desta variável mediadora em todos os casos aumentou o poder explicativo dos modelos (R^2 ajustado) e reduziu significativamente o coeficiente da variável moderadora, o INSE, em relação ao modelo inicial. Abaixo está destacado o modelo que obteve o melhor desempenho (maior R^2 e maior redução do coeficiente de associação do INSE).

Figura 5 – INSE, Índice de Prática de Liderança: Desenvolver pessoas/Apoio e Atenção aos professores; Índice de Expectativa em relação aos alunos X Proficiência Média em Matemática/PI

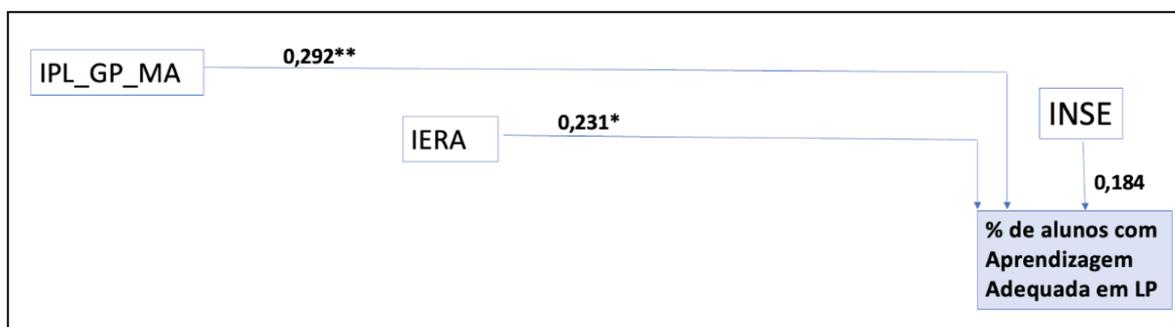


Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A partir dos resultados apresentados, podemos inferir que nas escolas em que a expectativa dos professores em relação aos alunos é mais elevada, o impacto do nível socioeconômico da escola sobre os resultados de aprendizagem dos alunos é menos significativo. Além disso, no estudo com a amostra do PI, a variável mediadora aumentou o poder explicativo (R^2 ajustado) de todos os modelos em comparação com aqueles em que se estimava a associação das Práticas de Liderança sem mediação. Isso sugere que boas práticas de liderança, especialmente aquelas que apoiam e dão atenção aos professores, estão associadas a uma expectativa docente mais positiva em relação aos alunos, o que contribui para melhorar os resultados da escola.

Nos testes realizados com a amostra do ES, observamos que a inclusão das variáveis mediadoras geralmente não resultou em melhora no poder explicativo sobre a variação dos resultados de proficiência dos alunos. Em outras palavras, as variáveis de prática de liderança, por si só, apresentaram uma relação mais forte e significativa com as variáveis dependentes testadas. A variável mediadora que mais contribuiu para melhorar os modelos estimados neste estudo foi também o Índice de Expectativa em Relação aos Alunos (IERA). O modelo que demonstrou os resultados mais significativos é apresentado no esquema a seguir:

Figura 6 – INSE, Índice de Prática de Liderança: Gestão Pedagógica/Monitorar a aprendizagem; Índice de Expectativa em relação aos alunos X Porcentagem de alunos com desempenho adequado em Língua Portuguesa/ES



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A variável mediadora Índice de Expectativas em Relação aos Alunos (IERA_PROF) demonstrou uma associação positiva e significativa com a variável dependente em alguns dos modelos estimados em nossos testes com a amostra do ES. A inclusão desta variável mediadora nos modelos testados reduziu e diminuiu a significância do coeficiente de associação do INSE. Em outras palavras, em escolas da amostra onde a expectativa dos professores em relação aos alunos é mais elevada, o efeito do nível socioeconômico da escola sobre os resultados de aprendizagem dos alunos é menos pronunciado.

Além disso, a variável mediadora aumentou o poder explicativo (R² ajustado) de todos os modelos em comparação com aqueles em que se estimava a associação das Práticas de Liderança sem mediação. Isso sugere que boas práticas de liderança, especialmente aquelas relacionadas à monitorização da aprendizagem dos alunos, estão associadas a uma expectativa docente mais positiva em relação ao alunado, o que contribui para melhorar os resultados da escola.

Considerações Finais: Implicação dos resultados para as políticas educacionais para Gestão e Liderança e escolar

A análise exploratória realizada e apresentada nas páginas anteriores destaca a amplitude e a abrangência temática dos dados coletados e suas diversas possibilidades analíticas. A análise inferencial exploratória, por meio de modelos de regressão linear múltipla, revelou uma associação positiva e significativa (no caso do ES) e não significativa (no caso do PI) entre todas as práticas de liderança testadas e a variação nos resultados entre as escolas das amostras. Embora não tenha sido objetivo deste artigo comparar os resultados encontrados nos dois estados, ressalta-se a importância de investigações futuras examinarem se as variáveis mediadoras e/ou contextuais influenciam as diferenças entre as associações verificadas.

Ao estimar o poder explicativo de modelos que incluíam variáveis mediadoras, encontramos alguns resultados interessantes, conforme discutido acima, melhorando o poder explicativo dos modelos e destacando a relação indireta de algumas práticas de liderança com os resultados escolares, em consonância com o objetivo da pesquisa apresentada na introdução. Destaca-se, nesta análise, a relevância da expectativa docente em relação aos alunos como importante fator escolar.

Ainda que os resultados sobre a associação das práticas de liderança e as variáveis dependentes testadas, além daqueles encontrados a partir da inserção de algumas das variáveis moderadoras, possam ser animadores, devem ser lidos cuidadosamente, uma vez considerados os limites do tamanho da amostra. Porém, ainda assim, consideramos que os resultados apresentados indicam pistas importantes sobre a relevância das práticas de gestão e liderança, também mediadas por fatores relacionados ao clima escolar, para a qualidade da educação no Ensino Médio.

O trabalho aqui realizado não esgota todas as possibilidades analíticas para o volume de informações reunidas. Mas permitem elaborar alguns aportes e recomendações para políticas futuras, uma vez que as relações entre a influência do diretor no trabalho escolar e suas múltiplas variáveis podem ter repercussões significativas nos resultados de aprendizagem. Tais relações precisam incluir:

- Propiciar a melhoria de uma cultura de altas expectativas na escola: os gestores escolares precisam intervir, ainda, quando o que está em jogo são as crenças e expectativas que as equipes escolares têm sobre os estudantes e sobre si mesmas. Assim, os diretores e coordenadores pedagógicos devem promover altas expectativas como uma prática estratégica

central no exercício da liderança. Esse aspecto é especialmente importante, considerando que nas escolas em que os professores reconhecem mais positivamente a liderança de seus diretores, pode haver uma variação positiva na porcentagem de alunos com melhor desempenho acadêmico, reduzindo o efeito das origens sociais dos estudantes, conforme discutido ao longo do texto¹³;

- Cuidar da cultura institucional escolar: o diretor e sua equipe têm um papel fundamental na leitura e na interpretação da cultura escolar, de modo a desvelar seus ritos, mitos, tradições e comportamentos, para neles intervir e, assim, elaborar e implementar ações especialmente voltadas para a convivência em suas diferentes dimensões: entre os profissionais da escola, destes com os estudantes, dos estudantes entre si, da escola com a comunidade e com outras escolas do mesmo território, fomentando a construção de comportamentos participativos e interações colaborativas. A influência dos gestores pode afetar a criação de ambientes seguros e de apoio afetivo e emocional, como forma de enfrentamento a violências e assédios, racismo e LGBTQIAP+fobia, aspectos que compõem as variáveis mediadoras, na perspectiva de Day *et al.* (2007), na medida em que podem repercutir na qualidade das relações interpessoais, do clima organizacional escolar, na criação de ambientes propícios à aprendizagem, mas que também podem favorecer ou dificultar a aprendizagem dos estudantes (Santos; Pereira, 2022; INEP, 2009);

- Desenvolver práticas de liderança positiva: é importante destacar a importância que as redes de ensino têm em planejar ações específicas voltadas para o desenvolvimento profissional do diretor, bem como do coordenador pedagógico, especialmente no que diz respeito à construção e aprimoramento de conhecimentos profissionais especificamente voltados para a manutenção das relações interpessoais entre os profissionais da escola, um caminho fundamental para que a convivência entre os estudantes também possa melhorar¹⁴ (Almeida, 2022);

- Induzir o aprimoramento das práticas pedagógicas: os gestores escolares têm um papel importante, também, no estudo das práticas educativas cotidianas exercidas por educadores, docentes e não-docentes. Especialmente no que diz respeito aos professores, é fundamental fazer uso de diagnósticos sobre convivência e aprendizagem, definir objetivos e expectativas

¹³ Para aprofundar essa discussão, indicamos a leitura do artigo de Gimenes e Toledo (2024), que compõe o presente Dossiê.

¹⁴ Em relação ao papel das secretarias de educação frente ao trabalho dos professores reiteramos a importância da leitura do artigo de Oliveira e Alves (2024) e bem como o de Moro, Vivaldi e Valle (2024), sobre clima escolar organizacional, que também compõem este dossiê.

nítidas para os docentes, criar, implementar, monitorar e avaliar processos de formação continuada, garantindo que haja recursos e materiais adequados para os educadores. Associado a isso, é fundamental que as ações de gestão também estejam voltadas para um melhor aproveitamento do uso do tempo na escola e nas aulas, aspectos que quando mobilizados de forma coordenada intencional, podem repercutir de modo positivo no trabalho escolar (Pereira, 2023);

- Gerir o currículo e o uso efetivo das avaliações: como apontam os trabalhos de Esquinsani (2010) e Bauer, Alavarse e Oliveira (2015) cabe à equipe gestora também desenvolver estratégias que permitam identificar, analisar e cruzar informações dos estudantes para compreender seu desempenho e trajetória, com base nos diferentes tipos de avaliações externas e internas, mantendo a atenção em marcadores sociais que podem incidir na distribuição desigual de conhecimentos e direitos, tais como gênero, raça/etnia e capacidades funcionais;

- Desenvolver uma gestão orientada para a mudança e para a sustentação da mudança: diretores e coordenadores pedagógicos precisam de apoio constante para estimular e sustentar mudanças de curto, médio e longo prazo, o que requer suporte e formas de formação e acompanhamento diversificados, por parte das secretarias de educação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. R. Afetividade, relações interpessoais e constituição da pessoa na perspectiva de uma educadora. **Revista Trama Interdisciplinar**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 22–34, 2022. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/tint/article/view/15029>. Acesso em: 2 abr. 2024.

ALVES, M. T. G.; FRANCO, C. A pesquisa em eficácia escolar no Brasil: evidências sobre o efeito das escolas e fatores associados à eficácia escolar. In: BROOKE, N.; SOARES, J. (org.) **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

BAUER, A.; ALAVARSE, O.M.; OLIVEIRA, R.P. Avaliações em larga escala: uma sistematização do debate. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 41, n. esp., p. 1367-1384, dezembro de 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/PgMHxD3BYhzBr6B7CpB5BjS/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 2 abr. 2024.

BERNADO, E. S. Organização de turmas e práticas de gestão escolar: a aprendizagem em leitura dos alunos das escolas públicas cariocas. **Educação e Cultura Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.7, n.14, 156p., jan./jun. 2010. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/reeduc/article/view/634>. Acesso em: 24 jun. 2023.

BERNADO, E. S. Organização de turmas: uma prática de gestão escolar em busca de uma escola eficaz. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**, [S. l.], v. 10, n. 21, p. 154-181, 2013. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/reeduc/article/view/9152>. Acesso em: 24 jun. 2023.

BONAMINO, A. M. C.; SOUZA, S. Z. L. Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil: interfaces com o currículo da/na escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, p. 373-388, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ep/article/view/47883>. Acesso em: 24 jun. 2023.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP/MEC). Relatório do Estudo sobre Ações Discriminatórias no Âmbito Escolar – Relatório Analítico Final. Brasília, DF, 2009. 355 p.

BROOKE, N.; SOARES, J. F. (org.) **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

BROOKE, N.; REZENDE, W. **Os dilemas da gestão escolar**. Belo Horizonte: Fino traço, 2020.

CREEMERS, B.; REEZIGT, G. School level conditions affecting the effectiveness of instruction. *In: School Effectiveness and School Improvement*, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 197-228, 1996.

DAY, C.; SAMMONS, P.; HOPKINS, D.; HARRIS, A.; LEITHWOOD, K.; GU, Q. PENLINGTON, C.; MEHTA, P.; KINGTON, A. **The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes. Interim Report** (No. DCSF-RR018): Department for children, schools, and families - United Kingdom Government. 2007.

ESQUINSANI, R.S.S. Tá lá, em cima da mesa: os dados das avaliações em larga escala na prática pedagógica. *In: WERLE, Flávia O. C. (org.). Avaliação em larga escala: foco na escola*. São Leopoldo, RS: Oikos; Brasília, DF: Liber Livro Editora, 2010.

ESQUINSANI, R. S. S.; SILVEIRA, C. L. A. da. Agendas da educação básica: gestão escolar e qualidade da educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 145–157, 2015. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/58922>. Acesso em: 24 jun. 2023.

FONSECA, J. S.; NUNES, C. Ferramentas de gestão para a escola: Um relato de experiência com a análise Swot. **Revista Atos de Pesquisa em Educação**, v. 15, n. 2, p. 520-538, maio/jun. 2020. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/7518>. Acesso em: 24 jun. 2023.

GOBBI, B. C.; LACRUZ, A. J.; AMERICO, B. L.; ZANQUETTO FILHO, H. 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, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362019002701786>. Acesso em: 24 jun. 2023.

GRIGOLI, J. A. G.; LIMA, C. M.; TEIXEIRA, L. R. M.; VASCONCELLOS, M. A Escola como Locus de Formação Docente: Uma Gestão Bem-Sucedida. **Cadernos de Pesquisa**, [S. l.], v. 40, n. 139, jan./abr. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742010000100012>. Acesso em: 24 jun. 2023.

HASENBALG, C.; SILVA, N. V. Tendências de desigualdade educacional no Brasil. **Dados, Revista de Ciências Sociais**, [S. l.], v. 43, n. 3, p. 423-445, 2000.

JUNIOR, E. G.; LIPP, M. E. N. Estilo de liderança e stress: uma pesquisa em escolas estaduais de ensino fundamental. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 27, n. 2, p. 265-283, maio/ago. 2011. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/24773/14364>. Acesso em: 24 jun. 2023.

LEITHWOOD, K., DAY, C., SAMMONS, P., HOPKINS, D.; HARRIS, A. **Successful school leadership**: What it is and how it influences pupil learning. London: Department of Education and Skills, 2006.

LEITHWOOD, K.; PATTEN, S.; JANTZI, D. Testing a Conception of How School Leadership Influences Student Learning. **Educational Administration Quarterly**, [S. l.], v. 46 n. 5, p. 671-706, 2010.

LEITHWOOD, K.; SUN, J. The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research. **Educational Administration Quarterly**, [S. l.], v. 48, n. 3, p. 387-423, 2012.

LEITHWOOD, K.; HARRIS, A.; HOPKINS, D. Seven strong claims about successful school leadership revisited. **School Leadership & Management**, [S. l.], v. 40, n. 4, p. 1-18, 2019.

MAY, H.; SUPOVITZ, J. The Scope of Principal Efforts to Improve Instruction. **Educational Administration Quarterly**, [S. l.], v. 47 n. 2, p. 332-352, 2011.

MEDEIROS, M. L.; FEROLLA, L. M.; PASSADOR, C. S.; PASSADOR, J. L. Gestão escolar: afinal, que fins estão sendo buscados? **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 30, n. 1, p. 115-138, jan./abr. 2014. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/50016/31325>. Acesso em: 24 jun. 2023.

OLIVEIRA, A. C. P. **As relações entre Direção, Liderança e Clima Escolar em escolas municipais do Rio de Janeiro**. 2015. 284 f. Tese (Doutorado em Educação) – Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

OLIVEIRA, A. C. P.; WALDHELM, A. P. S. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, [S. l.], v. 24, n. 93, p. 824-844, out./dez. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/TMF3N6pRVcXnjd3Zm9wQBZB/?lang=pt>. Acesso em: 24 jun. 2023.

OLIVEIRA, A. C. P.; CARVALHO, C. P. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 23, e230015, 2018. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/jshd86G9PYQYGJLpJZqpJdC/?lang=pt#>. Acesso em: 24 jun. 2023.

OLIVEIRA, A. C. P. de; PATO, C.; SANTOS, A.; PEREIRA, R. GESTÃO E LIDERANÇA ESCOLAR: TENDÊNCIAS DOS ARTIGOS PUBLICADOS NO PERÍODO 2010-2020. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE**, [S. l.], v. 39, n. 1, 2023. DOI: 10.21573/vol39n12023.127337. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/127337>. Acesso em: 28 mar. 2024.

PEREIRA, R. O coordenador pedagógico e a construção de uma escola justa. In: PLACCO, V.M.N. de S.; ALMEIDA, L.R. de; SOUZA, V.L.T de. (org.). **O coordenador pedagógico e a escola do século XXI**. 1. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2023. v. 18, p. 211-237.

PRICE, H. Principal-Teacher Interactions: How Affective Relationships Shape Principal and Teacher Attitudes. **Educational Administration Quarterly**, [S. l.], v. 48 n. 1, p. 39-85, 2012.

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

SANTOS, A. do N.; PEREIRA, R. Diretores de escola na implementação das políticas de educação especial inclusiva em um município da Região Metropolitana de São Paulo. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. esp. 3, p. 2386-2404, 2022. DOI: 10.21723/riaee.v17iesp.3.16688. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/16688>. Acesso em: 2 abr. 2024.

SCANLAN, M. A learning architecture: how school leaders can design for learning social justice. **Educational Administration Quarterly**, [S. l.], v. 49, n. 2, p. 1-44, 2012.

SHEN, J.; LESLIE, J.; SPYBROOK, J.; MA, X. Are Principal Background and School Processes Related to Teacher Job Satisfaction? A Multilevel Study Using Schools and Staffing Survey 2003-04. **American Educational Research Journal**, [S. l.], v. 49, n. 2, p. 200-230, 2012.

SOARES, J. F. Melhora do desempenho cognitivo dos alunos do ensino fundamental. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 130, p. 135-160, jan./abr. 2007.

SOARES, T. M.; TEIXEIRA, L. H. G. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. **Estudos em Avaliação Educacional**, [S. l.], v. 17, n. 34, maio/ago. 2006. Disponível em: <https://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1289/1289.pdf> Acesso em: 24 jun. 2023.

SOMECH, A. Participative Decision Making in Schools: A Mediating-Moderating Analytical Framework for Understanding School and Teacher Outcomes. **Educational Administration Quarterly**, [S. l.], v. 46, n. 2, p. 174-209, 2010.

SUPOVITZ, J.; SIRINIDES, P.; MAY, H. How Principals and Peers Influence Teaching and Learning. **Educational Administration Quarterly**, [S. l.], v. 46, n. 1, p. 31-56, 2010.

THOONEN, E.; SLEEGERS, P.; OORT, F. PEETMAT, T.; GEIJSELF, F. How to Improve Teaching Practices: The Role of Teacher Motivation, Organizational Factors, and Leadership Practices. **Educational Administration Quarterly**, [S. l.], v. 47, n. 3, p. 496-536, 2011.

WERLE, F. O. C.; AUDINO, J. F. Desafios na gestão escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 125 - 144 jan./abr. 2015. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/58921> Acesso em: 24 jun. 2023.

CRediT Author Statement

Agradecimentos: Gostaríamos de agradecer a todos os respondentes aos questionários aplicados pela disponibilidade e à Laryssa Rabelo por sua ajuda durante a realização da pesquisa.

Financiamento: As atividades da PGLEQE contaram com apoio financeiro do Instituto Unibanco.

Conflitos de interesse: Não há conflitos de interesse.

Aprovação ética: Todos os participantes da pesquisa assinaram termos de participação livre e consentida. A entrada da pesquisa junto às secretarias de educação dos estados do Espírito Santo e Piauí foi feita por meio de cooperação intermediado pelo Instituto Unibanco.

Disponibilidade de dados e material: As bases de dados originais da pesquisa PGLEQE não estão disponíveis devido a questões de sigilo e respeito a lei geral de proteção de dados.

Contribuições dos autores: Ana Cristina Prado de Oliveira: revisão bibliográfica, definição da metodologia, análise dos dados, escrita do artigo e revisão final. Rodnei Pereira: revisão bibliográfica, análise dos dados, escrita do artigo e revisão final. Christy Pato: análise dos dados, escrita do artigo e revisão final. Alessandro Santos: revisão bibliográfica, análise dos dados, escrita do artigo e revisão final.

Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação.

Revisão, formatação, normalização e tradução.



APÊNDICES

Quadro 1 – Índices da amostra do ES

VARIÁVEIS DE CONTEXTO EXTERNO		
Índice	Itens e suas cargas	Parâmetros de Validade e Confiabilidade
Índice de Percepção de Apoio Externo - Diretor	<p><u>Sua Diretoria Regional de Ensino:</u></p> <p>Tem estimulado você a inovar, experimentar novas formas de melhorar a escola (0,818)</p> <p>Forneceu oportunidades de desenvolvimento profissional para professores nesta escola (0,737)</p> <p>Cuidou do seu desenvolvimento profissional (como diretor) (0,749)</p> <p>Envolveu-o nas decisões que tomou em relação a esta escola (0,746)</p> <p>Está disponível quando você precisa. (0,709)</p> <p>Está ciente do que está acontecendo nesta escola. (0,792)</p> <p>Define objetivos educacionais claros para esta escola. (0,837)</p> <p>Monitora de forma sistemática o cumprimento de metas definidas para esta escola. (0,701)</p> <p>Avalia o desempenho dos diretores das escolas sob sua responsabilidade. (0,815)</p> <p>Tem lhe dado oportunidades de trabalho conjunto com outros diretores. (0,792)</p> <p>Tem garantido que esta escola tenha o apoio técnico de que necessita para melhorar o seu ensino-aprendizagem. (0,798)</p> <p>Garantiu que esta escola possuísse condições físicas e de equipamentos para funcionar adequadamente. (0,632)</p> <p>Teve o cuidado de selecionar iniciativas de apoio externo que sejam relevantes para as prioridades desta escola. (0,691)</p> <p>Teve o cuidado de oferecer suporte técnico e pedagógico para apoiar a análise das informações sobre os resultados da sua escola (0,781)</p>	<p>KMO = .87</p> <p>Variância Explicada = .48</p> <p>Alpha de Cronbach = .92</p>
Índice de Autoeficácia do Diretor	<p><u>O quanto você se sente capaz de:</u></p> <p>Motivar os professores (0,762)</p> <p>Promover o alinhamento de todos os professores em torno de uma visão compartilhada da escola (0,815)</p> <p>Promover mudanças no modo como são realizadas as interações entre professores e entre professores e alunos (0,744)</p> <p>Promover mudanças na organização dos tempos e dos espaços da escola (0,770)</p> <p>Promover mudanças no modo como cada professor realiza sua atividade dentro da sala de aula (didática e prática de ensino) (0,766)</p> <p>Criar um ambiente de valorização ou de motivação para a aprendizagem na sua escola (0,720)</p> <p>Liderar iniciativas que promovam a melhoria do desempenho dos alunos da escola nas avaliações externas e em outros exames (Enem, vestibular) (0,755)</p>	<p>KMO = .83</p> <p>Variância Explicada = .58</p> <p>Alpha de Cronbach = .88</p>
Índice de Autoeficácia do Coordenador Pedagógico	<p><u>O quanto você se sente capaz de:</u></p> <p>Realizar a formação dos professores de diferentes áreas de conhecimento (0,023)</p> <p>Promover mudanças no modo como são realizadas as interações entre professores e entre professores e alunos (0,403)</p> <p>Promover mudanças no modo como cada professor realiza sua atividade dentro da sala de aula (didática e prática de ensino) (0,566)</p> <p>Criar um ambiente de valorização ou de motivação para a aprendizagem na sua escola (0,530)</p> <p>Liderar iniciativas que promovam a melhoria do desempenho dos alunos da escola nas avaliações externas e em outros exames (Enem, vestibular) (0,7530)</p> <p>Realizar a formação dos professores de diferentes áreas de conhecimento (0,802)</p> <p>Promover mudanças no modo como são realizadas as interações entre professores e entre professores e alunos (0,815)</p>	<p>KMO = .84</p> <p>Variância Explicada = .51</p> <p>Alpha de Cronbach = .84</p>

VARIÁVEIS INDEPENDENTES: ÍNDICES DE PRÁTICAS DE LIDERANÇA		
Índice	Itens e suas cargas	Parâmetros de Validade e Confiabilidade
IPL: Estabelecer Direção	<p style="text-align: center;"><u>Seu diretor:</u></p> Comunica à comunidade escolar o propósito e o objetivo da instituição (0,855) Explica as razões pelas quais introduz mudanças de funcionamento da escola (0,878)	KMO = .89
	Trabalha com os docentes definindo metas concretas a alcançar para efetivar o projeto político-pedagógico (0,911) Propõe estratégias para que todos os professores possuam horários em comum para se reunir, estudar e planejar (0,724) Incorpora os interesses e ideias dos professores no projeto pedagógico do estabelecimento (0,868) Propõe metas e prioridades que sejam coerentes com as políticas educacionais (0,874)	Variância Explicada = .73 Alpha de Cronbach = .93
IPL: Desenvolver Pessoas/Apoio e Atenção aos Professores	<p style="text-align: center;"><u>Seu diretor:</u></p> Promove um ambiente de confiança mútua entre os integrantes da comunidade escolar (0,932) Promove um ambiente de cuidado entre os integrantes da comunidade escolar (0,932) Apoia todos os professores, especialmente aqueles que enfrentam mais problemas com o ensino de sua disciplina (0,924) Promove uma gestão participativa, através da atuação representativa dos docentes, quando necessário (0,926) Escuta e cuida de você quando você precisa (0,886) Reconheceu seu trabalho quando você apresentou melhoras em seu trabalho (0,894)	KMO = .89 Variância Explicada = .84 Alpha de Cronbach = .96
IPL: Desenvolver Pessoas/Atenção e Estímulo Intelectual	<p style="text-align: center;"><u>Seu diretor:</u></p> Propõe estratégias para que os professores desta escola trabalhem considerando as características e necessidades específicas dos estudantes de cada etapa de ensino (0,892) Ajuda os professores a aprenderem com seus erros (0,935) Incentiva os professores a fazer o seu melhor (0,876) Envolve-se na adaptação de novos professores ao estabelecimento (0,873) Sinaliza para os professores, nas reuniões e orientações individuais, a importância do estudo e da adesão ao currículo da rede de ensino (0,860)	KMO = .89 Variância Explicada = .79 Alpha de Cronbach = .93
IPL: Redesenhar a organização/ Relação com famílias e comunidade	<p style="text-align: center;"><u>Seu diretor:</u></p> Assegura a participação das famílias nas decisões que afetam a qualidade do ensino (0,943) Assegura a participação dos estudantes nas decisões que afetam a qualidade do ensino (0,898) Realiza ações concretas para envolver os pais na aprendizagem dos alunos (0,918) Procura informar os pais sobre os resultados apresentados pela unidade, ao menos uma vez ao ano (0,834)	KMO = .80 Variância Explicada = .81 Alpha de Cronbach = .92
IPL: Redesenhar a organização/ Estruturar uma organização que facilita o trabalho	<p style="text-align: center;"><u>Seu diretor:</u></p> Utiliza estratégias para manter a unidade organizada para facilitar o trabalho dos professores (0,907) Assegura a participação dos professores nas decisões que afetam a qualidade do ensino (0,800) Define e reforça, com clareza, as atribuições e responsabilidades de todos os profissionais da unidade (0,861) Organiza ações de infraestrutura para melhorar as condições do prédio escolar (0,877) Desenvolve ações para adquirir ou organizar materiais pedagógicos complementares, necessários ao ensino, dentro dos limites de autonomia da escola (0,911) Desenvolve ações para adquirir ou organizar equipamentos para melhorar o conforto e a qualidade dos espaços (0,905) Garante que cada professor neste estabelecimento trabalhe para atingir objetivos específicos em relação à aprendizagem dos alunos (0,913) Preocupa-se em coordenar o trabalho entre professores de diferentes áreas e/ou níveis de ensino (0,819)	KMO = .91 Variância Explicada = .77 Alpha de Cronbach = .96

<p>IPL: Redesenhar a organização/ Conectar a escola com o seu entorno</p>	<p><u>Seu diretor:</u> Desenvolve ações específicas para lembrar e dar visibilidade aos procedimentos de matrícula e rematricula na comunidade (0,870) Apresenta as demandas da unidade aos órgãos centrais (Diretoria Regional/Secretaria de Educação) (0,766) Diagnostica a necessidade de apoio externo de que este estabelecimento necessita para melhorar o ensino-aprendizagem (0,864) Diagnostica a necessidade de apoio externo de que este estabelecimento necessita para melhorar o ensino-aprendizagem (0,908) Incentiva os professores a participarem de redes de intercâmbio com outras escolas para melhorar o ensino - aprendizagem (0,686)</p>	<p>KMO = .84 Variância Explicada = .68 Alpha de Cronbach = .85</p>
<p>IPL: Fazer a Gestão Pedagógica/ Ação Pedagógica</p>	<p><u>Seu diretor:</u> Discute temas educacionais com você (0,872) Usa os dados obtidos nas observações de aula para propor a realização de formação continuada (0,784) Promove o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para a melhoria da aprendizagem (0,859) Chama a atenção da equipe da escola para a reflexão sobre as características próprias das juventudes e o acolhimento dessas características na escola (0,847) Discute com os professores estratégias de gestão de sala de aula (indisciplina, conflitos, gestão pedagógica) (0,906) Garante que cada professor neste estabelecimento trabalhe para atingir objetivos específicos em relação à aprendizagem dos alunos (0,881) Preocupa-se em coordenar o trabalho entre professores de diferentes áreas e/ou níveis de ensino (0,827) Evita que propostas e iniciativas externas à escola atrapalhem a rotina, desviando o trabalho escolar de suas prioridades educacionais (0,620)</p>	<p>KMO = .91 Variância Explicada = .69 Alpha de Cronbach = .92</p>
<p>IPL: Fazer a Gestão Pedagógica/ Monitoramento da aprendizagem</p>	<p><u>Seu diretor:</u> Usa os dados obtidos nas observações de aula para realizar, ele mesmo, ações de formação continuada (0,799) Usa os dados obtidos nas observações de aula para lhe apoiar em sua prática pedagógica (0,864) Usa os resultados das avaliações externas como insumo para discussão com o corpo docente sobre o trabalho pedagógico na escola (0,834) Realiza ações específicas para que a unidade melhore seus resultados nas avaliações externas (0,850) Desenvolve ações específicas para difundir os resultados das avaliações externas junto à comunidade e às famílias (0,779) Monitora os resultados dos alunos (Recod.) (0,740)</p>	<p>KMO = .80 Variância Explicada = .66 Alpha de Cronbach = .86</p>

VARIÁVEIS MEDIADORAS		
Índice	Itens e suas cargas	Parâmetros de Validade e Confiabilidade
Índice de Percepção sobre as Relações Interpessoais: Professores	<u>Como avalia a relação com:</u> Os outros professores (0,718) O diretor (0,666) O coordenador pedagógico (0,818) Os seus alunos (0,779) Os pais dos seus alunos (0,722)	KMO = .78 Variância Explicada = .55 Alpha de Cronbach = .80
Índice de Percepção sobre as Relações Interpessoais: Diretores	<u>Como avalia a relação com:</u> Os professores (0,515) Os colegas da equipe de direção (0,816) O coordenador pedagógico (0,912) Os funcionários/servidores da escola (0,623) Os alunos (0,151) As famílias ou responsáveis dos alunos (0,178) O conselho escolar (0,675) Os profissionais de escolas vizinhas (0,331) Os profissionais dos órgãos superiores (Regional, Secretaria de Educação) (0,632)	KMO = .85 Variância Explicada = .56 Alpha de Cronbach = .90
Índice de Percepção sobre as Relações Interpessoais: Coordenadores Pedagógicos	<u>Como avalia a relação com:</u> Os professores (0,740) Os colegas da equipe de gestão (0,482) Os funcionários da escola (0,840) Os alunos (0,798) As famílias ou responsáveis dos alunos (0,488) O conselho escolar (0,323) Os profissionais de escolas vizinhas (0,077) Os profissionais dos órgãos superiores (Regional, Secretaria de Educação) (0,101)	KMO = .74 Variância Explicada = .44 Alpha de Cronbach = .81
Índice de Expectativa em Relação aos Alunos: Diretores	<u>Quantos alunos dessa escola você acredita que poderão:</u> Ingressar no Ensino Superior Público (0,791) Ingressar no Ensino Superior Privado (0,763) Ingressar em cursos técnicos antes de concluírem o Ensino Médio (0,762)	KMO = .65 Variância Explicada = .69 Alpha de Cronbach = .65
Índice de Expectativa em Relação aos Alunos: Professores	<u>Quantos alunos dessa escola você acredita que poderão:</u> Concluir o Ensino Médio (0,672) Ingressar no Ensino Superior Público (0,826) Ingressar no Ensino Superior Privado (0,871) Ingressar em cursos técnicos antes de concluírem o Ensino Médio (0,553)	KMO = .66 Variância Explicada = .55 Alpha de Cronbach = .69
Índice de Satisfação no Trabalho: Diretores	Sinto-me satisfeito com as relações estabelecidas no meu local de trabalho (0,761) Eu não tenho o mesmo entusiasmo que eu tinha quando comecei a trabalhar na direção escolar. (recode) (0,630) Sinto-me satisfeito com o grau de autonomia que tenho sobre os projetos que são encaminhados para a escola (0,619) Sinto-me satisfeito com o apoio que tenho dos professores desta escola (0,747) Sinto-me confortável em relação aos recursos financeiros necessários para manter o pleno funcionamento da escola (0,637) Eu gosto de ser diretor (0,786) Eu gosto de trabalhar nesta escola (0,740)	KMO = .82 Variância Explicada = .50 Alpha de Cronbach = .83
Índice de Satisfação no Trabalho: Coordenadores Pedagógicos	Sinto-me satisfeito com as relações estabelecidas no meu local de trabalho (-0,025) Eu não tenho o mesmo entusiasmo que eu tinha quando comecei a trabalhar na direção escolar (0,627) Sinto-me satisfeito com grau de interferência que tenho sobre os projetos que são encaminhados para a escola (0,657) Sinto-me satisfeito com o apoio que tenho dos professores desta escola (0,584) Sinto-me apoiado em relação aos recursos humanos e materiais necessários para realizar meu trabalho (0,780) Eu gosto de ser Coordenador (-0,041) Eu gosto de trabalhar nesta escola (0,350)	KMO = .64 Variância Explicada = .34 Alpha de Cronbach = .67

Índice de Satisfação no Trabalho: Professores	<p>Trabalhamos em equipe para que o trabalho da escola seja reconhecido (0,584)</p> <p>Estou satisfeito com o tamanho da(s) turma(s) a mim atribuídas (0,580)</p> <p>Às vezes considero perda de tempo dar o melhor de mim nesta escola (0,611)</p> <p>Sinto-me satisfeito em trabalhar nesta escola (0,753)</p> <p>Sinto-me realizado com o trabalho que desenvolvo nesta escola (0,794)</p> <p>A organização da escola favorece meu trabalho (0,816)</p> <p>Existe um senso de colaboração entre todos que trabalham nesta escola (0,752)</p>	<p>KMO = .79</p> <p>Variância Explicada = .50</p> <p>Alpha de Cronbach = .77</p>
Índice de Autoeficácia do Professor: Metodologia	<p>Realizar as atividades docentes com as habilidades que você aprendeu na sua formação acadêmica (0,817)</p> <p>Realizar as atividades docentes com as habilidades que você desenvolveu na sua trajetória profissional (0,837)</p> <p>Fazer seus alunos aprenderem os conteúdos de forma que eles possam ter bons resultados nas avaliações (0,824)</p> <p>Planejar suas aulas de forma criativa (0,824)</p> <p>Planejar suas aulas de forma eficaz (0,823)</p> <p>Desenhar e realizar bons procedimentos de avaliação da aprendizagem dos seus alunos (0,794)</p>	<p>KMO = .86</p> <p>Variância Explicada = .67</p> <p>Alpha de Cronbach = .89</p>
Índice de Autoeficácia do Professor: Desafios na Docência	<p>Lidar com problemas de disciplina nas suas turmas (0,832)</p> <p>Lidar com problemas de aprendizagem nas suas turmas (0,885)</p> <p>Atender às necessidades dos alunos com maior dificuldade para que aprendam os conteúdos da sua disciplina (0,903)</p> <p>Atender os estudantes com deficiência para que aprendam os conteúdos da sua disciplina (0,749)</p>	<p>KMO = .81</p> <p>Variância Explicada = .71</p> <p>Alpha de Cronbach = .82</p>
Índice de Apoio para a Instrução	<p>Esta escola desenvolve atividades de reforço e recuperação da aprendizagem (0,706)</p> <p>Esta escola mantém condições mínimas de infraestrutura e equipamentos para que os professores façam um bom trabalho (0,785)</p> <p>Esta escola oferece recursos de aprendizagem (ex: livros, materiais de papelaria, cópias, jogos) suficientes para alunos e docentes (0,886)</p> <p>Esta escola oferece apoio suficiente aos professores quando em suas turmas há estudantes com deficiências, transtornos globais de desenvolvimento, altas habilidades/superdotação ou outras necessidades educacionais específicas (0,769)</p>	<p>KMO = .71</p> <p>Variância Explicada = .62</p> <p>Alpha de Cronbach = .78</p>
Índice de Comunidade de Aprendizagem	<p>Os professores conversam entre si sobre como melhorar o ensino (0,821)</p> <p>Os professores, como um todo, se sentem responsáveis em contribuir com a melhoria desta escola (0,808)</p> <p>Os professores contam com o apoio técnico-pedagógico de seus pares quando precisam (0,746)</p> <p>Os professores planejam e avaliam seu trabalho de forma colaborativa frequentemente (0,889)</p>	<p>KMO = .78</p> <p>Variância Explicada = .67</p> <p>Alpha de Cronbach = .83</p>
Índice de Cultura Escolar	<p>O ambiente de aprendizagem é organizado e disciplinado (0,691)</p> <p>Os processos de ensino e aprendizagem adotados pelos professores têm origem em enfoques similares (0,804)</p> <p>Há espírito de equipe entre os professores (0,783)</p> <p>Os problemas ou conflitos são resolvidos rapidamente (0,743)</p> <p>Os professores planejam e avaliam seu trabalho de forma colaborativa frequentemente (0,800)</p> <p>Os professores que atuam em sala de aula nesta escola se esforçam para envolver os pais nos processos de aprendizagem dos alunos (0,736)</p> <p>Os professores compartilham dos mesmos valores e objetivos desta escola (0,818)</p>	<p>KMO = .86</p> <p>Variância Explicada = .59</p> <p>Alpha de Cronbach = .88</p>
Índice de Comprometimento Organizacional	<p>Os professores são comprometidos e se esforçam para dar o melhor de si (0,843)</p> <p>Os professores têm altas expectativas sobre a capacidade de todos os alunos em aprender e avançar em seus conhecimentos (0,869)</p> <p>Os professores, como um todo, se sentem responsáveis em contribuir com a melhoria desta escola (0,859)</p>	<p>KMO = .72</p> <p>Variância Explicada = .73</p> <p>Alpha de Cronbach = .86</p>
Índice de Estresse no Trabalho	<p>Seu nível de estresse em relação ao ambiente social em que a escola está inserida (0,792)</p> <p>Seu nível de estresse em relação à infraestrutura e materiais de trabalho (0,846)</p> <p>Seu nível de estresse em relação à suficiência do quadro de apoio (0,926)</p>	<p>KMO = .62</p> <p>Variância Explicada = .73</p> <p>Alpha de Cronbach = .81</p>
Índice de Capacidade Docente: Aprendizagem de Todos os Alunos - Coordenadores Pedagógicos	<p>Demonstram realizar um processo de avaliação da aprendizagem cuidadoso e eficaz (0,827)</p> <p>Organizam seu trabalho em sala de aula de modo a dividir e utilizar adequadamente o tempo necessário para o ensino (0,841)</p> <p>São capazes de lidar com turmas heterogêneas, assegurando a aprendizagem de todos os alunos independentemente de seu ponto de partida (0,866)</p> <p>Demonstram-se confortáveis e seguros para promover a aprendizagem dos estudantes com deficiência dentro das classes regulares (0,802)</p> <p>Conseguem reservar momentos de apoio a estudantes que apresentam dificuldades para aprender os conteúdos de sua disciplina (0,817)</p>	<p>KMO = .86</p> <p>Variância Explicada = .69</p> <p>Alpha de Cronbach = .87</p>

<p>Índice de Capacidade Docente: Aprendizagem de Todos os Alunos - Diretores</p>	<p>Demonstram realizar um processo de avaliação da aprendizagem cuidadoso e eficaz? (0,873) Organizam seu trabalho em sala de aula de modo a dividir e utilizar adequadamente o tempo necessário para o ensino? (0,872) São capazes de lidar com turmas heterogêneas, assegurando a aprendizagem de todos os alunos independentemente de seu ponto de partida? (0,902) Demonstram-se confortáveis e seguros para promover a aprendizagem dos estudantes com deficiência dentro das classes regulares? (0,800) Conseguem reservar momentos de apoio a estudantes que apresentam dificuldades para aprender os conteúdos de sua disciplina? (0,764)</p>	<p>KMO = .84 Variância Explicada = .71 Alpha de Cronbach = .89</p>
<p>Índice de Capacidade Docente: Preparação para o Ensino/Currículo - Coordenadores Pedagógicos</p>	<p>Conhecem de modo suficiente a nova BNCC do Ensino Médio (0,749) Conhecem a nova BNCC do Ensino Médio relativa às disciplinas que lecionam (0,811) Consideram a nova BNCC um avanço importante na melhoria do desenho curricular do Ensino Médio (0,706) Conhecem de modo suficiente a nova proposta curricular do Ensino Médio do estado, ajustada à BNCC (0,893) Colocam a nova proposta curricular do estado em prática (0,763)</p>	<p>KMO = .78 Variância Explicada = .61 Alpha de Cronbach = .83</p>
<p>Índice de Capacidade Docente: Preparação para o Ensino/Didática - Coordenadores Pedagógicos</p>	<p>Demonstram um domínio adequado da didática para ensinar os conteúdos da sua área/disciplina (0,754) Realizam o planejamento detalhado e eficiente das atividades de ensino e aprendizagem (0,913) Demonstram preparar sua atividade docente de modo cuidadoso, aula a aula? (0,831) Procuram materiais e recursos para se manterem atualizados e melhorarem o seu ensino (0,792)</p>	<p>KMO = .67 Variância Explicada = .67 Alpha de Cronbach = .89</p>

Quadro 2 – Índices da amostra do PI

<p>VARIÁVEIS DE CONTEXTO</p>		
<p>Índice</p>	<p>Itens e suas cargas</p>	<p>Parâmetros de Validade e Confiabilidade</p>
<p>Índice de Percepção de Apoio Externo - Diretor</p>	<p><u>Sua Diretoria Regional de Ensino:</u> Tem estimulado você a inovar, experimentar novas formas de melhorar a escola (0,809) Forneceu oportunidades de desenvolvimento profissional para professores nesta escola (0,771) Cuidou do seu desenvolvimento profissional (como diretor) (0,842) Envolveu-o nas decisões que tomou em relação a esta escola (0,674) Está disponível quando você precisa. (0,688) Está ciente do que está acontecendo nesta escola. (0,589) Define objetivos educacionais claros para esta escola. (0,884) Monitora de forma sistemática o cumprimento de metas definidas para esta escola. (0,766) Avalia o desempenho dos diretores das escolas sob sua responsabilidade. (0,758) Tem lhe dado oportunidades de trabalho conjunto com outros diretores. (0,863) Tem garantido que esta escola tenha o apoio técnico de que necessita para melhorar o seu ensino-aprendizagem. (0,792) Garantiu que esta escola possuíse condições físicas e de equipamentos para funcionar adequadamente. (0,679) Teve o cuidado de selecionar iniciativas de apoio externo que sejam relevantes para as prioridades desta escola. (0,826) Teve o cuidado de oferecer suporte técnico e pedagógico para apoiar a análise das informações sobre os resultados da sua escola. (0,818)</p>	<p>KMO = .90 Variância Explicada = .60 Alpha de Cronbach = .94</p>
	<p><u>O quanto você se sente capaz de:</u> Motivar os professores (0,761) Promover o alinhamento de todos os professores em torno de uma visão compartilhada da escola (0,856)</p>	

Índice de Autoeficácia do Diretor	<p>Promover mudanças no modo como são realizadas as interações entre professores e entre professores e alunos (0,853)</p> <p>Promover mudanças na organização dos tempos e dos espaços da escola (0,758)</p> <p>Promover mudanças no modo como cada professor realiza sua atividade dentro da sala de aula (didática e prática de ensino) (0,750)</p> <p>Criar um ambiente de valorização ou de motivação para a aprendizagem na sua escola (0,773)</p> <p>Liderar iniciativas que promovam a melhoria do desempenho dos alunos da escola nas avaliações externas e em outros exames (Enem, vestibular) (0,809)</p>	<p>KMO = .88 Variância Explicada = .63 Alpha de Cronbach = .90</p>
Índice de Autoeficácia do Coordenador Pedagógico	<p><u>O quanto você se sente capaz de:</u></p> <p>Realizar a formação dos professores de diferentes áreas de conhecimento (0,758)</p> <p>Promover mudanças no modo como são realizadas as interações entre professores e entre professores e alunos (0,799)</p> <p>Promover mudanças no modo como cada professor realiza sua atividade dentro da sala de aula (didática e prática de ensino) (0,824)</p> <p>Criar um ambiente de valorização ou de motivação para a aprendizagem na sua escola (0,829)</p> <p>Liderar iniciativas que promovam a melhoria do desempenho dos alunos da escola nas avaliações externas e em outros exames (Enem, vestibular) (0,817)</p> <p>Realizar a formação dos professores de diferentes áreas de conhecimento (0,845)</p> <p>Promover mudanças no modo como são realizadas as interações entre professores e entre professores e alunos (0,749)</p>	<p>KMO = .88 Variância Explicada = .66 Alpha de Cronbach = .91</p>
VARIÁVEIS INDEPENDENTES: ÍNDICES DE PRÁTICAS DE LIDERANÇA		
Índice	Itens e suas cargas	Parâmetros de Validade e Confiabilidade
IPL: Estabelecer Direção	<p><u>Seu diretor:</u></p> <p>Comunica à comunidade escolar o propósito e o objetivo da instituição (0,751)</p> <p>Explica as razões pelas quais introduz mudanças de funcionamento da escola (0,763)</p> <p>Trabalha com os docentes definindo metas concretas a alcançar para efetivar o projeto político-pedagógico (0,912)</p> <p>Propõe estratégias para que todos os professores possuam horários em comum para se reunir, estudar e planejar (0,661)</p> <p>Incorpora os interesses e ideias dos professores no projeto pedagógico do estabelecimento (0,790)</p> <p>Propõe metas e prioridades que sejam coerentes com as políticas educacionais (0,845)</p>	<p>KMO = .81 Variância Explicada = .63 Alpha de Cronbach = .88</p>
IPL: Desenvolver Pessoas/Apoio e Atenção aos Professores	<p><u>Seu diretor:</u></p> <p>Promove um ambiente de confiança mútua entre os integrantes da comunidade escolar (0,897)</p> <p>Promove um ambiente de cuidado entre os integrantes da comunidade escolar (0,839)</p> <p>Apoia todos os professores, especialmente aqueles que enfrentam mais problemas com o ensino de sua disciplina (0,900)</p> <p>Promove uma gestão participativa, através da atuação representativa dos docentes, quando necessário (0,883)</p> <p>Quando você precisa, o diretor escuta e cuida de você (0,863)</p> <p>Quando você apresentou melhoras em seu trabalho, o diretor reconheceu seu trabalho (0,829)</p>	<p>KMO = .89 Variância Explicada = .76 Alpha de Cronbach = .96</p>
IPL: Desenvolver Pessoas/Atenção e Estímulo Intelectual	<p><u>Seu diretor:</u></p> <p>Propõe estratégias para que os professores desta escola trabalhem considerando as características e necessidades específicas dos estudantes de cada etapa de ensino (0,841)</p> <p>Ajuda os professores a aprenderem com seus erros (0,852)</p> <p>Incentiva os professores a fazer o seu melhor (0,907)</p> <p>Envolve-se na adaptação de novos professores ao estabelecimento (0,889)</p> <p>Sinaliza para os professores, nas reuniões e orientações individuais, a importância do estudo e da adesão ao currículo da rede de ensino (0,865)</p>	<p>KMO = .88 Variância Explicada = .76 Alpha de Cronbach = .92</p>
IPL: Redesenhar a organização/Relação com famílias e comunidade	<p><u>Seu diretor:</u></p> <p>Assegura a participação das famílias nas decisões que afetam a qualidade do ensino (0,893)</p> <p>Assegura a participação dos estudantes nas decisões que afetam a qualidade do ensino (0,800)</p>	<p>KMO = .77 Variância Explicada = .73</p>

	<p>Realiza ações concretas para envolver os pais na aprendizagem dos alunos (0,878) Procura informar os pais sobre os resultados apresentados pela unidade, ao menos uma vez ao ano (0,837)</p>	<p>Alpha de Cronbach = .88</p>
<p>IPL: Redesenhar a organização/ Estruturar uma organização que facilita o trabalho</p>	<p><u>Seu diretor:</u> Utiliza estratégias para manter a unidade organizada para facilitar o trabalho dos professores (0,770) Propõe estratégias para que todos os professores organizem seu trabalho de maneira coletiva (0,852) Define e reforça, com clareza, as atribuições e responsabilidades de todos os profissionais da unidade (0,8799) Organiza ações de infraestrutura para melhorar as condições do prédio escolar (0,674) Desenvolve ações para adquirir ou organizar materiais pedagógicos complementares, necessários ao ensino, dentro dos limites de autonomia da escola (0,851) Desenvolve ações para adquirir ou organizar equipamentos para melhorar o conforto e a qualidade dos espaços (0,919) Garante que cada professor neste estabelecimento trabalhe para atingir objetivos específicos em relação à aprendizagem dos alunos (0,837) Preocupa-se em coordenar o trabalho entre professores de diferentes áreas e/ou níveis de ensino (0,873)</p>	<p>KMO = .89 Variância Explicada = .68 Alpha de Cronbach = .91</p>
<p>IPL: Redesenhar a organização/ Conectar a escola com o seu entorno</p>	<p><u>Seu diretor:</u> Desenvolve ações específicas para lembrar e dar visibilidade aos procedimentos de matrícula e rematricula na comunidade (0,766) Apresenta as demandas da unidade aos órgãos centrais (Diretoria Regional/Secretaria de Educação) (0,809) Desenvolve ações específicas para difundir os resultados das avaliações externas junto à comunidade e às famílias (0,860) Diagnostica a necessidade de apoio externo de que este estabelecimento necessita para melhorar o ensino-aprendizagem (0,886) Incentiva os professores a participarem de redes de intercâmbio com outras escolas para melhorar o ensino - aprendizagem (0,744)</p>	<p>KMO = .78 Variância Explicada = .66 Alpha de Cronbach = .85</p>
<p>IPL: Fazer a Gestão Pedagógica/ Ação Pedagógica</p>	<p><u>Seu diretor:</u> Discute temas educacionais com você (0,829) Usa os dados obtidos nas observações de aula para propor a realização de formação continuada (0,871) Promove o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para a melhoria da aprendizagem (0,790) Chama a atenção da equipe da escola para a reflexão sobre as características próprias das juventudes e o acolhimento dessas características na escola (0,860) Discute com os professores estratégias de gestão de sala de aula (indisciplina, conflitos, gestão pedagógica) (0,856) Garante que cada professor neste estabelecimento trabalhe para atingir objetivos específicos em relação à aprendizagem dos alunos (0,824) Preocupa-se em coordenar o trabalho entre professores de diferentes áreas e/ou níveis de ensino (0,866) Evita que propostas e iniciativas externas à escola atrapalhem a rotina, desviando o trabalho escolar de suas prioridades educacionais (0,626)</p>	<p>KMO = .89 Variância Explicada = .67 Alpha de Cronbach = .93</p>
<p>IPL: Fazer a Gestão Pedagógica/ Monitoramento da aprendizagem</p>	<p><u>Seu diretor:</u> Usa os dados obtidos nas observações de aula para realizar, ele mesmo, ações de formação continuada (0,837) Usa os dados obtidos nas observações de aula para lhe apoiar em sua prática pedagógica (0,876) Usa os resultados das avaliações externas como insumo para discussão com o corpo docente sobre o trabalho pedagógico na escola (0,849) Realiza ações específicas para que a unidade melhore seus resultados nas avaliações externas (0,861) Desenvolve ações específicas para difundir os resultados das avaliações externas junto à comunidade e às famílias (0,849)</p>	<p>KMO = .81 Variância Explicada = .73 Alpha de Cronbach = .90</p>
<p>IPL: Fazer a Gestão Pedagógica/ Avaliar Professores</p>	<p><u>Seu diretor:</u> Trabalha com os docentes definindo metas concretas a alcançar para efetivar o projeto político-pedagógico (0,834) Quando você apresentou melhoras em seu trabalho, reconheceu seu trabalho (0,891) Avalia o trabalho dos professores. (Recod.) (0,812)</p>	<p>KMO = .68 Variância Explicada = .72 Alpha de Cronbach = 0.73</p>

VARIÁVEIS MEDIADORAS		
Índice	Itens e suas cargas	Parâmetros de Validade e Confiabilidade
Índice de Percepção sobre as Relações Interpessoais: Professores	<u>Como avalia a relação com:</u> Os outros professores (0,591) O diretor (0,805) O vice-diretor (0,705) O coordenador pedagógico (0,768)	KMO = .72 Variância Explicada = .52 Alpha de Cronbach = .68
Índice de Percepção sobre as Relações Interpessoais: Diretores	<u>Como avalia a relação com:</u> Os professores (0,500) Os colegas da equipe de direção (0,251) O coordenador pedagógico (-0,006) Os funcionários/servidores da escola (0,650) Os alunos (0,801) As famílias ou responsáveis dos alunos (0,750) O conselho escolar (0,539) Os profissionais de escolas vizinhas (0,697) Os profissionais dos órgãos superiores (Regional, Secretaria de Educação) (0,749)	KMO = .84 Variância Explicada = .50 Alpha de Cronbach = .87
Índice de Percepção sobre as Relações Interpessoais: Coordenadores Pedagógicos	<u>Como avalia a relação com:</u> Os professores (0,737) Os colegas da equipe de gestão (0,733) Os funcionários da escola (0,832) Os alunos (0,731) As famílias ou responsáveis dos alunos (0,750) O conselho escolar (0,719) Os profissionais de escolas vizinhas (0,742) Os profissionais dos órgãos superiores (Regional, Secretaria de Educação) (0,712)	KMO = .80 Variância Explicada = .56 Alpha de Cronbach = .89
Índice de Expectativa em Relação aos Alunos: Diretores	<u>Quantos alunos dessa escola você acredita que poderão:</u> Ingressar no Ensino Superior Público (0,837) Ingressar no Ensino Superior Privado (0,764) Ingressar em cursos técnicos antes de concluírem o Ensino Médio (0,490)	KMO = .53 Variância Explicada = .51 Alpha de Cronbach = .48
Índice de Expectativa em Relação aos Alunos: Coordenadores Pedagógicos	<u>Quantos alunos dessa escola você acredita que poderão:</u> Ingressar no Ensino Superior Público (0,783) Ingressar no Ensino Superior Privado (0,822) Ingressar em cursos técnicos antes de concluírem o Ensino Médio (0,654)	KMO = .60 Variância Explicada = .57 Alpha de Cronbach = .59
Índice de Expectativa em Relação aos Alunos: Professores	<u>Quantos alunos dessa escola você acredita que poderão:</u> Concluir o Ensino Médio (0,788) Ingressar no Ensino Superior Público (0,783) Ingressar no Ensino Superior Privado (0,822)	KMO = .65 Variância Explicada = .62 Alpha de Cronbach = .62
Índice de Satisfação no Trabalho: Diretores	Sinto-me satisfeito com as relações estabelecidas no meu local de trabalho (0,493) Eu não tenho o mesmo entusiasmo que eu tinha quando comecei a trabalhar na direção escolar. (recode) (0,738) Sinto-me satisfeito com o grau de autonomia que tenho sobre os projetos que são encaminhados para a escola (0,415) Sinto-me satisfeito com o apoio que tenho dos professores desta escola (0,137) Sinto-me confortável em relação aos recursos financeiros necessários para manter o pleno funcionamento da escola (-0,340) Eu gosto de ser diretor (0,692) Eu gosto de trabalhar nesta escola (0,457)	KMO = .63 Variância Explicada = .29 Alpha de Cronbach = .57
Índice de Satisfação no Trabalho: Coordenadores Pedagógicos	Sinto-me satisfeito com as relações estabelecidas no meu local de trabalho (0,742) Eu não tenho o mesmo entusiasmo que eu tinha quando comecei a trabalhar na direção escolar (recode) (0,439) Sinto-me satisfeito com o grau de autonomia que tenho sobre os projetos que são encaminhados para a escola (0,715) Sinto-me satisfeito com o apoio que tenho dos professores desta escola (0,692) Sinto-me confortável em relação aos recursos financeiros necessários para manter o pleno funcionamento da escola (0,657) Eu gosto de ser coordenador (0,651)	KMO = .79 Variância Explicada = .42 Alpha de Cronbach = .76

	Eu gosto de trabalhar nesta escola (0,570)	
Índice de Satisfação no Trabalho: Professores	Sinto-me satisfeito em trabalhar nesta escola (0,861) Sinto-me realizado com o trabalho que desenvolvo nesta escola (0,879) A organização da escola favorece meu trabalho (0,838) Existe um senso de colaboração entre todos que trabalham nesta escola (0,824)	KMO = .80 Variância Explicada = .72 Alpha de Cronbach = .87
Índice de Autoeficácia do Professor: Metodologia	Realizar as atividades docentes com as habilidades que você aprendeu na sua formação acadêmica (0,751) Realizar as atividades docentes com as habilidades que você desenvolveu na sua trajetória profissional (0,736) Fazer seus alunos aprenderem os conteúdos de forma que eles possam ter bons resultados nas avaliações (0,800) Planejar suas aulas de forma criativa (0,835) Planejar suas aulas de forma eficaz (0,883) Desenhar e realizar bons procedimentos de avaliação da aprendizagem dos seus alunos (0,825)	KMO = .65 Variância Explicada = .30 Alpha de Cronbach = .87
Índice de Autoeficácia do Professor: Desafios na Docência	Lidar com problemas de disciplina nas suas turmas (0,866) Lidar com problemas de aprendizagem nas suas turmas (0,923) Atender às necessidades dos alunos com maior dificuldade para que aprendam os conteúdos da sua disciplina (0,895) Atender os estudantes com deficiência para que aprendam os conteúdos da sua disciplina (0,735)	KMO = .77 Variância Explicada = .74 Alpha de Cronbach = .87
Índice de Apoio para a Instrução	Esta escola desenvolve atividades de reforço e recuperação da aprendizagem (0,773) Esta escola mantém condições mínimas de infraestrutura e equipamentos para que os professores façam um bom trabalho (0,767) Esta escola oferece recursos de aprendizagem (ex: livros, materiais de papelaria, cópias, jogos) suficientes para alunos e docentes (0,743) Esta escola oferece apoio suficiente aos professores quando em suas turmas há estudantes com deficiências, transtornos globais de desenvolvimento, altas habilidades/superdotação ou outras necessidades educacionais específicas (0,775)	KMO = .73 Variância Explicada = .58 Alpha de Cronbach = .76
Índice de Comunidade de Aprendizagem	Os professores conversam entre si sobre como melhorar o ensino (0,896) Os professores, como um todo, se sentem responsáveis em contribuir com a melhoria desta escola (0,773) Os professores contam com o apoio técnico-pedagógico de seus pares quando precisam (0,818) Os professores planejam e avaliam seu trabalho de forma colaborativa frequentemente (0,872)	KMO = .81 Variância Explicada = .71 Alpha de Cronbach = .86
Índice de Cultura Escolar	O ambiente de aprendizagem é organizado e disciplinado (0,561) Os processos de ensino e aprendizagem adotados pelos professores têm origem em enfoques similares (0,794) Há espírito de equipe entre os professores (0,798) Os problemas ou conflitos são resolvidos rapidamente (0,788) Os professores planejam e avaliam seu trabalho de forma colaborativa frequentemente (0,826) Os professores que atuam em sala de aula nesta escola se esforçam para envolver os pais nos processos de aprendizagem dos alunos (0,763) Os professores compartilham dos mesmos valores e objetivos desta escola (0,810)	KMO = .86 Variância Explicada = .59 Alpha de Cronbach = .76
Índice de Comprometimento Organizacional	Os professores são comprometidos e se esforçam para dar o melhor de si (0,903) Os professores têm altas expectativas sobre a capacidade de todos os alunos em aprender e avançar em seus conhecimentos (0,780) Os professores, como um todo, se sentem responsáveis em contribuir com a melhoria desta escola (0,880)	KMO = .67 Variância Explicada = .73 Alpha de Cronbach = .82
Índice de Estresse no Trabalho	Seu nível de estresse em relação ao ambiente social em que a escola está inserida (0,837) Seu nível de estresse em relação à infraestrutura e materiais de trabalho (0,824) Seu nível de estresse em relação à suficiência do quadro de apoio (0,933)	KMO = .63 Variância Explicada = .75 Alpha de Cronbach = .82
Índice de Capacidade	Demonstram realizar um processo de avaliação da aprendizagem cuidadoso e eficaz (0,871)	KMO = .76

Docente: Aprendizagem de Todos os Alunos - Coordenadores Pedagógicos	<p>Organizam seu trabalho em sala de aula de modo a dividir e utilizar adequadamente o tempo necessário para o ensino (0,825)</p> <p>São capazes de lidar com turmas heterogêneas, assegurando a aprendizagem de todos os alunos independentemente de seu ponto de partida (0,889)</p> <p>Demonstram-se confortáveis e seguros para promover a aprendizagem dos estudantes com deficiência dentro das classes regulares (0,799)</p> <p>Conseguem reservar momentos de apoio a estudantes que apresentam dificuldades para aprender os conteúdos de sua disciplina (0,672)</p>	Variância Explicada = .66 Alpha de Cronbach = .86
Índice de Capacidade Docente: Aprendizagem de Todos os Alunos - Diretores	<p>Demonstram realizar um processo de avaliação da aprendizagem cuidadoso e eficaz? (0,863)</p> <p>Organizam seu trabalho em sala de aula de modo a dividir e utilizar adequadamente o tempo necessário para o ensino? (0,874)</p> <p>São capazes de lidar com turmas heterogêneas, assegurando a aprendizagem de todos os alunos independentemente de seu ponto de partida? (0,841)</p> <p>Demonstram-se confortáveis e seguros para promover a aprendizagem dos estudantes com deficiência dentro das classes regulares? (0,017)</p> <p>Conseguem reservar momentos de apoio a estudantes que apresentam dificuldades para aprender os conteúdos de sua disciplina? (-0,367)</p>	KMO = .70 Variância Explicada = .49 Alpha de Cronbach = .67
Índice de Capacidade Docente: Preparação para Ensino/Currículo - Coordenadores Pedagógicos	<p>Conhecem de modo suficiente a nova BNCC do Ensino Médio (0,839)</p> <p>Conhecem a nova BNCC do Ensino Médio relativa às disciplinas que lecionam (0,870)</p> <p>Consideram a nova BNCC um avanço importante na melhoria do desenho curricular do Ensino Médio (0,727)</p> <p>Conhecem de modo suficiente a nova proposta curricular do Ensino Médio do estado, ajustada à BNCC (0,879)</p> <p>Colocam a nova proposta curricular do estado em prática (0,771)</p>	KMO = .88 Variância Explicada = .43 Alpha de Cronbach = .75
Índice de Capacidade Docente: Preparação para Ensino/Didática - Coordenadores Pedagógicos	<p>Demonstram um domínio adequado da didática para ensinar os conteúdos da sua área/disciplina (0,787)</p> <p>Realizam o planejamento detalhado e eficiente das atividades de ensino e aprendizagem (0,776)</p> <p>Demonstram preparar sua atividade docente de modo cuidadoso, aula a aula? (0,836)</p> <p>Procuram materiais e recursos para se manterem atualizados e melhorarem o seu ensino (0,851)</p>	KMO = .88 Variância Explicada = .34 Alpha de Cronbach = .65