

IDENTIFICAÇÃO DOS PERFIS DE LIDERANÇA E CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS À GESTÃO PEDAGÓGICA EM ESCOLAS EFICAZES

Thelma Lucia Pinto Polon
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio
tlpolon@terra.com.br

Alicia Maria Catalano de Bonamino
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio
alicia@puc-rio.br

Resumo: O artigo sintetiza os achados de pesquisa produzida a partir de dados obtidos através de questionários aplicados a 68 diretores das escolas participantes na cidade do Rio de Janeiro do Estudo Longitudinal da Geração Escolar 2005- Geres 2005, cujo tratamento, por Análise de Fatores, permitiu a identificação de três perfis de liderança. Estes perfis, controlados por tipo de rede e proficiência média em leitura, indicam que a gestão escolar do tipo predominantemente pedagógico é característica de escolas que apresentam os melhores resultados. Conclui-se, portanto, pela necessidade de valorização dessa dimensão na gestão escolar, com vistas à construção de uma escola de melhor qualidade.

Palavras chaves: gestão escolar; gestão pedagógica; perfis de liderança escolar.

Da Administração burocrática à gestão pedagógica escolar

A centralidade atribuída ao papel dos diretores escolares está na origem das discussões sobre o campo da administração escolar que, como outros temas sociais em estudo, vão sendo redimensionados ou (re)significados em função do contexto histórico em que as mudanças societárias ocorrem e das reformas educativas realizadas. Assim, da concepção centralista que chegou a considerar o administrador escolar como “o sol” em torno do qual gravitariam as outras funções da burocracia escolar, presente nos debates travados nos simpósios da Anpae nos anos 1960¹, à concepção de gestor escolar presente nos documentos institucionais do MEC na atualidade, muita coisa mudou.

A perspectiva atual, em consolidação desde início dos anos 1990, com a reforma de todo o sistema educacional brasileiro, enfatiza, através das políticas públicas voltadas à capacitação de gestores para atuação em todos os níveis do sistema, a dimensão pedagógica da gestão escolar como estratégia para a obtenção de melhores resultados². Essa nova perspectiva se insere na demanda gerada no contexto de reordenamento das funções do Estado que traz em seu bojo a perspectiva de desconcentração e descentralização aplicada à gestão pública, com consequente aumento da autonomia – ainda que relativa – para as escolas (ABOU-DUHOU, 2002; LOPES, V. 2007; SOUZA, D.B. E FARIA, L.C.M, 2003).

Na literatura especializada sobre o tema da descentralização e autonomia das escolas, tal como proposto nas reformas educativas contemporâneas, encontramos autores que incorporam às suas análises a discussão dos aspectos conjunturais que influenciaram o cenário educacional

brasileiro, tais como a presença dos organismos internacionais, as tendências macroeconômicas e aspectos da política local. Raramente, os estudos fazem menção a pensadores brasileiros que, de uma forma ou de outra, vinham sinalizando desde a década anterior a necessidade de se garantir a ampliação dos espaços de participação e decisão dentro das escolas, bem como a necessidade de que a figura do diretor escolar se voltasse mais aos aspectos político-pedagógicos do que aos administrativos, com vistas à (re) valorizar o papel social da escola e, para muitos, dos próprios conteúdos escolares, entendidos naquele contexto como instrumentos de inserção na cultura letrada e no mundo do trabalho, além de ferramenta de transformação social. Estamos nos referindo aqui aos autores de orientação crítica que, desde meados dos anos 1970 e ao longo dos anos 1980, debateram as alternativas voltadas à construção de uma escola pública democrática e de qualidade, tais como SAVIANI (1978), LIBÂNEO (1985), PARO (1986), entre outros.

Entendemos que elementos desse pensamento crítico dos anos 1980 estão presentes nas políticas públicas atuais, contribuindo para a constituição da concepção de “gestão pedagógica” ou “dimensão pedagógica da gestão escolar”, tal como presente nos textos oficiais³.

Com base nestas referências, a pesquisa em pauta⁴ toma a gestão escolar em sua dimensão pedagógica como aquela que:

- a) Define-se como um conjunto de “atividades-meio” que deve contribuir para organizar o trabalho coletivo na escola com vistas à melhoria dos processos relativos ao ensino e a aprendizagem (LUCK, H.1994), bem como incentivar o desenvolvimento de uma cultura escolar colaborativa, capaz de mobilizar a comunidade em favor de todos os seus alunos (FULLAN, M & HARGREAVES, A., 2000);
- b) Realiza-se na conjunção de fatores políticos, humano-relacionais e técnicos (PLACCO, V. 1994) e tem como função precípua a mediação dessas várias e complexas dimensões que a constitui (FELDMAN, D. 2001);
- c) Deve priorizar, quanto às ações, a liderança do processo de construção e reconstrução permanente de um projeto curricular comprometido com a conquista de bons resultados por todos os alunos, bem como o aperfeiçoamento permanente das práticas docentes através de projeto de formação continuada eficaz (PORTELA & ATTA, 2001)

Por isso, considera-se que a gestão pedagógica se dá no campo da reflexão e da ação curricular que, tal como definido por SACRISTÁN, G. (1998), constitui-se numa “realidade muito bem estabelecida através de comportamentos didáticos, políticos, administrativos, econômicos e outros, através dos quais se encobrem muitos pressupostos, teorias parciais, esquemas de racionalidade, crenças, valores, etc.” Estes comportamentos, em última instância, revelam as disputas político-ideológicas em torno do *quê* e *como* ensinar, sobre o *quê* e *como* avaliar, sobre qual decisão tomar em relação aos alunos que apresentam dificuldades em seu processo de socialização e/ou aprendizagem entre outras, e, não obstante, sobre a legitimidade de seus integrantes para opinar e decidir sobre estes aspectos.

Metodologia da Pesquisa

Com base na revisão bibliográfica e considerações anteriormente expostas, a investigação visou buscar respostas às seguintes questões:

1. No cotidiano escolar, fortemente marcado por uma diversidade de tarefas e mediações é possível dizer que uma gestão é “pedagógica” ou “administrativa”? Em que estas dimensões se completam ou se excluem?
2. É possível estabelecer “tipos ideais”, de gestores ou lideranças escolares a partir de aspectos extraídos da cultura institucional ou tarefas prioritárias realizadas pelos diretores e demais membros de equipe de gestão escolar?
3. Quais características de gestão podem ser identificadas nas escolas que apresentam melhores resultados, considerando-se a proficiência média em leitura? Essas características mudam quando consideramos o tipo de rede de ensino ou o nível sócioeconômico dos alunos?

A hipótese inicialmente estabelecida para este trabalho foi que deveria haver distintos perfis de liderança e que os mesmos condicionariam as condições do trabalho escolar e estariam associados aos resultados obtidos pelas escolas.

Os dados que subsidiaram a análise foram obtidos pelo GERES, Estudo Longitudinal que acompanhou o desempenho escolar de uma amostra de alunos em Língua Portuguesa (Leitura) e Matemática ao longo dos anos iniciais do Ensino Fundamental.

Além de permitirem a análise das proficiências dos alunos, os dados do GERES também possibilitam a compreensão da relação entre fatores extra-escolares e intra-escolares, associados com a gestão da escola. Esses fatores puderam ser identificados e analisados através de questionários do aluno e dos pais, do professor e do diretor, que verificam, respectivamente, as características sócio-econômicas e os hábitos de estudo dos alunos, o perfil e a prática dos professores e o perfil do diretor e as características da gestão escolar.

Dentre as muitas informações produzidas pelo Projeto GERES, esta pesquisa foi realizada basicamente a partir dos Questionários – “Diretor” – Base 2005 e 2006. Da base 2005, extraíram-se principalmente informações mais gerais relacionadas ao perfil sócio-econômico, formação e atualização de 58 respondentes dentre uma amostra composta por 68 diretores do pólo Rio de Janeiro, sendo: 30 da rede pública municipal, 05 da rede pública federal e 23 da rede privada. A base de 2006 foi composta pela reposta de 60 dos 68 diretores da amostra, 30 deles da rede pública municipal, 08 da rede pública federal/estadual e 30 da rede privada e indagava, ainda, sobre um conjunto de itens relativos às tarefas prioritárias desenvolvidas pelos gestores escolares.

A pesquisa baseou-se também em dados obtidos através do Questionário do Professor, base 2006, composta por 166 respondentes e relatórios de estudos qualitativos realizados entre as ondas de aplicação de provas de Leitura e Matemática pelo Geres. Quanto à metodologia o estudo buscou, portanto, a complementaridade entre as abordagens quantitativas e qualitativas, com o intuito de melhor caracterizar a situação estudada.

Neste artigo daremos destaque apenas aos achados obtidos através dos dados quantitativos, a partir do emprego da ferramenta estatística (SPSS) para realização de análises bivariadas e aplicação da modelagem estatística Análise de Fatores.

As variáveis consideradas na análise de fatores estão sintonizadas com a literatura sobre gestão escolar em escolas eficazes (SAMMONS, HILLMAN E MORTIMORE, 1995) e são descritas a seguir.

Quadro 1 - Itens incluídos no questionário dos diretores GERES

1. Acompanhar a entrada e saída dos alunos
2. Atender aos pedidos dos professores (reprodução de fichas, equipamentos, materiais)
3. Assistir as aulas e orientar pedagogicamente os professores a partir delas
4. Elaborar relatórios, atas, mapas de notas, etc.
5. Orientar a produção do planejamento escolar: conteúdos a priorizar, estratégias de ensino, formas de avaliação
6. Promover reuniões pedagógicas e/ou grupos de estudo com os professores
7. Atender os pais
8. Organizar festas e eventos da escola
9. Orientar os professores na elaboração de deveres escolares e outras produções acadêmicas
10. Orientar os professores na elaboração de projetos didáticos diferenciados

Em que pese o fato de todos os diretores afirmarem que realizam no dia a dia praticamente todas as tarefas acima descritas, as variáveis inseridas neste “bloco”, por serem contínuas, permitiram que o tratamento de dados se desse por “Análise de Fatores”, recurso estatístico que contribuiu para a identificação de três marcantes “tipos” ou “estilos” de lideranças. Para situar estes tipos identificados, apresentaremos de forma breve alguns aspectos do perfil dos diretores das escolas participantes do Geres no subitem a seguir.

Resultados

Perfil dos Diretores

As frequências simples e análises bivariadas serviram à identificação do perfil demográfico e das condições de trabalho dos respondentes. De forma bem sintética podemos dizer que este perfil indica a existência de um público predominantemente feminino (apenas 3% dos respondentes eram do sexo masculino), constituído por pessoas que basicamente se auto-declaram “brancas”, com idade predominante entre 40 e 50 anos, sendo que, em 2005, aproximadamente 50% deles

recebia como remuneração por esta função o equivalente às faixas estabelecida entre 07 e 09 salários mínimos e outros 40%, entre 10 salários mínimos ou mais, numa composição familiar com variação predominante entre 2 e 4 pessoas. A partir dos dados apresentados pode-se constatar, também, que esses diretores, em 87% dos casos, não exerciam outra atividade remunerada fora de sua função de dirigente escolar e apenas 11% trabalhava em dois ou mais empregos. Os dados são indicativos de uma dedicação à função, já que a carga horária de trabalho dos diretores chega a 40 horas semanais ou mais em 50% dos casos, e chama a atenção o fato de 90% afirmarem que trabalham em educação há mais de 15 anos, embora haja bastante variação no tempo que cada um tem de experiência acumulada neste tipo de atividade.

Nos itens relativos à formação e atualização profissional do diretor, a amostra revelou que predomina a formação em Pedagogia em instituições particulares de ensino superior. A atualização se dá principalmente através de cursos de especialização *lato senso*, com predominância de temas relacionados à administração/gestão escolar e outros assuntos que apóiam o desdobramento do trabalho na escola. Constata-se, ainda, que nos aspectos relacionados a estudos e leituras complementares, o único fator que discrimina diretores das escolas com diferentes níveis de proficiência, é a leitura de livros de literatura em geral, já que a leitura de livros ou revistas especializadas é assumida por todos como sendo atividade feita com bastante regularidade.

Sobre os aspectos infra-estruturais as respostas revelaram que, na opinião dos diretores, as condições materiais da escola ainda preocupam, sobretudo com relação à carência de pessoal administrativo e de professores, infra-estrutura precária em relação às condições do prédio e instalações elétricas e sanitárias, equipamentos deteriorados ou precisando de reparos, atraso no recebimento de materiais didáticos e falta de espaços para atividades curriculares complementares (bibliotecas, laboratórios, salas-ambiente etc.) além de espaços para atividades “extra-curriculares”, tais como ambientes externos à sala de aula. Na rede pública municipal, o problema foi sentido especialmente por diretores das escolas que apresentam baixa proficiência média, o que confirma pesquisas sobre a variabilidade de infra-estrutura e recursos escolares e a relação da mesma com a qualidade do ensino (FRANCO, ALBERNAZ E ORTIGÃO, 2002; SOARES, MAMBRINI, PEREIRA E ALVES, 2001; LEE, FRANCO E ALBERNAZ, 2004; ESPÓSITO, DAVIS E NUNES, 2000; ALBERNAZ, FERREIRA E FRANCO, 2002; FRANCO, SZTAJN E ORTIGÃO, 2004).

Curiosamente, a violência que paira sobre a cidade do Rio de Janeiro não chegou a afetar diretamente o interior da escola neste segmento de ensino nos turnos em que funcionam as turmas participantes do Projeto GERES e, aparentemente, o clima institucional e disciplinar está assegurado, conforme 86% dos respondentes a esta questão.

Perfil das tarefas realizadas no cotidiano escolar

No item relativo à incidência com que a direção acompanha a entrada e saída dos alunos constata-se que a grande maioria (87%) declara fazê-lo com regularidade diária, em oposição a 13,5% que se dedica a esta tarefa algumas vezes por semana ou até mesmo por mês. Com 81,5%

de respostas válidas predomina entre os respondentes o atendimento diário aos professores em suas necessidades de reprodução de materiais, pedidos de compras, consertos de equipamentos etc., embora seja de 18,5% o percentual de membros de equipe de gestão que se dedicam a isso apenas algumas vezes por semana ou mês. Quando a tarefa se relaciona mais diretamente ao fazer pedagógico, os resultados massivos desaparecem para evidenciar a existência de um número maior de situações vividas no cotidiano escolar. Assim, apenas em 10% dos casos, membros de equipe de gestão escolar declaram entrar diariamente em sala para acompanhar as aulas dos professores, enquanto que 18,5% não o fazem “nunca”. A maioria, 38,5%, diz realizar esta tarefa algumas vezes no mês e outros 30%, aproximadamente, algumas vezes na semana. De qualquer forma é bastante expressivo o número de membros de equipe pedagógica atuando em parceria com professores ou observando o desempenho dos profissionais a partir de sua função precípua que é “lecionar”. A resposta “algumas vezes por mês” prepondera dentre as alternativas relacionadas à produção de relatórios, atas, mapas de notas etc., para 66,5% dos diretores ou membros de equipe. Não deixa de chamar a atenção, no entanto, que aproximadamente 27% dos diretores fazem estas tarefas com regularidade semanal ou diária. Embora se registre a existência de diretor ou membro de equipe que “nunca” orienta a produção dos planos de ensino, preponderam, dentre os respondentes, aqueles que afirmam que esta atividade - que pode ser considerada central numa escola que busca constituir-se com ênfase acadêmica -, se dá com regularidade mensal em 47% dos casos, semanal para 33% dos membros da equipe ou mesmo diária em 18% das situações. Também o uso do tempo da equipe de gestão com reuniões pedagógicas e/ou grupos de estudos com professores parece ser bem ocupado, já que 75% dos gestores declaram realizá-las “algumas vezes ao mês”, e quase 20% todas as semanas. A frequência com que se atendem pais de alunos todos os dias é de 83%. Outros 14% os atende semanalmente. Também é bastante significativo, com cerca de 80%, o percentual que indica o uso do tempo com organização de festas e eventos abertos à comunidade algumas vezes por mês, ou semanalmente, 15,5%. Os gestores se preocupam em orientar os professores na elaboração de deveres escolares e outras produções acadêmicas, já que 20% dos respondentes declaram realizar este tipo de atividade todos os dias da semana, 36,5% algumas vezes por semana e 40% algumas vezes por mês, contra apenas dois casos em que esta tarefa não chega a ser realizada pela direção em nenhuma situação. Tais resultados são compatíveis com os obtidos no item seguinte, que investiga a regularidade com que a coordenação ou direção escolar orienta os professores na produção de projetos diferenciados, a saber: 53,5% o fazem algumas vezes por mês, 30% se dedica a esta tarefa algumas vezes por semana e 13,5% o faz diariamente, discrepando dos 3% que nunca realiza este tipo de atividade.

Consideradas estas frequências passamos a apresentar os resultados obtidos por Análise de Fatores ao conjunto de itens relacionados às tarefas realizadas pelos gestores escolares.

Perfis de Liderança dos Diretores

Análise de Fatores é uma das técnicas que compõe a Análise Multivariada de Dados pela aplicação de modelos matemáticos específicos. Seu principal objetivo é viabilizar a análise

de associações existentes entre um grande número de variáveis, nem sempre possível com métodos univariados ou bivariados.

De acordo com AGUIAR (2000), tais análises geram novos “fatores” que podem ser entendidos como “dimensões latentes que se manifestam de forma redundante em algumas variáveis originais”. Isto significa que as variáveis da base de dados em uso são agrupadas em função da correlação existente entre elas, revelando aspectos que só podem ser percebidos (ou que fazem mais sentido) quando analisados em conjunto. Com isso, cada grupo obtido é composto por variáveis que são altamente correlacionadas entre si e, conseqüentemente, apresentam baixa correlação com as outras variáveis da base, fazendo com que cada novo grupo-fator possa representar uma única dimensão latente e explicar parte considerável da variância existente entre elas.

A aplicação da Análise de Fatores permitiu a caracterização dos perfis de liderança existentes nas sessenta e oito escolas participantes do Projeto Geres, a partir da identificação de três novos fatores que foram nomeados como: Fator 1 – “Liderança Pedagógica” (LP); Fator 2 - “Liderança Organizacional” (LO); e Fator 3 “Liderança Relacional” (LR). Em vista disso, apresenta-se de forma mais detida o processo para a obtenção desses novos construtos.

A partir da seleção do bloco de itens do Questionário do Diretor, procedeu-se à Análise de fatores pela utilização do software SPSS-11.5, em que se obteve inicialmente a explicação da variância encontrada, conforme Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Variância Explicada para identificação dos 3 fatores

Total Variance Explained

1	3,509	35,088	35,088	3,509	35,088	35,088	3,152	31,525	31,525
2	1,528	15,282	50,371	1,528	15,282	50,371	1,710	17,097	48,622
3	1,351	13,510	63,880	1,351	13,510	63,880	1,526	15,258	63,880
4	,774	7,737	71,617						
5	,744	7,444	79,062						
6	,634	6,341	85,403						
7	,590	5,902	91,305						
8	,444	4,443	95,748						
9	,294	2,941	98,689						
10	,131	1,311	100,000						

Fonte: Output - SPSS – Base Coordenação 2006 - Variância Explicada

O Quadro 2 expressa os fatores extraídos (*eigenvalue* maiores que 1) e o percentual de explicação da variabilidade dos dados da base utilizada. Matematicamente, isso significa que o Fator 1 explica 35% da variância, o Fator 2 explica 15,2% e o terceiro Fator 13,5%. Estes três

fatores juntos explicam 63,8% da variabilidade dos dados de toda a base selecionada, o que tecnicamente define a validade estatística dos novos fatores obtidos.

Apresenta-se, a seguir, no Quadro 3, a Matriz de Correlações contendo a carga fatorial de cada item na composição dos fatores extraídos. No procedimento, optou-se por suprimir valores abaixo de 0,3 por representarem cargas fatoriais consideradas como sendo de pouca relevância, a fim de facilitar a leitura dos dados mais importantes. Importante esclarecer que a interpretação dos fatores se dá pela força com que os itens interagem entre si, formando arranjos altamente correlacionados.

Quadro 3 – Matriz de Correlações – Cargas Fatoriais

Component Matrix ^a

	Component		
	1	2	3
Com que frequência a direção da escola acompanha a entrada e saída dos alunos?	,312		,600
Com que frequência a direção da escola atende aos pedidos dos professores (reprodução de material etc.)?	,360	,561	,374
Com que frequência a direção da escola assiste as aulas e orienta pedagogicamente os professores a partir delas?	,635		
Com que frequência a direção da escola elabora relatórios, atas, mapas de notas etc.?	,691	,381	
Com que frequência a direção da escola orienta a produção do planejamento escolar: conteúdos a priorizar, estratégias de ensino etc.?	,857		
Com que frequência a direção da escola promove reuniões pedagógicas e/ou grupos de estudo com os professores?	,544	,425	
Com que frequência a direção da escola atende os pais?		,317	,768
Com que frequência a direção da escola organiza festas e eventos da escola?		,664	
Com que frequência a direção da escola orienta os professores na elaboração de deveres escolares e outras produções acadêmicas?	,855		
Com que frequência a direção da escola orienta os professores na elaboração de projetos didáticos diferenciados?	,759		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Fonte: Output-SPSS – Base Bloco Tarefas da Direção, 2006.

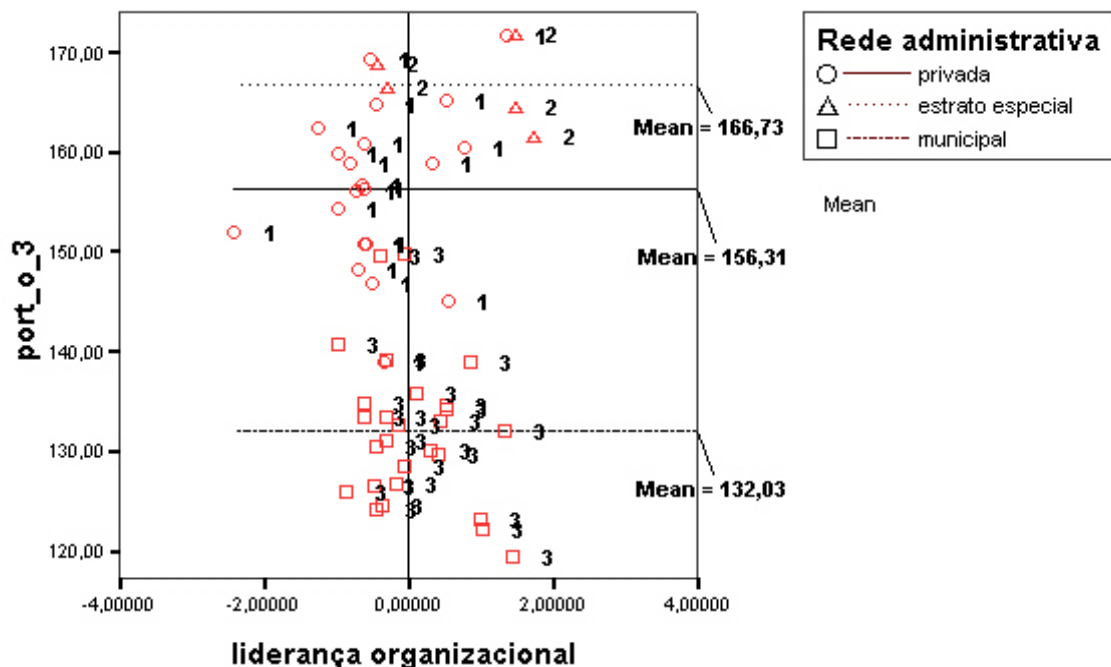
Com base na Matriz de Correlações apresentada no Quadro 3, os três fatores identificados puderam ser definidos da seguinte forma:

- A)** Liderança Pedagógica, pela forte correlação apresentada entre as tarefas que expressam especial atenção à atividade de orientação e acompanhamento do planejamento escolar, que se traduz, de acordo com os itens propostos, por: “Assistir as aulas e orientar pedagogicamente os professores a partir delas” (item 3); “Orientar a produção do planejamento escolar com seus conteúdos a priorizar, estratégias de ensino, formas de avaliação” (item 5); “Orientar os professores na elaboração de deveres escolares e outras produções acadêmicas”(item 9); “Orientar os professores na elaboração de projetos didáticos diferenciados”(item 10); e, com menor carga fatorial que os demais itens mas ainda assim fortemente relacionado a este conjunto, o item “Promover reuniões pedagógicas e/ou grupos de estudo com os professores” (item 6), conforme Matriz, acima.
- B)** Liderança Organizacional – Caracteriza a situação em que a análise fatorial indica forte correlação entre tarefas realizadas com o intuito de dar um suporte ao trabalho do professor em suas necessidades cotidianas, ou controlar resultados através da produção de mapas, planilhas, etc., o que no questionário corresponde aos seguintes itens: “Atender aos pedidos dos professores (reprodução de fichas, equipamentos, materiais etc.)” (item 2); “Elaboração de relatórios, atas, mapas de notas, etc.”(item 4). Interessante observar que dentre este conjunto de itens, a carga fatorial referente à participação da direção ou membros da equipe nas reuniões pedagógicas foi bem expressiva.
- C)** Liderança Relacional – Para os casos em que as cargas fatoriais indicam forte correlação entre tarefas associadas à presença no cotidiano escolar, com prioridade para o atendimento de alunos, pais e professores, tais como indicados nos itens: “Acompanhar a entrada e saída dos alunos”(item 1); “Atender os pais” (item7); e “Organizar festas e eventos da escola” (8).

Considera-se importante esclarecer que a busca por essa “tipologia” se deu em reconhecimento ao fato de que o objeto em estudo – Gestão Pedagógica ou Gestão Escolar - carece de definições ou conceitualizações mais formais. Por isso, considerou-se necessário produzir várias explorações de dados na tentativa de “cercar o problema”, ou seja, delimitar algumas variáveis para que se pudesse, a partir daí, realizar as análises qualitativas cabíveis. Assim, estes perfis foram inicialmente analisados no conjunto das redes de ensino que compõe a amostra Geres – Pólo Rio de Janeiro, em sua relação com a proficiência média em leitura obtida pelos alunos na Onda 3⁵.

Com isso, espera-se abrir o significado dessas práticas em função dos contextos em que as mesmas se realizam, iniciando pela apresentação dos gráficos 01 e 02, que evidenciam o comportamento dessas novas variáveis no conjunto das escolas pertencentes às três redes.

Gráfico 01 – Relação entre o Perfil Liderança Organizacional e Proficiência em Leitura obtida na Onda 3 no conjunto da Amostra de Escolas integrantes do Projeto Geres – Pólo Rio de Janeiro

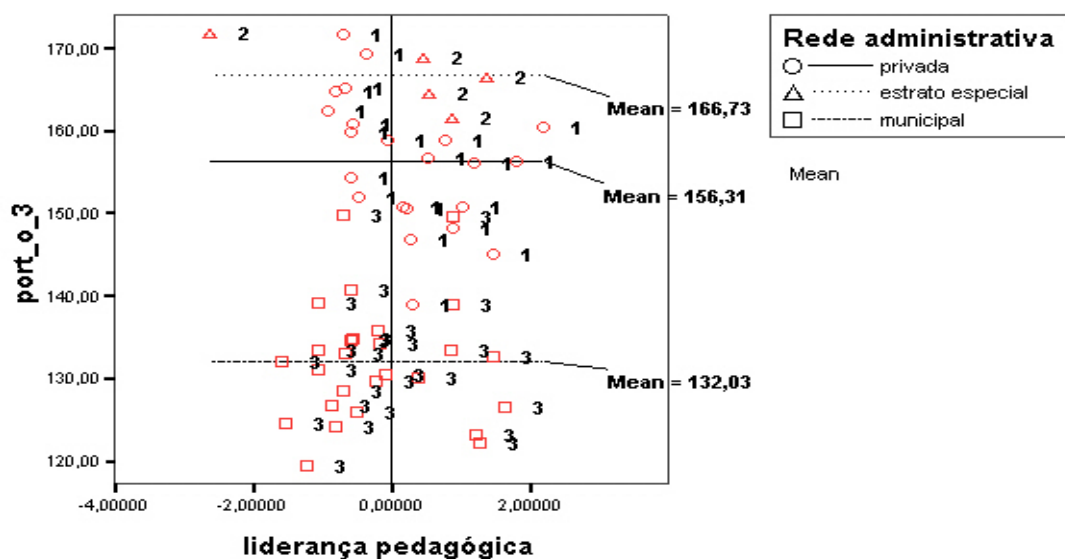


Observa-se no Gráfico 01, que as escolas da rede privada (1) e as do estrato especial, compostas pelas escolas da rede pública federal e o CAP da UERJ (2) apresentam proficiências médias em leitura iguais a 156,31 e 166,73, respectivamente, enquanto que as escolas da rede municipal (3) apresentam proficiência média igual a 132,03, sendo a mais baixa dentre as três redes.

Quando se observa o comportamento da nova variável “Liderança Organizacional - LO” em relação a esse conjunto de escolas, constata-se que a mesma se mantém em torno da média (representada pelo coeficiente 0,0 no eixo horizontal) na maioria dos casos, mas com certa tendência a se manter um pouco acima da média dentre as escolas do estrato especial (2), uma vez que 3 dentre 5 escolas apresentam LO acima da média; na média ou um pouco abaixo da média nas escolas privadas (1) e na rede municipal (3).

No gráfico seguinte, temos o mesmo conjunto de escolas com suas distribuições por proficiência, relacionadas ao novo fator “Liderança Pedagógica”, conforme segue.

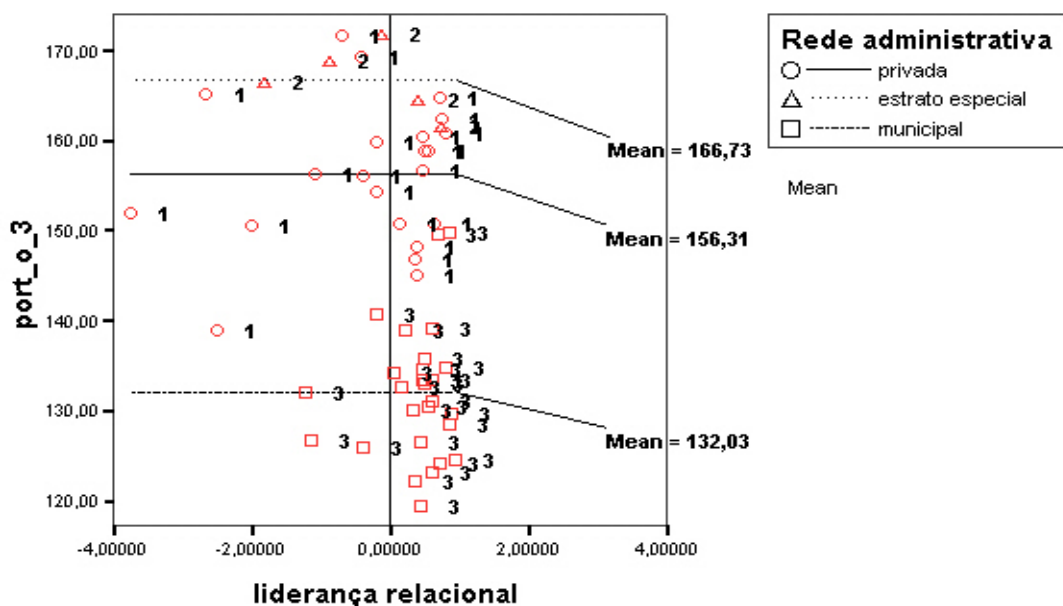
Gráfico 02 - Relação entre o Perfil Liderança Pedagógica e Proficiência em Leitura obtida na Onda 3 no conjunto da Amostra de Escolas integrantes do Projeto Geres – Pólo Rio de Janeiro



Em relação a esta nova variável, nota-se que as escolas da rede privada (1) mostram uma tendência a se manterem predominantemente acima da média em relação à Liderança Pedagógica – LP, já que apenas 09 escolas em 22 estão abaixo da média. Dentre as escolas do estrato especial, 04 entre 05 mostram-se acima da média. Já na rede municipal, a variável LP mostra uma tendência a manter-se abaixo da média, uma vez que apenas 08 de 27 escolas estão acima da média. Em síntese pode-se afirmar, em relação a esta variável, que aparentemente as escolas municipais (que, no geral, apresentam menor proficiência média) se concentram abaixo da média em LP, enquanto que as escolas de maior proficiência se mostram em torno ou acima da média. Registre-se como exceção uma das escolas do estrato especial - que não tem o fator Liderança Pedagógica como expressivo em seu perfil e apresenta alta proficiência -, o que nos leva a hipotetizar que a escolha de professores super-selecionados (concurso público, prova de títulos, exame de aula perante banca, etc.), como próprio àquela realidade, faz com que a equipe docente seja capaz de compensar qualquer ausência ou defasagem dos profissionais que ocupam esta função, mas que aparentemente não valorizam esta dimensão no desenvolvimento de sua prática diária.

No gráfico a seguir, temos o fator Liderança Relacional (LR) caracterizado no mesmo conjunto de escolas.

Gráfico 03 - Relação entre o Perfil Liderança Relacional e Proficiência em Leitura obtida na Onda 3 no conjunto da Amostra de Escolas integrantes do Projeto Geres – Pólo Rio de Janeiro



No Gráfico 03 fica evidente que a Liderança Relacional é predominante na rede municipal e nas escolas privadas, onde se apresentam como fatores acima da média. Já o conjunto das escolas do estrato especial, que vinha se mantendo predominantemente acima da média nos fatores liderança organizacional e pedagógica, no entanto, mostra-se predominantemente abaixo da Média na Liderança Relacional.

Este conjunto de gráficos evidencia que as escolas não se constituem a partir de um tipo “único” de liderança, e seu perfil se compõe por uma combinação de fatores que, nesse caso, pode se expressar pela predominância LO/LP para o estrato especial, LP/LR para a rede privada e LO/LR para a rede municipal. A separação dos dados por rede de ensino permite discriminar bem as diferenças existentes entre as realidades observadas.

Iniciando pelo fator “**Liderança Pedagógica**” vimos nas escolas da Rede Municipal que o mesmo fica abaixo da média, se distribui em torno da Média ou com tendência a manter-se acima da média na rede privada e é predominante acima da média nas escolas do estrato especial.

A hipótese que se assume na análise desses dados é que o fator Liderança Pedagógica está associado à média e alta proficiência das redes privada e estrato especial. Há uma exceção à regra, no estrato especial, que se refere a uma realidade bem específica em que o processo de escolha e contratação de professores garante a entrada de profissionais bem formados, atualizados, titulados e com competência didática observada desde o processo de seleção, fazendo com que o “efeito-professor” supere possíveis efeitos quanto à ausência de uma liderança pedagógica forte ou contribua para redefinir ou “modelar” o perfil de atuação da direção, nesse caso específico eleita pelos próprios pares, por um tempo determinado, para o exercício da função.

Quanto ao segundo tipo identificado, a “**Liderança Organizacional**”, e comparado-se esse fator com a proficiência média obtida em Leitura na Onda 3, vimos nas outras escolas do estrato especial, o fator Liderança Organizacional se situa próximo à média ou acima dela, o que revela que a mesma se dá de forma não excludente à Liderança Pedagógica fortemente caracterizada no gráfico anterior, numa rede que se apresenta com alta proficiência média.

Já na Rede Privada, em que a proficiência média apresenta-se em geral acima da proficiência média em leitura obtida pelos alunos da rede pública municipal, observa-se que a Liderança Organizacional não se dá nesse tipo de escola de maneira tão expressiva quanto na forma de Liderança Pedagógica. Nesse caso, arrisca-se como hipótese o fato de existir, nesse tipo de rede, auxiliares de ensino, assistentes ou secretárias no desempenhando dessa função, liberando, assim, a direção ou outros membros da equipe de gestão para o trabalho mais focado nas funções de Liderança Pedagógica e Relacional.

Na Rede Municipal, cujas proficiências médias são as menores se comparadas aos outros tipos de escolas, esta nova variável, Liderança Organizacional, se distribui de forma quase equitativa abaixo, na média ou acima da média, com discreta tendência a se manter abaixo da média, possivelmente em virtude das dificuldades relacionadas à infra-estrutura física e material, tal como descrito anteriormente, revelando os limites impostos aos gestores no exercício desta dimensão em suas práticas cotidianas.

Procedendo-se à análise da terceira nova variável, “**Liderança Relacional**”, e da proficiência média em Leitura obtida na onda 3, constata-se que nas escolas da Rede Municipal, este fator apresenta-se predominantemente acima da média, o que contribui para caracterizá-lo como sendo o perfil prevalente neste tipo de rede de ensino.

Na rede privada, o fator Liderança Relacional se mostra acima da média em doze das vinte e duas escolas que compõe a amostra, e em torno ou um pouco abaixo da média em outras seis, o que indica uma tendência em se manter predominantemente em torno e/ou um pouco acima da média neste tipo de escola. Não deixa de ser interessante notar a existência de quatro exceções, ou seja, escolas que se mostram com este índice bem abaixo da média, o que contraria um pouco a lógica da instituição privada que, via de regra, acaba precisando cuidar desse aspecto relacional, senão por princípios educacionais, no mínimo como estratégia de sobrevivência dentro desse cenário educacional.

Em relação às escolas do estrato especial, o fator Liderança Relacional mostra-se distribuído, porém com tendência a concentrar-se abaixo da média. Esta distribuição de certa forma se justifica pelo perfil das escolas que compõem este grupo: são unidades escolares pelas quais chegam a circular mais de 2.000 crianças por turno, que tem várias turmas e, conseqüentemente, um número maior de professores e funcionários a administrar. Além disso, considera-se que a forma de acesso às vagas (por sorteio ou outras formas de seleção) de certa forma contribui para definir o tipo de vínculo das famílias com a escola, pois, se por um lado há um grande respeito pela instituição e credibilidade em relação ao trabalho que lá se realiza, por outro pode haver um maior distanciamento em relação aos membros das equipes de gestão,

conforme se pôde observar na etapa qualitativa em que aspectos da rotina e rituais de entrada e saída foram observados.

Em síntese, no que se refere à “Liderança Pedagógica”, fator composto pelos itens do questionário do diretor mais diretamente ligados à presença do diretor ou membros da equipe pedagógica em sala de aula, participação nas discussões do planejamento escolar, acompanhamento dos aspectos acadêmicos do currículo, busca da inovação e valorização dos espaços de encontro para reflexão, estudo e trabalho em cooperação pelos professores, confirmam a expectativa quanto à possibilidade de se constituir numa influência positiva sobre os resultados dos alunos. Isso porque, pela análise de fatores realizada, a categorização por redes de ensino permitiu discriminar bem as diferenças existentes entre as realidades observadas, e evidenciar que nas escolas da rede municipal, que apresentam menor proficiência média, a “Liderança Pedagógica” se situa abaixo da média. Nas escolas da Rede Privada, a Liderança Pedagógica distribuiu-se numa faixa próxima e/ou acima da média e a proficiência média das escolas também é maior que nas escolas da rede municipal. Nas cinco escolas do estrato especial (escolas federais/estadual), todas com proficiência média acima da média, quatro das cinco escolas apresentaram o fator “Liderança Pedagógica” expressivamente acima da média.

Por isso, se reafirma a hipótese anteriormente assumida em relação a este aspecto, em que se torna pertinente considerar que a alta ênfase em Liderança Pedagógica importa na proficiência média da escola, e que a exceção à regra se dá numa realidade bem específica em que o processo de escolha e contratação de professores garante a entrada de profissionais com competência didática para superar os possíveis efeitos quanto à ausência de uma liderança pedagógica forte.

CONCLUSÃO

Com base em tais achados afirma-se que dada a complexidade do campo educacional e das condições em que a gestão se realiza, há distintos perfis de liderança e estas distinções se fazem por processos de combinação e recombinação de prioridades em face de: a) as qualidades pessoais e profissionais dos diretores e membros da equipe; b) as pressões exercida pelas demandas próprias às diferentes frentes de atuação existentes na escola, a saber, aspectos político-pedagógicos, administrativo-organizacionais e humano-relacionais; c) as condições materiais da escola e o nível sócio-econômico do público atendido; d) o tipo de rede de ensino em que se inserem, pela fato dessas redes serem em grande parte determinantes de valores, códigos próprios e condições de trabalho e e) pela cultura institucional estabelecida. Considera-se válido admitir, portanto, que estilos ou perfis de liderança escolar se constituem em fatores a afetar a eficácia do ensino, que neste trabalho foram expressos pelos resultados médios em Leitura, obtidos pelos alunos na Onda 3 de aplicação de testes cognitivos no contexto do Projeto GERES –Pólo Rio de Janeiro.

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, os resultados desta pesquisa 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”, considerada aqui como aquela capaz de viabilizar a prática de lideranças pedagógicas mais eficazes pelos diferentes atores que - no cenário atual marcado por políticas públicas educacionais pautadas por princípios de descentralização-desconcentração e conseqüente ampliação da autonomia das escolas-, são chamados a ocupar uma função estratégica na construção de uma escola democrática e de qualidade para um número maior de alunos.

Notas:

- (1) Conforme atas do Simpósio Interamericano organizado pela ANPAE em 1968, citado por CATANI E GILIOLI (2004)
- (2) Esta perspectiva é destacada: no Programa de Pesquisa e Operacionalização de Políticas Públicas Educacionais - PPO/Projeto Nordeste(1996); Programa de Apoio aos Secretários de Educação Municipal/PRASEM(1997 e 1999); PROGESTÃO – Programa de Capacitação à Distância de Gestores Escolares (2001); PRADIME - Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação(2006); PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola (iniciado no governo FHC,1997 e continuado no Governo Lula a partir de 2003); O Programa Nacional Escolas de Gestores da Educação Básica (2005). Conforme site www.mec.gov.br – acesso dezembro de 2009.
- (3) Conforme documentos institucionais MEC: PORTELLA, Adelia & ATTA, Dilza (2001) e PORTELLA, A. LUCK, Heloisa e SILVA, A.F.G (2004)
- (4) 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 Gerês - Estudo Longitudinal - Geração Escolar 2005 - Pólo Rio de Janeiro*, Rio de Janeiro, 2009. 323p. Tese de Doutorado – Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- (5) Sobre a medida de proficiência utilizada, esclarece-se que foram consideradas as proficiências médias das escolas para que o foco permanecesse nos aspectos relacionados à gestão e não em possíveis efeitos ligados à atuação específica de um ou outro professor.

Referências bibliográficas

Livros

- CATANI, Afrânio. M. e Gilioli, R de S P. *Administração Escolar: a trajetória da ANPAE na década de 1960*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- FELDMAN, Daniel – *Ayudar a Ensiñar: Relações entre didática e ensino*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2001.
- FULLAN, M. e Hargreaves, A. *A Escola como Organização Aprendente: buscando uma educação de qualidade*. 2ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- LIBÂNEO, José C. *Democratização da Escola Pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos*. São paulo: Edições Loyola, 1985.
- NÓVOA, Antonio (Org.). *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1992.
- PARO, Victor H. *Administração Escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez, 1986.
- PLACCO, Vera M. N. S. *Formação e Prática do Educador e do Orientador: confrontos e questionamentos*. Campinas, SP: Papyrus, 1994;

SACRISTÁM, José G. *O Currículo: uma reflexão sobre a prática*. 3ª ed.. Porto Alegre: Artes Medicas, 1998.
SOUZA, Donaldo B. e FARIA, Lia C M. *Desafios da Educação Municipal*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

Artigos: Jornais, Periódicos e Coletâneas

FRANCO, Creso; FERNANDES, C; SOARES, J.F; Beltrão, K.; Barbosa, M.E. e Alves, M.T.G.. O Referencial Teórico na Construção dos Questionários Contextuais do SAEB, 2001. *Estudos em Avaliação Educacional*. São Paulo. No. 28. p.39-71, ago. 2003.

SAMMONS, Pam - As características-chave das escolas eficazes: alcançando a maioria no século XXI. In: BROOKE, N. e SOARES, J. F. (Orgs). *Pesquisa em Eficácia Escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Edt. UFMG, 2008. p.: 335 a 392.

SAVIANI, Dermeval. A Supervisão educacional em perspectiva histórica: da função à profissão pela mediação da idéia. In: FERREIRA, Naura S C (Org). *Supervisão Educacional para uma Escola de Qualidade*. São Paulo: Cortez. 5ª ed., 2006. p.13 a 38.

SAVIANI, D. O papel do diretor numa sociedade em crise. In: *Jornal UDEMO*, fev.1978.

Documentos institucionais

ABU-DUHOU, Ibtisam. Uma Gestão mais Autônoma da Escola. *Série Documentos*. Brasília: UNESCO, IIEP, 2002. 172p. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001297/129724por.pdf> - acesso jan/2011.

PORTELA, A. & ATTA D. A dimensão pedagógica da gestão da educação. In: *Guia de consulta para o Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação – PRASEM III*. RODRIGUES, Maristela M. e GIAGIO, Mônica (Orgs). Brasília: FUNDESCOLA/MEC, 2001.

LUCK, Heloisa; PORTELA, A. e SILVA, A.F.G. Gestão pedagógica da educação escolar. In: *Material de apoio ao desenvolvimento do PRADIME – Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais da Educação*. Brasília: FUNDESCOLA/MEC, 2004/2005. www.portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf - acesso em 15.02.2007.

Teses, dissertações e outras produções acadêmicas

AGUIAR, Glauco da S. *Quem Ensina Matemática no Brasil?* Um estudo dos perfis dos professores a partir dos dados do SAEB de 1997 e 1999. 99f. Dissertação de Mestrado – Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2001.

BONAMINO, Alicia M. C. – *Colaboração entre Metodologias Quantitativas e Qualitativas na Pesquisa sobre características intra-escolares promotoras de aprendizagem*. 90p. Relatório de Pesquisa Projeto Geres. Departamento de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação. PUC-Rio, 2005.(Mimeo)

BONAMINO, A., BERNARDO, Elisangela da S. e POLON, T.L.P. *Da Arqueologia das escolas às práticas escolares: um estudo exploratório sobre as características das escolas participantes do Projeto Geres no Pólo Rio de Janeiro*. 45 pg. Publicação Anais do II Encontro Nacional da ABAVE. Disponível em www.abave.org.br ISBN: 1696-4713 e Pôster.

FRANCO e BONAMINO. *A Pesquisa sobre Características de Escolas Eficazes no Brasil* : breve revisão dos principais achados e alguns problemas em aberto. Disponível em www.lpp-uerj.net/olped/documentos/2081.pdf

LOPES, Valéria Virginia. *Cartografia da Avaliação Educacional no Brasil*. Tese de Doutorado - Universidade de São Paulo, SP, 2007.

POLON, Thelma Lucia Pinto. *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*.323p. Tese de Doutorado - Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2009. Disponível em <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas>