

Seminário

## Instrumentos para Avaliação e Monitoramento da Gestão Educacional

**2º Dia - Sessão 05:** Apresentação de quatro instrumentos brasileiros voltados para a avaliação e monitoramento da gestão escolar

# Práticas de Gestão, Liderança Educativa e Qualidade da Educação em Escolas de Ensino Médio no Brasil (PGLEQE)

Alexsandro Santos (Unicid/CPTE)  
Ana Cristina de Oliveira Prado (Unirio),  
Christy Pato (UFF)  
Joana Gusmão (Unicid)  
Maria Paula Ferreira (Fundação Seade)  
Rodnei Pereira (Unicid/FCC)



## **Considerações Iniciais**

---

Qualidade da Educação e Equidade Educacional como direito e os desafios do ensino médio brasileiro

---

Escola como “lugar” de manifestação da qualidade da educação

---

Gestão Escolar importa para a produção da qualidade da educação

---

Liderança Educacional como campo da gestão escolar

---

---

# Pesquisa PGLEQE

Quanto e como a liderança educativa exercida no âmbito da gestão escolar impacta os resultados educacionais, expressão da qualidade da educação como direito?

# 1ª FASE (já concluída)

- Aplicação da metodologia do Índice de Liderança do Diretor, desenvolvida por pesquisadores do Grupo de Pesquisa Gestão e Qualidade da Educação (GESQ-PUCRIO) para a amostra do total de escolas do 5º ano, 9º ano e 3ª série do ensino médio em seis estados (CE, ES, GO, MG, PE, PI).
- Nas três amostras diferentes, a Liderança do Diretor, mensurada a partir desta metodologia apresentou correlação positiva estatisticamente significativa com o desempenho na Prova Brasil em Língua Portuguesa e em Matemática. [Dados Saeb, 2019]

## 2ª FASE (campo previsto para junho)

- Coleta de dados em uma amostra estratificada, representativa de cada Estado analisado, mediante aplicação *in loco* de instrumentos na forma de questionários, para professores, coordenadores pedagógicos e diretores de Escola.
- Inicialmente, a coleta de dados seria feita nas seis Unidades da Federação da primeira fase. Todavia, uma série de fatores nos fizeram decidir pela aplicação, em 2022, apenas no Espírito Santo e no Piauí.

# Produção dos Instrumentos

- O processo de construção dos instrumentos aconteceu entre maio e outubro de 2021.
- Para o desenvolvimento dos instrumentos, mobilizamos dois conjuntos de instrumentos pré-existentes:
  - I. Instrumentos produzidos e validados na pesquisa **Liderazgo Directivo y Calidad de la Educación en Chile** (2019), liderada pelo **Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo - CEDLE, vinculado à Universidad Diego Portales**
  - II. Duas gerações de instrumentos inicialmente produzidos e validados na pesquisa **Gestão, Liderança e Clima Escolar** (2014 e 2016), liderada pelo **Grupo de Pesquisa Gestão e Qualidade da Educação - GESQ (PUCRIO)**.

ORIGEM	NÍVEL I	NÍVEL II	NÍVEL III	TRANSIÇÃO
CEDLE	Dimensão	Práticas	Itens CEDLE	Itens questionários PGLEQE
GESQ	Conceitos	Conceitos Secundários	Itens GESQ	

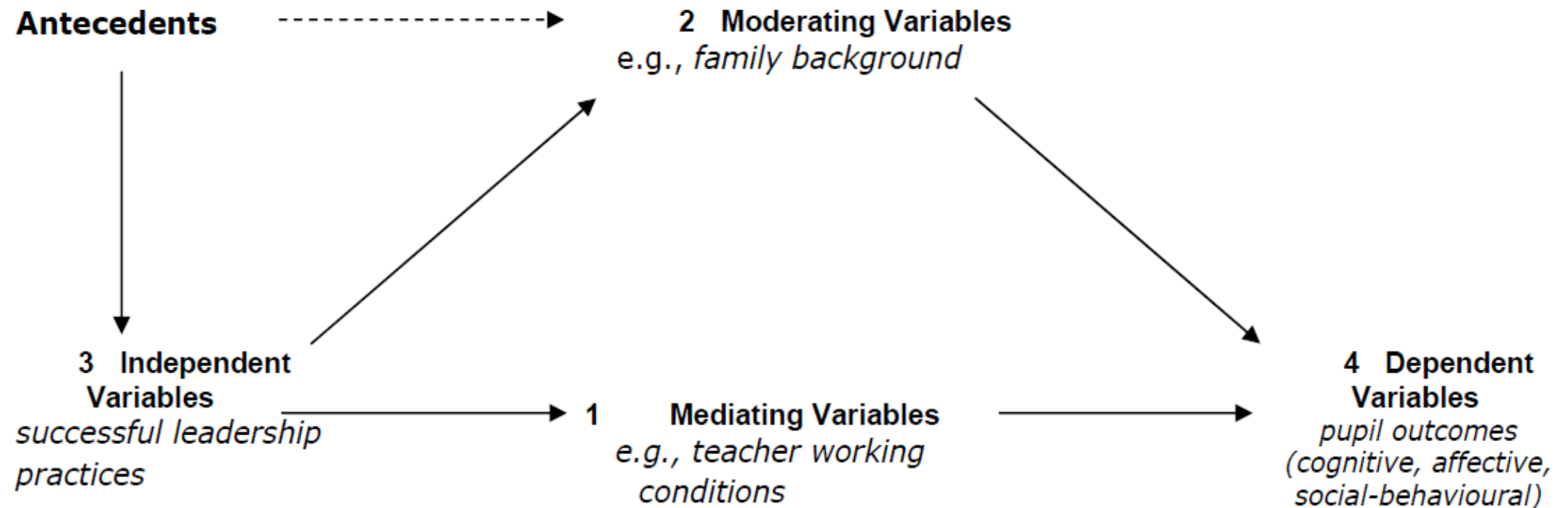
# Bases Epistemológicas

- Os instrumentos nos quais nos inspiramos (CEDLE/GESQ) partem de um **solo epistemológico comum** em torno da literatura sobre liderança educativa que congrega pesquisadoras e pesquisadores que, desde meados de 1970 produzem pesquisas em torno dos impactos das diferentes formas e enquadramentos da liderança em educação (liderança transformacional, liderança distribuída, liderança instrucional, liderança pedagógica, etc).
- Por seu poder de síntese e abrangência dos fatores estudados, tanto os pesquisadores do CEDLE quanto os pesquisadores do GESQ optaram estruturar o marco conceitual dos instrumentos a partir da sistematização proposta por DAY, SAMMONS, HOPKINS, HARRIS, LEITHWOOD, GU, BROWN, AHTARIDOU & KINGTON, 2007 e registrada no relatório **The impact of School Leadership on Pupil Outcomes** (Nottingham: NCSL/DCSF).



# Modelo Conceitual (Day et al, 2007)

Figure 2-1 An initial framework to guide research on leadership effects





# Bases Epistemológicas - Práticas de Liderança

- Leithwood e colaboradores conduziram uma meta-análise com 40 pesquisas publicadas e outras 140 pesquisas não publicadas e identificaram quatro categorias amplas de ação da liderança educativa que congregam práticas específicas. As quatro categorias são as seguintes:
  - I. Estabelecer direção
  - II. Desenvolver Pessoas
  - III. Redesenhar a organização/a escola
  - IV. Fazer a Gestão Instrucional [Pedagógica / do Ensino-Aprendizagem]
- Questionários GESQ (2014, 2016)
  - V. Reconhecimento da Liderança e Interações Pedagógicas [Gestão e Liderança]

# Aterrisagem do Modelo Conceitual - PGLEQE

VARIÁVEL	DAY et al (2007)	Aterrisagem PGLEQE
Antecedentes	Elementos de contexto externo e interno que condicionam as práticas de liderança	<ul style="list-style-type: none"><li>- Atribuições legais do diretor e do CP</li><li>- Contexto mais amplo das políticas educacionais</li><li>- Ações externas e/ou do sistema de ensino dirigidas à Escola</li><li>- Características básicas da Escola</li><li>- Condições de trabalho do gestor</li><li>- Atributos pessoais do gestor (sociodemográficos, cognitivos, afetivos)</li></ul>
Moderadoras	Condições e características do contexto social mais amplo e do contexto escolar que interagem com as variáveis dependentes e mediadoras, mudando a força ou a natureza dos relacionamentos entre elas e delas com as variáveis independentes (diminuindo, neutralizando ou aumentando).	<ul style="list-style-type: none"><li>- Indicador de Nível Socioeconômico</li><li>- Caracterização sociodemográfica do corpo docente</li><li>- Condições de trabalho do corpo docente.</li></ul>

Continua...

# Aterrisagem do Modelo Conceitual - PGLEQE

VARIÁVEL	DAY et al (2007)	Aterrisagem PGLEQE
Mediadoras	Condições, características e processos próprios da organização escolar (1) nas quais a ação gestora incide e (2) que estão associadas a melhoria nos resultados educacionais	<ul style="list-style-type: none"><li>- Clima Escolar</li><li>- Condições da Escola</li><li>- Motivação [do corpo docente]</li><li>- Condições de Aula</li><li>- Habilidades dos Professores</li></ul>
Dependente	Resultados de aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes, de diferentes tipos.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Medidas de Proficiência (média e estratificada), produzidas pelos sistemas de avaliação (nacional/estaduais).</li><li>- Taxas de Aprovação/Reprovação</li><li>- Abandono Escolar</li></ul>
Independente	Práticas de Liderança	<ul style="list-style-type: none"><li>- Práticas de Liderança</li></ul>

# Instrumentos

QUESTIONÁRIO DO DIRETOR DE ESCOLA	QUESTIONÁRIO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO	QUESTIONÁRIO DO PROFESSOR
50 perguntas (49 fechadas, 1 aberta).	51 perguntas (49 fechadas, 2 abertas).	49 perguntas (47 fechadas, 2 abertas).

01 espaço para registro opcional de comentários sobre o questionário e/ou acréscimo de informações não contempladas.

# O instrumento e as variáveis

ANTECEDENTES

	DIMENSÃO / CONCEITO	SUBDMENSÃO / CONCEITOS SECUNDÁRIOS	DIRETOR	CP
<b>EXTERNOS</b>	Apoio Externo	Técnico, pedagógico, de melhoria ou gestão financeira	X	
	Políticas Educacionais	Conhecimento e Adesão	X	
<b>INTERNOS</b>	Atribuições da Escola	Apoio	X	X
		Currículo / Didática	X	X
	Características Afetivas	Motivação	X	X
		Personalidade	X	X
	Características Cognitivas	Experiência	X	X
		Formação	X	X
		Autoeficácia	X	X
	Características Sociodemográficas e Condições de Trabalho	Gênero; Raça/Etnia; Idade	X	X
Acesso ao cargo; Jornada de Trabalho; Regime de Trabalho; Reuniões Pedagógicas		X	X	

# O instrumento e as variáveis

**DIRETOR**

## Q.14 - Qual é o grau de autonomia que sua escola possui para tomar decisões nos seguintes campos:

	Muito Alto	Alto	Baixo	Muito Baixo
Definir o uso de verbas destinadas à escola através de programas como PDDE e similares.				
Definir a oferta curricular geral da escola (disciplinas oferecidas).				
Definir a oferta das disciplinas para cada série/ano do Ensino Médio.				
Definir os conteúdos de ensino que serão ministrado em cada disciplina.				
Selecionar os livros didáticos (PNLD) e outros textos utilizados na escola.				
Estabelecer regras de disciplina e convivência escolar.				
Contratar assessoria para a formação de professores.				

**ANTECEDENTES - EXEMPLO**

# O instrumento e as variáveis

**DIRETOR**

**Q.15 - Qual é o grau de autonomia que sua escola possui para tomar decisões nos seguintes campos:**

	Muito Alto	Alto	Baixo	Muito Baixo
Contratar assessoria para apoiar o desenvolvimento de projetos na escola.				
Contratar assessoria para melhorar a gestão da escola.				
Elaborar planos de melhoria para a escola.				
Executar os planos de melhoria.				
Fazer pequenas reformas e consertos.				
Adquirir materiais básicos para a escola (tais como cadernos, lápis, canetas, papelaria etc.).				
Fazer obras e reparos de maior complexidade (por exemplo, reformar o banheiro).				
Adquirir bens permanentes (televisão, DVD, impressora, computador).				

**ANTECEDENTES - EXEMPLO**



# O instrumento e as variáveis

C.P.

**Q.31 - Qual seu grau de concordância ou discordância com as seguintes afirmações sobre a Diretoria Regional de Ensino:**

**Escala Likert de 5 pontos (com a opção "não sei/não tenho condições de opinar")**

1. Tem estimulado você a inovar, experimentar novas formas de melhorar a escola
2. Forneceu oportunidades de desenvolvimento profissional para professores nesta escola
3. Cuidou do seu desenvolvimento profissional (como coordenador-pedagógico)
4. Envolveu-o nas decisões que tomou em relação a esta escola.
5. Está disponível quando você precisa.
6. Está ciente do que está acontecendo nesta escola.
7. Define objetivos educacionais claros para esta escola.
8. Monitora de forma sistemática o cumprimento de metas de aprendizagem definidas para esta escola.
9. Avalia o desempenho dos coordenadores pedagógicos das escolas sob sua responsabilidade.
10. Tem lhe dado oportunidades de trabalho conjunto com outros coordenadores pedagógicos.
11. Tem garantido que esta escola tenha o apoio técnico de que necessita para melhorar o seu ensino-aprendizagem.
12. Garante que esta escola possua condições físicas e de equipamentos para funcionar adequadamente.
13. Tem o cuidado de selecionar iniciativas de apoio externo que sejam relevantes para as prioridades desta escola.
14. Tem o cuidado de oferecer suporte técnico e pedagógico para apoiar a análise das informações sobre resultados da escola.

# O instrumento e as variáveis

**VARIÁVEIS MODERADORAS**

DIMENSÃO	SUBDMENSÃO	
Nível Socioeconômico dos estudantes	Indicador de Nível Socioeconômico (Inep / Prova Brasil)	SAEB
Caracterização Sociodemográfica dos professores	Gênero	QUESTIONÁRIO APLICADO (PROFESSORES)
	Raça/Etnia	
	Idade	
Características Cognitivas dos professores	Formação Acadêmica	
	Experiência Profissional	
	Autoeficácia	
Condições de Trabalho	Acesso ao cargo	
	Regime de Trabalho	
	Jornada de Trabalho e Reuniões Pedagógicas	

# O instrumento e as variáveis

PROFESSOR

Q.20 - O quanto você se sente preparado para:

**Escala de 4 pontos (Não me sinto preparado / Pouco preparado / Razoavelmente preparado / Plenamente preparado)**

1. Realizar as atividades docentes com as habilidades que você aprendeu na sua formação acadêmica.
2. Realizar as atividades docentes com as habilidades que você desenvolveu na sua trajetória profissional.
3. Realizar um trabalho docente de acordo com os seus valores.
4. Buscar apoio da coordenação pedagógica ou da direção quando encontra dificuldades no seu trabalho como docente.
5. Buscar apoio dos seus colegas quando encontra dificuldades no seu trabalho como docente.
6. Buscar formação profissional adicional para melhorar seu trabalho como docente.
7. Fazer seus alunos aprenderem os conteúdos de forma que eles possam ter bons resultados nas avaliações.
8. Planejar suas aulas de forma criativa.
9. Planejar suas aulas de forma eficaz.
10. Lidar com problemas de disciplina nas suas turmas.
11. Lidar com problemas de aprendizagem nas suas turmas.
12. Atender às necessidades dos alunos com maior dificuldade para que aprendam os conteúdos da sua disciplina.
13. Atender os estudantes com deficiência para que aprendam os conteúdos da sua disciplina.
14. Desenhar e realizar bons procedimentos de avaliação da aprendizagem dos seus alunos.

VARIÁVEIS MODERADORAS -  
EXEMPLO

# O instrumento e as variáveis

VARIÁVEIS MEDIADORAS

DIMENSÃO	SUBDMENSÃO	DIR	CP	PROF
Clima Escolar	Relações Interpessoais	X	X	X
	Ambiente propício para a aprendizagem	X	X	X
	Expectativa em relação aos alunos	X	X	X
	Satisfação no Trabalho	X	X	X
Condições da Escola	Apoio para Instrução			X
	Comunidade de Aprendizagem			X
	Cultura Escolar			X
	Processos de Decisão			X
Motivação	Emoções dos Professores			X
Condições de Aula	Carga de Trabalho			X
Habilidades dos Professores	Ambiente propício para a aprendizagem	X	X	
	Aprendizagem de todos os estudantes	X	X	
	Preparação para o ensino	X	X	

# O instrumento e as variáveis

DIRETOR  
CP  
PROFESSOR

**Q.24 - No último semestre, como você avalia os seguintes aspectos de sua escola:**

**Escala de 5 pontos (Muito ruim, Ruim, Razoável, Boa, Muito Boa)**

1. A convivência entre as pessoas
2. A disciplina/comportamento dos alunos
3. As relações entre alunos e professores
4. As relações entre alunos e funcionários/servidores
5. As relações entre alunos e a direção
6. As relações entre professores
7. As relações entre professores e funcionários/servidores
8. As relações entre professores e a direção

VARIÁVEIS MEDIADORAS -  
EXEMPLO

# O instrumento e as variáveis

PROFESSOR

VARIÁVEIS MEDIADORAS -  
EXEMPLO

**Q.09 - Marque o seu nível de concordância com cada uma das afirmativas a seguir**

**Escala de 4 pontos (Discordo Totalmente, Discordo Parcialmente, Concordo Parcialmente, Concordo Totalmente)**

1. Trabalhamos em equipe para que o trabalho da escola seja reconhecido.
2. Estou satisfeito com o tamanho da(s) turma(s) a mim atribuídas.
3. Às vezes considero perda de tempo dar o melhor de mim nesta escola.
4. Sinto-me satisfeito em trabalhar nesta escola.
5. Sinto-me realizado com o trabalho que desenvolvo nesta escola.
6. A organização da escola favorece meu trabalho.
7. Existe um senso de colaboração entre todos que trabalham nesta escola.
8. Penso em me transferir para outra escola.
9. Se eu pudesse voltar atrás, teria escolhido outra escola.
10. Tenho pouco a fazer para melhorar a aprendizagem dos meus alunos.
11. Quando penso em meu futuro, gostaria de ocupar um cargo de gestão nesta escola.

# O instrumento e as variáveis

DIRETOR / CP

**Q.13 - Em relação aos professores desta escola, responda indicando aproximadamente qual porcentagem deles atende às condições indicadas em cada caso**

## Escala de 5 pontos (quintis de porcentagem)

1. Conhecem de modo suficiente a nova BNCC do Ensino Médio? (*)	Bloco de itens sobre conhecimento e adesão às políticas educacionais
2. Conhecem a nova BNCC do Ensino Médio relativa às disciplinas que lecionam? (*)	
3. Consideram a nova BNCC um avanço importante na melhoria do desenho curricular do Ensino Médio? (*)	
4. Conhecem de modo suficiente a nova proposta curricular do Ensino Médio do estado, ajustada à BNCC? (*)	
5. Colocam a nova proposta curricular do estado em prática? (*)	
6. Demonstram um domínio adequado da didática para ensinar os conteúdos da sua área/disciplina?	
7. Realizam o planejamento detalhado e eficiente das atividades de ensino e aprendizagem?	
8. Demonstram preparar sua atividade docente de modo cuidadoso, aula a aula?	
9. Demonstram realizar um processo de avaliação da aprendizagem cuidadoso e eficaz?	
10. Organizam seu trabalho em sala de aula de modo a dividir e utilizar adequadamente o tempo necessário para o ensino?	
11. Procuram materiais e recursos para se manterem atualizados e melhorarem o seu ensino?	
12. São capazes de lidar com turmas heterogêneas, assegurando aprendizagem de todos os alunos independentemente de seu ponto de partida?	
13. Demonstram-se confortáveis e seguros para promover a aprendizagem dos estudantes com deficiência dentro das classes regulares?	
14. Conseguem reservar momentos de apoio a estudantes que apresentam dificuldades para aprender os conteúdos de sua disciplina?	
15. Têm a competência necessária para estabelecer um ambiente próprio para a aprendizagem?	

VARIÁVEIS MEDIADORAS -  
EXEMPLO



# O instrumento e as variáveis

VARIÁVEIS INDEPENDENTES

CATEGORIAS / DIMENSÕES	PRÁTICAS DE LIDERANÇA	DIR	CP	PROF
Estabelecer Direção	Construção de uma visão compartilhada			X
	Fomentar a aceitação de objetivos grupais			X
	Altas expectativas			X
Desenvolver Pessoas	Atenção e apoio individual aos professores			X
	Atenção e estímulo intelectual			X
	Modelamento			X
Redesenhar a organização/escola	Criar uma cultura colaborativa			X
	Criar uma relação produtiva com a família e com a comunidade			X
	Estruturar uma organização que facilita o trabalho pedagógico			X
	Conectar a escola com seu entorno e suas oportunidades			X
Fazer a gestão instrucional [pedagógica/ensino e aprendizagem]	Monitoramento (das práticas docentes e das aprendizagens)			X
	Alocação de pessoal			X
	Prover apoio técnico aos docentes e à equipe			X
	Evitar a distração da equipe			X
Gestão e Liderança (GESQ)	Reconhecimento da Liderança			X
	Interações Pedagógicas			X

# O instrumento e as variáveis

PROFESSOR

VARIÁVEIS DEPENDENTES -  
EXEMPLO

**Q.10 - Marque o seu nível de concordância com cada uma das afirmações a seguir sobre algumas características do diretor desta escola**

**Escala de 4 pontos (Discordo Totalmente, Discordo Parcialmente, Concordo Parcialmente, Concordo Totalmente)**

1. Realiza um bom trabalho nesta escola.
2. Tem uma postura encorajadora e solidária com os professores.
3. Valoriza e reforça o trabalho desenvolvido pelos professores
4. Interage respeitosamente com os alunos (na entrada, em sua sala, no intervalo).
5. Se mostra sempre disponível para atender quem o procura.
6. Mostra abertura e interesse em escutar os professores.
7. Consegue articular as diferentes ideias e opiniões do grupo de professores.

# O instrumento e as variáveis

PROFESSOR

VARIÁVEIS DEPENDENTES -  
EXEMPLO

**Q.11 - Em relação ao trabalho coletivo nesta escola, marque qual é o seu nível de concordância com cada uma das afirmações a seguir sobre o seu diretor:**

**Escala de 4 pontos (Discordo Totalmente, Discordo Parcialmente, Concordo Parcialmente, Concordo Totalmente)**

1. Comunica à comunidade escolar o propósito e o objetivo da instituição.
2. Explica as razões pelas quais introduz mudanças de funcionamento da escola.
3. Trabalha com os docentes definindo metas concretas a alcançar para efetivar o projeto político-pedagógico.
4. Demonstra altas expectativas em relação ao trabalho que os docentes realizam com os alunos.
5. Fomenta o trabalho colaborativo entre os professores.
6. Promove um ambiente de confiança mútua entre os integrantes da comunidade escolar.
7. Promove um ambiente de cuidado entre os integrantes da comunidade escolar.
8. Apoia todos os professores, especialmente aqueles que enfrentam mais problemas com o ensino de sua disciplina.
9. Promove uma gestão participativa, através da atuação representativa dos docentes, quando necessário.
10. Quando você precisa, o diretor escuta e cuida de você.
11. Quando você apresentou melhoras em seu trabalho, o diretor reconheceu seu trabalho.

# O instrumento e as variáveis

PROFESSOR

VARIÁVEIS DEPENDENTES -  
EXEMPLO

**Q.17 - Em relação ao trabalho coletivo nesta escola, marque qual é o seu nível de concordância com cada uma das afirmações a seguir sobre o seu diretor:**

**Escala de 4 pontos (Discordo Totalmente, Discordo Parcialmente, Concordo Parcialmente, Concordo Totalmente)**

1. Desenvolve ações para adquirir ou organizar materiais pedagógicos complementares, necessários ao ensino, dentro dos limites de autonomia da escola.
2. desenvolve ações para adquirir ou organizar equipamentos para melhorar o conforto e a qualidade dos espaços.
3. Não atribui aos professores atividades alheias às suas atribuições docentes.
4. Faz a gestão dos recursos da escola pensando sempre na melhoria do aprendizado.
5. Diagnostica a necessidade de apoio externo de que este estabelecimento necessita para melhorar o ensino-aprendizagem.
6. Incentiva os professores a participarem de redes de intercâmbio com outras escolas para melhorar o ensino - aprendizagem.
7. Garante que cada professor neste estabelecimento trabalhe para atingir objetivos específicos em relação à aprendizagem dos alunos.
8. Preocupa-se em coordenar o trabalho entre professores de diferentes áreas e/ou níveis de ensino.
9. Evita que propostas e iniciativas externas à escola atrapalhem a rotina, desviando o trabalho escolar de suas prioridades educacionais.

# O instrumento e as variáveis

PROFESSOR

**Q.12 - Com que frequência o diretor de sua escola:**

**Escala de 4 pontos (Nunca, Raramente, Ocasionalmente, Frequentemente)**

1. Utiliza estratégias para manter a unidade organizada para facilitar o trabalho dos professores.
2. Propõe estratégias para que todos os professores organizem seu trabalho de maneira coletiva.
3. Propõe estratégias para que todos os professores possuam horários em comum para se reunir, estudar e planejar.
4. Assegura a participação dos professores nas decisões que afetam a qualidade do ensino.
5. Assegura a participação das famílias nas decisões que afetam a qualidade do ensino.
6. Assegura a participação dos estudantes nas decisões que afetam a qualidade do ensino.
7. Define e reforça, com clareza, as atribuições e responsabilidades de todos os profissionais da unidade.
8. Propõe estratégias para que os professores desta escola trabalhem considerando as características e necessidades específicas dos estudantes de cada etapa de ensino.
9. Ajuda os professores a aprenderem com seus erros.
10. Incentiva os professores a fazer o seu melhor.
11. Envolve-se na adaptação de novos professores ao estabelecimento.
12. Comporta-se com profissionalismo na sua relação com os professores.
13. Incorpora os interesses e ideias dos professores no projeto pedagógico do estabelecimento.
14. Desenvolve ações para estimular que bons professores permaneçam no estabelecimento.

VARIÁVEIS DEPENDENTES -  
EXEMPLO

# O instrumento e as variáveis

PROFESSOR

VARIÁVEIS DEPENDENTES -  
EXEMPLO

**Q.13 - Com que frequência o diretor de sua escola:**

**Escala de 4 pontos (Nunca, Raramente, Ocasionalmente, Frequentemente)**

1. Assiste às aulas (ou parte delas).
2. Dá sugestões aos professores sobre como eles podem melhorar suas aulas.
3. Avalia o trabalho dos professores.
4. Monitora os resultados dos alunos.

# O instrumento e as variáveis

PROFESSOR

VARIÁVEIS DEPENDENTES -  
EXEMPLO

**Q.14 - Com que frequência o diretor de sua escola:**

**Escala de 4 pontos (Nunca, Raramente, Ocasionalmente, Frequentemente)**

1. Recebe um professor que o procure para discutir problemas relativos à sua classe.
2. Resolve o problema relatado com a participação do docente.
3. Deixa claro para os professores o que é esperado de seu trabalho.
4. Preocupa-se com o bem-estar dos professores.
5. Encoraja os professores a melhorarem o seu trabalho em sala de aula.
6. Registra as faltas e atrasos dos professores, comunicando às instâncias superiores quando é o caso.
7. Adota tratamento igual para todos os professores nas questões relacionadas aos deveres e compromissos do corpo docente.
8. Preocupa-se com a manutenção de um clima tranquilo para a aprendizagem, reforçando e cobrando que os alunos cumpram as normas da escola (horário, uniforme, deslocamentos pela escola).
9. Apoia as medidas disciplinares adotadas pelos professores.
10. Intervém no comportamento dos alunos, corrigindo situações de má-conduta e aplicando as medidas corretivas previstas.
11. Estimula os professores a considerarem novas ideias em suas aulas.



# O instrumento e as variáveis

PROFESSOR

VARIÁVEIS DEPENDENTES -  
EXEMPLO

**Q.15 - Com que frequência o diretor de sua escola:**

**Escala de 4 pontos (Nunca, Raramente, Ocasionalmente, Frequentemente)**

1. Discute temas educacionais com você.
2. Usa os dados obtidos nas observações de aula para propor a realização de formação continuada.
3. Usa os dados obtidos nas observações de aula para realizar, ele mesmo, ações de formação continuada.
4. Usa os dados obtidos nas observações de aula para lhe apoiar em sua prática pedagógica.
5. Promove o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para a melhoria da aprendizagem.
6. Usa os resultados das avaliações externas como insumo para discussão com o corpo docente sobre o trabalho pedagógico na escola.
7. Chama a atenção da equipe da escola para a reflexão sobre as características próprias das juventudes e o acolhimento dessas características na escola.
8. Discute com os professores estratégias de gestão de sala de aula (indisciplina, conflitos, gestão pedagógica).
9. Sinaliza para os professores, nas reuniões e orientações individuais, a importância do estudo e da adesão ao currículo da rede de ensino.

# O instrumento e as variáveis

VARIÁVEIS INDEPENDENTES

CATEGORIAS / DIMENSÕES	PRÁTICAS	DIR	CP	PROF
Gestão e Liderança (GESQ)	Perfil e foco da liderança	X	X	
	Interações Pedagógicas	X	X	
	Monitoramento da Aprendizagem	X	X	
	Avaliação do Trabalho Docente	X	X	

# O instrumento e as variáveis

DIRETOR

**Q. 6. Indique com que frequência você planeja e realiza atualmente as atividades descritas no seu trabalho cotidiano como diretor. Use a opção "não se aplica" caso julgue que a ação descrita não corresponde às suas atividades.**

**Escala de 6 pontos**

**(Semanalmente, Mensalmente, Bimestralmente, Semestralmente, Sem regularidade definida, Não se Aplica)**

1. Assisto aulas.
2. Participo das reuniões de planejamento pedagógico dos professores.
3. Dou sugestões aos professores sobre como eles podem melhorar suas aulas.
4. Converso com os professores sobre os problemas que surgem em suas turmas
5. Informo os professores sobre possíveis formas de ampliarem sua formação para o trabalho na escola.
6. Dou aulas quando algum professor falta.
7. Participo da escolha do material didático adotado pelos professores na escola.
8. Discuto com os professores sobre o desempenho de seus alunos nas avaliações.
9. Dou sugestões aos professores sobre o atendimento aos alunos com deficiência ou que necessitam de atendimento especial

VARIÁVEIS DEPENDENTES -  
EXEMPLO

# O instrumento e as variáveis

DIRETOR

VARIÁVEIS DEPENDENTES -  
EXEMPLO

**Q. 17. Com relação ao monitoramento dos resultados acadêmicos dos alunos, indique a frequência aproximada com que ocorrem as situações abaixo:**

**Escala de 6 pontos**

**(Semanalmente, Mensalmente, Bimestralmente, Semestralmente, Sem regularidade definida, Não se Aplica)**

1. Converso com os professores sobre o desempenho de seus alunos nas avaliações internas da escola.
2. Converso com os professores sobre a preparação de seus alunos para as avaliações externas.
3. Solicito à coordenação que acompanhe os resultados internos dos alunos.
4. Solicito à coordenação que acompanhe os resultados dos alunos nas avaliações externas.
5. Reúno-me com os professores para planejar ações específicas para melhoria do desempenho dos estudantes.
6. Pesquiso e estudo os dados de desempenho dos estudantes da minha escola nas avaliações externas.
7. Apresento e discuto com os professores os dados que eu pesquisei e sistematizei sobre o desempenho dos alunos nas avaliações externas.
8. Apresento e discuto com os professores os dados que eu organizei sobre o desempenho dos alunos nas avaliações que os professores realizam (avaliações internas).

# O instrumento e as variáveis

DIRETOR

Q. 7. Durante o último ano letivo, com que frequência aproximada você teve que:

**Escala de 8 pontos**

**(Diariamente, 2-3 vezes por semana, 1 vez por semana, 1 vez por quinzena, 1 vez por mês, 2-3 vezes por mês, 1 vez por semestre, 'não tenho enfrentado essa contingência')**

1. Gerenciar a entrada e a saída de alunos nas dependências da escola
2. Intervir em problemas de disciplina dos alunos ou em casos de violência escolar
3. Gerenciar assuntos relacionados com demandas estudantis ou do corpo docente
4. Atendimento não planejado aos responsáveis dos alunos
5. Atender situações familiares problemáticas (violência, abandono, consumo de drogas etc.)
6. Resolver problemas relacionados com a substituição de professores
7. Mediar e apoiar a resolução de conflitos entre os funcionários/professores da escola
8. Atender aos funcionários/professores da escola por problemas cotidianos vinculados a seu trabalho ou a sua vida pessoal
9. Resolver imprevistos relacionados com a infraestrutura e os equipamentos do estabelecimento (ex.: goteiras, falhas elétricas etc.)
10. Participar de reuniões não programadas com os órgãos regionais ou com outros agentes externos
11. Responder pedidos de informação imprevistas solicitadas pelos órgãos regionais/central ou outros agentes externos
12. Receber visitas não previstas de representantes da Secretaria de Educação ou outros agentes externos
13. Existe alguma outra situação que não está mencionada nas opções anteriores?

VARIÁVEIS DEPENDENTES -  
EXEMPLO

# O instrumento e as variáveis

C.P.

VARIÁVEIS DEPENDENTES -  
EXEMPLO

**Q.12. Sobre sua relação com o diretor desta escola, marque qual é o seu nível de concordância com cada uma das afirmativas abaixo:**

**Escala de 4 pontos (Nunca, Raramente, Ocasionalmente, Frequentemente)**

1. O diretor e eu trabalhamos em conjunto para aprimorar o trabalho pedagógico dos professores.
2. O diretor demonstra confiança em minha capacidade de coordenar adequadamente o trabalho pedagógico.
3. O diretor e eu atuamos como uma equipe na direção desta escola.
4. Há uma distribuição clara das funções entre mim e o diretor na rotina de gestão desta escola.
5. O diretor está disponível sempre que necessito.

# O instrumento e as variáveis

C.P.

VARIÁVEIS DEPENDENTES -  
EXEMPLO

**Q. 6. Indique com que frequência você planeja e realiza atualmente as atividades descritas no seu trabalho cotidiano como coordenador pedagógico. Use a opção "não se aplica" caso julgue que a ação descrita não corresponde às suas atividades.**

**Escala de 6 pontos**

**(Semanalmente, Mensalmente, Bimestralmente, Semestralmente, Sem regularidade definida, Não se Aplica)**

1. Assisto aulas.
2. Participo das reuniões de planejamento pedagógico dos professores.
3. Acompanho a aplicação de avaliações.
4. Dou sugestões aos professores sobre como eles podem melhorar suas aulas.
5. Converso com os professores sobre os problemas que surgem em suas turmas.
6. Informo os professores sobre possíveis formas de ampliarem sua formação para o trabalho na escola.
7. Dou aulas quando algum professor falta.
8. Participo da escolha do material didático adotado pelos professores na escola.
9. Discuto com os professores sobre o desempenho de seus alunos nas avaliações.

**Continua...**

# O instrumento e as variáveis

C.P.

VARIÁVEIS DEPENDENTES -  
EXEMPLO

**Q. 6. Indique com que frequência você planeja e realiza atualmente as atividades descritas no seu trabalho cotidiano como coordenador pedagógico. Use a opção "não se aplica" caso julgue que a ação descrita não corresponde às suas atividades.**

**Escala de 6 pontos**

**(Semanalmente, Mensalmente, Bimestralmente, Semestralmente, Sem regularidade definida, Não se Aplica)**

10. Dou sugestões aos professores sobre o atendimento aos alunos com deficiência ou que necessitam de atendimento especial.
11. Realizo reuniões para analisar com os professores os resultados de avaliações internas.
12. Realizo reuniões para analisar com os professores os resultados de avaliações externas.
13. Organizo reuniões para articular o trabalho de docentes de diferentes disciplinas.
14. Costumo mediar situações de conflito na relação professor-aluno.
15. Me reúno com a equipe gestora para planejar o trabalho.
16. Utilizo minha carga horária para estudar e me preparar para ações formativas que realizo com os professores.
17. Assumo as funções dos outros membros da equipe gestora.
18. Utilizo as observações de aula para propor mudanças nas práticas pedagógicas dos professores.
19. Procuro estimular os professores a compartilharem suas experiências exitosas uns com os outros.



# Questões específicas - Conjuntura Brasil

CATEGORIAS / DIMENSÕES	PRÁTICAS	DIR	CP	PROF
Questões Específicas de Contexto - BRASIL	Experiência Escolar e Impactos da Pandemia	X	X	X
	Conhecimento e Adesão - Implementação da BNCC	X	X	X
	Conhecimento e Adesão - Implementação da Reforma do E. M.	X	X	X



# Obrigado!

ALEXSANDRO SANTOS  
[alexandrosantos1980@gmail.com](mailto:alexandrosantos1980@gmail.com)  
[alexandrons@unicid.edu.br](mailto:alexandrons@unicid.edu.br)