

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

SERGIO GONÇALVES DA CUNHA

FORMAS DE PROVIMENTO AO CARGO DE DIRETOR, DESEMPENHO E
LIDERANÇA EM ESCOLAS PÚBLICAS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.

RIO DE JANEIRO

2019

Sergio Gonçalves da Cunha

FORMAS DE PROVIMENTO AO CARGO DE DIRETOR, DESEMPENHO E
LIDERANÇA EM ESCOLAS PÚBLICAS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.

Volume único

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Educação.

Orientadora: Prof^a Dra. Mariane Campelo Koslinski

RIO DE JANEIRO

2019

CIP - Catalogação na Publicação

C972f Cunha, Sergio Gonçalves da
Formas de provimento ao cargo de diretor,
desempenho e liderança em escolas públicas no estado
do Rio de Janeiro / Sergio Gonçalves da Cunha. --
Rio de Janeiro, 2019.
296 f.

Orientadora: Mariane Campelo Koslinski.
Tese (doutorado) - Universidade Federal do Rio
de Janeiro, Faculdade de Educação, Programa de Pós
Graduação em Educação, 2019.

1. Gestão Escolar. 2. Liderança. 3. Desempenho.
4. Prova Brasil. I. Koslinski, Mariane Campelo,
orient. II. Título.



Universidade Federal do Rio de Janeiro

Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Faculdade de Educação
Programa de Pós-Graduação em Educação

A Tese intitulada **“Formas de provimento ao cargo de diretor, desempenho e liderança em escolas públicas no estado do Rio de Janeiro.”**

Doutorando(a): Sergio Gonçalves da Cunha

Orientador(a) pelo(a): **Prof(a). Dr(a). Mariane Campelo Koslinski (UFRJ)**

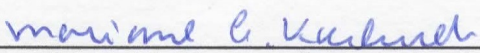
E aprovada por todos os membros da Banca Examinadora, foi aceita pela Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro e homologada pelo Conselho de Ensino para Graduados e Pesquisa, como requisito parcial à obtenção do título de

DOUTOR EM EDUCAÇÃO

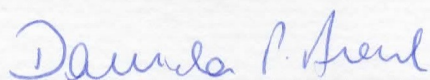
Rio de Janeiro, 04 de abril de 2019.

Banca Examinadora:

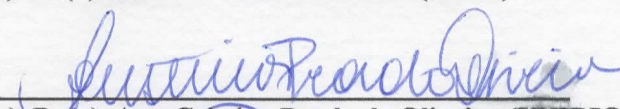
Presidente:



Prof(a). Dr(a). Mariane Campelo Koslinski (UFRJ)




Prof(a). Dr(a). Daniela Patti do Amaral (UFRJ)



Prof(a). Dr(a). Ana Cristina Prado de Oliveira (UNIRIO)



Prof(a). Dr(a). Rodrigo Pereira da Rocha Rosistolato (UFRJ)



Prof(a). Dr(a). Cynthia Paes de Carvalho (PUC-RJ)

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por ter me dado força, coragem e condições para seguir nessa caminhada tão difícil e, ao mesmo tempo, tão gratificante.

À minha esposa Ana Cíntia! Mesmo com todos os obstáculos ela sempre teve um enorme coração, paciência e sabedoria para lidar com tudo, sempre me apoiando, como poucos fariam!

Aos meus pais, D^a. Maria Emilse e Sr. Manoel Cunha, pelo irrestrito apoio nessa caminhada, com todo tipo de ajuda, além dos grandes exemplos de vida que me sustentaram. E à minha irmã Leila, que com seu companheirismo também não mediu esforços em auxiliar, sempre que possível.

Aos meus filhos Maria Fernanda e Antônio que mesmo sem compreender a totalidade do contexto, literalmente suportaram comigo (quase sempre compulsoriamente) todos os obstáculos que fui enfrentado. Além disso, foram muito compreensíveis com a minha pouca dedicação à eles nesses últimos anos.

Ao Jean (ex-aluno da graduação e hoje grande amigo!) e à Francine, que também me ajudaram nas minhas empreitadas.

À Solange Rosa juntamente com toda equipe do PPGE, que sempre com muita atenção, carinho e competência auxiliam a todos os discentes do programa.

À equipe do LaPOpE e do GESED, especialmente ao Felipe Andrade, que me ajudou em momentos importantes no desenvolvimento deste trabalho.

A todos professores do PPGE que colaboraram com a minha formação nesses 6 anos entre o mestrado e o doutorado.

Aos professores componentes da banca, por aceitarem ao convite e contribuírem significativamente em meu aprendizado e crescimento acadêmico.

Ao Prof. Dr. Ricardo Ceneviva e a Prof^a Dra. Daniela Patti do Amaral por colaborarem na construção desse trabalho através das relevantes orientações.

À minha orientadora Prof^a Dra. Mariane Campelo Koslinki. Com reconhecida competência e paciência, mostrou-me passos fundamentais para a minha formação plena como pesquisador e me deixando consciente de que tudo isso é só o começo e que há muito ainda para explorar e aprender.

CUNHA, Sergio Gonçalves da. **Formas de provimento ao cargo de diretor, desempenho e liderança em escolas públicas no estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2019. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

RESUMO

As diferentes formas de provimento ao cargo de diretores em escolas públicas brasileiras tem sido amplamente discutidas em diversas pesquisas, no âmbito das políticas públicas educacionais e entre a sociedade, particularmente os grupos e colegiados que estão diretamente envolvidos com o espaço educacional (alunos, professores, funcionários e comunidades). A fim de colaborar nessa discussão, este trabalho teve como principais objetivos: 1) identificar possíveis associações entre as mudanças nas formas de provimento ao cargo de diretores de escolas públicas municipais fluminenses (saindo de indicações para eleições ou modelos mistos) e o reconhecimento da liderança por parte dos professores e; 2) observar se tais mudanças nas formas de provimento ao cargo impactaram também no desempenho dos estudantes da 4ª série/5º ano do ensino fundamental (verificado pela Prova Brasil). Para isto, realizamos um estudo com desenho quase-experimental, com 767 escolas de 52 municípios do estado do Rio de Janeiro, que compuseram diferentes grupos de controle e tratamento. Para a seleção das amostras não-probabilísticas (teóricas), realizou-se uma pesquisa documental prévia de mais de 250 documentos dos 92 municípios do estado. Acessamos também aos questionários contextuais da Prova Brasil para a busca de informações sobre as formas de acesso aos referidos cargos. Já as respostas dos professores foram consultadas também pelos questionários contextuais para a captação da percepção de liderança do diretor. Sobre desempenho dos estudantes, foram acessados os microdados da mesma prova. Todos os dados foram captados para o período entre 2007 e 2015. Como Metodologia utilizamos imputações múltiplas (IM) para lidar com perdas de casos, Análise Fatorial para a criação de um Índice de Liderança dos diretores (com redução de dimensão ao nível das escolas) e o estimador Diferenças em Diferenças (*diff-in-diff*), por meio de regressões lineares, para a observação de possíveis efeitos das mudanças das formas de ingresso dos diretores nas escolas, nas variáveis de interesse. Os resultados sugerem que não houve mudanças estatisticamente significativas no desempenho dos estudantes de 4ª série / 5º ano e na percepção de liderança dos diretores por parte dos docentes nas escolas investigadas em Macaé

e que passaram a adotar o modelo misto. Em São João de Meriti, Valença, Volta Redonda e Niterói (as demais redes com escolas tratadas) tais mudanças ocorreram no desempenho dos alunos nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. Em nenhum dos bancos/grupos analisados foram observados impactos estatisticamente significativos no índice médio de liderança dos diretores por parte dos professores o que pode sugerir, entre outras coisas, mudanças nos grupos de respondentes ao longo dos anos, por conta da rotatividade de docente nas escolas. Como contribuições de ordem teórica, este estudo apresenta uma breve problematização sobre a dicotomia (discutível) observada entre os conceitos meritocrático *versus* democrático, a recorrente (e também questionável) associação entre gestão democrática e eleição de diretores e uma breve discussão sobre as variadas (e não consensuais) perspectivas sobre o conceito de qualidade da educação. Do ponto de vista metodológico procuramos contribuir com uma discussão sobre os problemas com dados secundários educacionais disponíveis no país, especificamente os relativos aos questionários contextuais da Prova Brasil, bem como a recomendação sobre a necessidade de triangulação das declarações dos respondentes (gestores escolares) com outros dados (observação da realidade *in loco* e investigação documental) para melhoria da *proxy* sobre determinadas questões de interesse. Adicionalmente, procuramos contribuir com uma proposta de desenho de pesquisa com arranjos específicos para mitigar as limitações de tais dados, além dos recursos metodológicos e estimadores utilizados tidos como menos frequentes em pesquisas exclusivamente educacionais em relação a outras metodologias historicamente adotadas com maior frequência, principalmente com técnicas qualitativas.

Palavras-chave: gestão escolar; liderança; Prova Brasil; desempenho.

CUNHA, Sergio Gonçalves da. **Forms of appointment to the position of the School Principal, performance and leadership in public schools in the state of Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2019. Thesis (Doctorate in Education) – Post-Graduation Program in Education, Federal University of Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

ABSTRACT

The different ways of filling the post of School Principals in Brazilian public schools have been widely discussed in several researches, in the scope of public educational policies and among society, particularly the groups and collegiate that are directly involved with the educational environment (students, teachers, employees and communities). In order to collaborate in this discussion, the main objectives of this work were: 1) to identify possible associations in changes of appointment to the position of School Principals of municipal public schools in Rio de Janeiro (from nominations to elections or mixed models) and the recognition of leadership by teachers and; 2) to see if these changes in the forms of filling the position also impacted on the performance of students in the 4th grade / 5th year of elementary school (verified by Prova Brasil). For this, we conducted a quasi-experimental design study, with 767 schools from 52 municipalities in the state of Rio de Janeiro, which composed different control and treatment groups. For the selection of non-probabilistic (theoretical) samples, a previous documentary research of more than 250 documents of the 92 municipalities of the state was carried out. We also accessed the contextual questionnaires of Prova Brasil for the search of information about the ways of access to the referred positions. The teachers' responses were also consulted through contextualized questionnaires to capture the School Principal's perception of leadership. On the performance of the students, the microdata of the same examination were accessed. All data were collected for the period between 2007 and 2015. As a Methodology, we used multiple imputations (IM) to deal with case losses, Factor Analysis for the creation of a School Principals Leadership Index (with a reduction in size done in schools) and the diff-in-diff estimator, through linear regressions, to observe the possible effects of changes on School Principals' application procedures in schools, in the variables of interest. The results suggest that there were no statistically significant changes in the performance of 5th grade students and in the perception of the principals leadership by the teachers in the schools investigated in Macaé that started to adopt the mixed model. In São João de

Meriti, Valença, Volta Redonda and Niterói (other school networks involved) such changes occurred in the students' performance in the Portuguese Language and Mathematics. In none of the analyzed banks / groups any statistically significant impacts were observed by teachers on the average School Principal's leadership index, which may suggest, among other things, changes in the groups of respondents over the years, due to the turnover of teachers in schools. As theoretical contributions, this study presents a brief problematization about the dichotomy (debatable) observed between the concepts of meritocratic against democratic, the recurrent (and also questionable) association between democratic management and election of principals and a brief discussion about the various (and not consensual) perspectives on the concept of quality of education. From the methodological point of view, we tried to contribute with a discussion about the problems with secondary educational data available in the country, specifically those related to the contextual questionnaires of Prova Brasil, as well as the recommendation about the need to triangulate the statements of the respondents (school managers) with other data (observation of the reality and documentary investigation) to improve the proxy on certain issues of interest. Additionally, we sought to contribute with a research design proposal with specific arrangements to mitigate the limitations of such data, in addition to the methodological resources and estimators used considered less frequent in exclusively educational researches in relation to other methodologies historically adopted more frequently, especially with qualitative techniques.

Keywords: school management; leadership; Prova Brasil; performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1: efeito do processo de escolha do diretor envolvendo seleção e eleição sobre o desempenho médio das redes de ensino das capitais brasileiras.....	67
Gráfico 2: variação percentual das formas de provimento ao cargo de diretores de escolas públicas de ensino fundamental entre 2011 e 2015 (redes municipais de todo o país)	79
Gráfico 3: percentuais das formas de provimento ao cargo de diretores nas redes públicas municipais fluminenses – Prova Brasil 2015	82
Gráfico 4: número de municípios fluminenses em relação à forma predominante de provimento ao cargo de diretores (redes municipais) - Prova Brasil 2015 ..	84
Gráfico 5: número de municípios fluminenses em relação à forma exclusiva de provimento ao cargo de diretores (redes municipais) - Prova Brasil de 2015 ..	85
Gráfico 6: esquema geral do desenho de pesquisa para as análises realizadas.....	135
Gráfico 7: frequência de respostas dos diretores (provimento ao cargo) - escolas de controle - critério 1.....	141
Gráfico 8: frequência de respostas dos diretores (provimento ao cargo) - escolas tratadas - Niterói.....	142
Gráfico 9: frequência de respostas dos diretores (provimento ao cargo) - escolas tratadas - Macaé.....	142
Gráfico 10: frequência de respostas dos diretores (provimento ao cargo) - escolas tratadas - demais municípios - critério 1.....	142
Gráfico 11: frequência de respostas dos diretores (provimento ao cargo) - escolas de controle - critério 2.....	143
Gráfico 12: frequência de respostas dos diretores (provimento ao cargo) - escolas tratadas - demais municípios - critério 2.....	143
Gráfico 13: desempenho em Língua Portuguesa (escolas de controle X escolas de Niterói).....	146
Gráfico 14: desempenho em Matemática (escolas de controle X escolas de Niterói).....	146
Gráfico 15: índices de liderança (escolas de controle X escolas de Niterói).....	146

Gráfico 16: desempenho em Língua Portuguesa (escolas de controle X escolas de Macaé).....	148
Gráfico 17: desempenho em Matemática (escolas de controle X escolas de Macaé).....	148
Gráfico 18: índices de liderança (escolas de controle X escolas de Macaé).....	148
Gráfico 19: desempenho em Língua Portuguesa (escolas de controle X demais escolas tratadas – 1º critério).....	149
Gráfico 20: desempenho em Matemática (escolas de controle X demais escolas tratadas – 1º critério).....	149
Gráfico 21: índices de liderança (escolas de controle X demais escolas tratadas – 1º critério).....	150
Gráfico 22: desempenho em Língua Portuguesa (escolas de controle X demais escolas tratadas – 2º critério).....	150
Gráfico 23: desempenho em Matemática (escolas de controle X demais escolas tratadas – 2º critério).....	150
Gráfico 24: índices de liderança (escolas de controle X demais escolas tratadas – 2º critério).....	151
Gráfico 25: Padrão de Não respostas (desempenho) / banco com critério 1 (tratamento em Niterói).....	236
Gráfico 26: Padrão de Não respostas (desempenho) / banco com critério1 (tratamento em Macaé).....	236
Gráfico 27: Padrão de Não respostas (desempenho) / banco com critério1 (tratamento 3 municípios).....	237
Gráfico 28: Padrão de Não respostas (desempenho) / banco com critério 2 (tratamento 3 municípios).....	238
Gráfico 29: Padrão não resposta (liderança) / banco com critério1 (tratamento em Niterói).....	239
Gráfico 30: Padrão não resposta (liderança) / banco com critério1 (tratamento em Macaé).....	239
Gráfico 31: Padrão não resposta (liderança) / banco com critério1 (tratamento 3 municípios).....	240
Gráfico 32: Padrão não resposta (liderança) / banco com critério 2 (tratamento 3 municípios).....	240

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: escolas e diretores respondentes dos Questionários Contextuais da Prova Brasil em todo o país nos anos 2011, 2013 e 2015.	75
Tabela 2: escolas e diretores respondentes dos Questionários Contextuais da Prova Brasil no estado do Rio de Janeiro nos anos 2011, 2013 e 2015	76
Tabela 3: formas de provimento ao cargo de diretores de escolas públicas municipais de algumas cidades do estado do Rio de Janeiro - Prova Brasil 2015	83
Tabela 4: cidades que mantiveram indicação de diretores (legislação x Prova Brasil 2015)	88
Tabela 5: cidades que já possuíam a eleição para diretores (legislação x Prova Brasil 2015)	90
Tabela 6: cidades que mudaram de indicação para eleição entre 2008 e 2011 (legislação x Prova Brasil 2015)	96
Tabela 7: cidades que alteraram as suas formas de provimento ao cargo de indicação para eleição a partir de 2014 (legislação x Prova Brasil 2015)	99
Tabela 8: cidades que alteraram as suas formas de provimento ao cargo de indicação para outros modelos em qualquer período, exceto eleição exclusiva ou modelo misto (legislação x Prova Brasil 2015)	102
Tabela 9: cidades que alteraram as suas formas de provimento para outras configurações diferentes dos grupos anteriores (legislação x Prova Brasil 2015)	104
Tabela 10: contatos com os municípios e respectivas respostas sobre formas de provimento ao cargo de diretores de escolas públicas municipais	107
Tabela 11: organização das cidades/redes por grupos	114
Tabela 12: ano da mudança para cada cidade/rede selecionada	114
Tabela 13: número de municípios por banco e critério de seleção	119
Tabela 14: número de escolas por banco e critério de seleção	119
Tabela 15: número de municípios / escolas analisadas por banco e critério de seleção	120
Tabela 16: resultados dos testes Qui-Quadrados (complexidade da gestão) dentro de cada banco analisado	128

Tabela 17: resultados dos testes Qui-Quadrados (complexidade da gestão) entre os bancos analisados (controle).....	128
Tabela 18: resultados dos testes Qui-Quadrados (complexidade da gestão) entre os bancos analisados (tratamento)	128
Tabela 19: percentuais de escolas por nível de complexidade de gestão (banco 2 x escolas excluídas).....	129
Tabela 20: esquema de aplicação do <i>diff-in-diff</i> (variável dependente de liderança).....	132
Tabela 21: esquema de aplicação do <i>diff-in-diff</i> (variáveis dependentes de desempenho)	132
Tabela 22: variáveis utilizadas nas análises.....	135
Tabela 23: cargas fatoriais das variáveis relativas à liderança dos diretores (6 perguntas / banco com 1º critério).....	139
Tabela 24: cargas fatoriais das variáveis relativas à liderança dos diretores (6 perguntas / banco com 2º critério).....	139
Tabela 25: demais dados relativos às 2 análises fatoriais realizadas com 6 componentes.....	139
Tabela 26: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (Niterói) e controle para média em Matemática (2007 a 2009)	153
Tabela 27: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (Niterói) e controle para média em Língua Portuguesa (2007 a 2009).....	153
Tabela 28: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (Niterói) e controle para Índice de liderança (2007 a 2009)	153
Tabela 29: Impacto da política de eleição de diretores sobre a proficiência média em Matemática em escolas municipais de Niterói (2007 a 2009): estimativas por diferença em diferenças	154
Tabela 30: Impacto da política de eleição de diretores sobre a proficiência média em Língua Portuguesa em escolas municipais de Niterói (2007 a 2009): estimativas por diferença em diferenças	154
Tabela 31: Impacto da política de eleição de diretores sobre o Índice de liderança em escolas municipais de Niterói (2007 a 2009): estimativas por diferença em diferenças	154
Tabela 32: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (Macaé) e controle para média em Matemática (2011 a 2013).....	155

Tabela 33: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (Macaé) e controle para média em Língua Portuguesa (2011 a 2013)	156
Tabela 34: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (Macaé) e controle para Índice de liderança (2011 a 2013)	156
Tabela 35: Impacto da política de seleção + eleição de diretores sobre a proficiência média em Matemática em escolas municipais de Macaé (2011 a 2013): estimativas por diferença em diferenças	156
Tabela 36: Impacto da política de seleção + eleição de diretores sobre a proficiência média em Língua Portuguesa em escolas municipais de Macaé (2011 a 2013): estimativas por diferença em diferenças	157
Tabela 37: Impacto da política de seleção + eleição de diretores sobre o Índice de liderança em escolas municipais de Macaé (2011 a 2013): estimativas por diferença em diferenças	157
Tabela 38: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (demais municípios / 1º critério) e controle para média em Matemática (2009 a 2011).....	158
Tabela 39: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (demais municípios / 1º critério) e controle para média em Língua Portuguesa (2009 a 2011)	158
Tabela 40: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (demais municípios / 1º critério) e controle para Índice de liderança (2009 a 2011)....	158
Tabela 41: Impacto da política de eleição de diretores sobre a proficiência média em Matemática em escolas municipais dos demais municípios / 1º critério (2009 a 2011): estimativas por diferença em diferenças	158
Tabela 42: Impacto da política de eleição de diretores sobre a proficiência média em Língua Portuguesa em escolas municipais dos demais municípios / 1º critério (2009 a 2011): estimativas por diferença em diferenças	159
Tabela 43: Impacto da política de eleição de diretores sobre o Índice de liderança em escolas municipais dos demais municípios / 1º critério (2009 a 2011): estimativas por diferença em diferenças	159
Tabela 44: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (demais municípios / 2º critério) e controle para média em Matemática (2009 a 2011).....	160
Tabela 45: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (demais municípios / 2º critério) e controle para média em Língua Portuguesa (2009 a 2011)	160

Tabela 46: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (demais municípios / 2º critério) e controle para Índice de liderança (2009 a 2011).....	161
Tabela 47: Impacto da política de eleição de diretores sobre a proficiência média em Matemática em escolas municipais dos demais municípios / 2º critério (2009 a 2011): estimativas por diferença em diferenças	161
Tabela 48: Impacto da política de eleição de diretores sobre a proficiência média em Língua Portuguesa em escolas municipais dos demais municípios / 2º critério (2009 a 2011): estimativas por diferença em diferenças.....	161
Tabela 49: Impacto da política de eleição de diretores sobre o Índice de liderança em escolas municipais dos demais municípios / 2º critério (2009 a 2011): estimativas por diferença em diferenças	162
Tabela 50: Dados descritivos das perdas (desempenho) / banco com critério1 (tratamento em Niterói)	236
Tabela 51: Dados descritivos das perdas (desempenho) / banco com critério1 (tratamento em Macaé)	237
Tabela 52: Dados descritivos das perdas (desempenho) / banco com critério1 (tratamento 3 municípios).....	237
Tabela 53: Dados descritivos das perdas (desempenho) / banco com critério 2 (tratamento 3 municípios).....	238
Tabela 54: Dados descritivos das perdas (liderança) / banco com critério1 (tratamento em Niterói)	239
Tabela 55: Dados descritivos das perdas (liderança) / banco com critério1 (tratamento em Macaé).....	239
Tabela 56: Dados descritivos das perdas (liderança) / banco com critério1 (tratamento 3 municípios).....	240
Tabela 57: Dados descritivos das perdas (liderança) / banco com critério 2 (tratamento 3 municípios).....	241

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANOVA	Análise de Variância
CF	Constituição Federal
D.O.	Diário Oficial
DIFF-IN-DIFF	Diferença em Diferenças
E.M.	Escola Municipal
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IM	Imputação Múltipla
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LOM	Lei Orgânica Municipal
MCMC	Monte Carlo via Cadeias de Markov
MQO	Mínimos Quadrados Ordinários
PCNs	Parâmetros Curriculares Nacionais
PDE	Programa de Desenvolvimento da Educação
PME	Plano Municipal de Educação
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNE	Plano Nacional de Educação
PROEB	Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	25
REFORÇANDO O CONTEXTO E JUSTIFICANDO O ESTUDO: QUESTÕES, OBJETIVOS E HIPÓTESES.	30
Questões de estudo	33
Objetivo Geral	34
Objetivos Específicos	34
Breve apresentação do desenho de pesquisa	35
Capítulos da tese	36
1 REFLEXÕES TEÓRICAS SOBRE GESTÃO ESCOLAR, TRABALHO DOS DIRETORES E A RELAÇÃO COM O DESEMPENHO DOS ESTUDANTES .	38
1.1 FORMAS DE PROVIMENTO AO CARGO NO BRASIL E NO MUNDO.....	38
1.2 REALIDADE BRASILEIRA: RECORDANDO BREVEMENTE CONTEXTOS E MOTIVAÇÕES	42
1.3 O DISCURSO SOBRE QUALIDADE	52
1.4 BREVE REVISÃO DE ESTUDOS COM DISTINTOS DESENHOS DE PESQUISA SOBRE CARACTERÍSTICAS DOS DIRETORES, O TRABALHO NAS ESCOLAS E A ASSOCIAÇÃO COM DESEMPENHO DOS ESTUDANTES	57
1.4.1 Estudos sobre perfil da gestão (liderança, experiência e formação) e influências sobre o desempenho.	58
1.4.2 Estudos sobre relação entre forma de provimento de cargo de diretores e desempenho	63
1.4.2.1 Estudos qualitativos.....	63
1.4.2.2 Estudos correlacionais	65
1.4.2.3 Estudos quase-experimentais	69
1.4.3 Alguns limites e contribuições dos estudos acessados	71
2 FORMAS DE PROVIMENTO DE CARGO DO DIRETOR: ANÁLISES DOS QUESTIONÁRIOS CONTEXTUAIS DA PROVA BRASIL, DO CENSO ESCOLAR E DA LEGISLAÇÃO DOS MUNICÍPIOS	74
2.1 REALIDADE NO BRASIL ATÉ 2015	74
2.2 REALIDADE NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO ATÉ 2015.....	82
2.3 ANÁLISE DA DOCUMENTAÇÃO DO ESTADO E DOS MUNICÍPIOS.....	86

2.3.1 Documentação acessada e critérios de busca	86
2.3.2 Resumo dos dados encontrados nos documentos para os 92 municípios	87
2.3.3 Limitações dos dados	104
2.4 CONTATO COM AS REDES E COMPARAÇÃO ENTRE FONTES.....	106
3 METODOLOGIA	109
3.1 DESENHO DE PESQUISA	109
3.2 SELEÇÃO DE MUNICÍPIOS E ESCOLAS PARA O ESTUDO.....	111
3.2.1 Seleção dos municípios / redes	112
3.2.2 Seleção das escolas.....	116
3.3 IMPUTAÇÃO DE DADOS	120
3.3.1 Analisando as perdas de casos	124
3.4 ANÁLISE DO VIÉS DE SELEÇÃO E A ESTRUTURA PRA O <i>DIFF-IN-DIFF</i>	126
4 ANÁLISES E DISCUSSÃO	134
4.1 CARACTERÍSTICAS DAS VARIÁVEIS E MANIPULAÇÃO DAS DEPENDENTES	134
4.1.1 Elaboração do Índice de Liderança	137
4.2 ANÁLISES DESCRITIVAS DA VARIÁVEL INDEPENDENTE.....	140
4.3 ANÁLISES DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES	145
4.3.1 Escolas tratadas em Niterói	145
4.3.2 Escolas tratadas em Macaé.....	147
4.3.3 Escolas tratadas nas demais cidades	149
4.4 APLICAÇÃO DO <i>DIFF-IN-DIFF</i>	152
4.4.1 Análise <i>diff-in-diff</i> com as escolas de Niterói	152
4.4.2 Análise <i>diff-in-diff</i> com as escolas de Macaé	155
4.4.3 Análise <i>diff-in-diff</i> com as escolas de São João de Meriti, Valença e Volta Redonda (1º critério)	157
4.4.4 Análise <i>diff-in-diff</i> com as escolas de São João de Meriti, Valença e Volta Redonda (2º critério)	160
4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	162
CONSIDERAÇÕES FINAIS	165
LEGISLAÇÃO CONSULTADA	172
REFERÊNCIAS	209
APÊNDICES	222

APÊNDICE A - CIDADES COM REDES NÃO SELECIONADAS / JUSTIFICATIVAS.....	223
APÊNDICE B - CIDADES COM REDES SELECIONADAS PARA OS GRUPOS DE CONTROLE	228
APÊNDICE C - CIDADES COM REDES SELECIONADAS PARA OS GRUPOS DE TRATAMENTO.....	232
APÊNDICE D - SOBRE OS PADRÕES E MECANISMOS DE NÃO-RESPOSTA.....	233
APÊNDICE E - EFICIÊNCIA DA IM <i>VERSUS</i> PERCENTUAL DE NÃO RESPOSTA.....	234
APÊNDICE F – SOBRE AS ESTIMATIVAS PARA ERROS PADRÃO EM BANCOS COM IMPUTAÇÕES MÚLTIPLAS	235
APÊNDICE G – GRÁFICOS E TABELAS SOBRE OS PADRÕES E TAXAS DE NÃO RESPOSTAS DE DESEMPENHO PARA OS BANCOS ANALISADOS...236	
APÊNDICE H – GRÁFICOS E TABELAS SOBRE OS PADRÕES E TAXAS DE NÃO RESPOSTAS SOBRE ÍNDICE DE LIDERANÇA PARA OS BANCOS ANALISADOS.....	239
APÊNDICE I – ALTERNATIVAS PARA APLICAÇÃO DA TÉCNICA DO <i>DIFF-IN-DIFF</i>	242
APÊNDICE J – CARGAS FATORIAIS DAS VARIÁVEIS RELATIVAS À LIDERANÇA DOS DIRETORES (8 PERGUNTAS / BANCO COM 1º CRITÉRIO).....	244
APÊNDICE K – CARGAS FATORIAIS DAS VARIÁVEIS RELATIVAS À LIDERANÇA DOS DIRETORES (8 PERGUNTAS / BANCO COM 2º CRITÉRIO).....	245
APÊNDICE L – DEMAIS DADOS RELATIVOS ÀS 2 ANÁLISES FATORIAIS REALIZADAS COM 8 COMPONENTES.....	246
APÊNDICE M – FREQUÊNCIAS ABSOLUTAS E PERCENTUAIS DE RESPOSTAS DOS DIRETORES SOBRE FORMAS DE PROVIMENTO AOS CARGOS ENTRE 2007 E 2015 (ESCOLAS DE CONTROLE – CRITÉRIO 1)...247	
APÊNDICE N – FREQUÊNCIAS ABSOLUTAS E PERCENTUAIS DE RESPOSTAS DOS DIRETORES SOBRE FORMAS DE PROVIMENTO AOS CARGOS ENTRE 2007 E 2015 (ESCOLAS TRATADAS – NITERÓI).....	248

APÊNDICE O – FREQUÊNCIAS ABSOLUTAS E PERCENTUAIS DE RESPOSTAS DOS DIRETORES SOBRE FORMAS DE PROVIMENTO AOS CARGOS ENTRE 2007 E 2015 (ESCOLAS TRATADAS – MACAÉ)	249
APÊNDICE P – FREQUÊNCIAS ABSOLUTAS E PERCENTUAIS DE RESPOSTAS DOS DIRETORES SOBRE FORMAS DE PROVIMENTO AOS CARGOS ENTRE 2007 E 2015 (ESCOLAS TRATADAS – SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA – CRITÉRIO 1)	250
APÊNDICE Q – FREQUÊNCIAS ABSOLUTAS E PERCENTUAIS DE RESPOSTAS DOS DIRETORES SOBRE FORMAS DE PROVIMENTO AOS CARGOS ENTRE 2007 E 2015 (ESCOLAS DE CONTROLE – CRITÉRIO 2)...	251
APÊNDICE R – FREQUÊNCIAS ABSOLUTAS E PERCENTUAIS DE RESPOSTAS DOS DIRETORES SOBRE FORMAS DE PROVIMENTO AOS CARGOS ENTRE 2007 E 2015 (ESCOLAS TRATADAS – SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA – CRITÉRIO 2)	252
APÊNDICE S – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES – MÉDIAS DE DESEMPENHO E LIDERANÇA (ESCOLAS DE CONTROLE E AS TRATADAS EM NITERÓI).....	253
APÊNDICE T – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES – MÉDIAS DE DESEMPENHO E LIDERANÇA (ESCOLAS DE CONTROLE E AS TRATADAS EM MACAÉ).....	254
APÊNDICE U – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES (BANCOS COM CRITÉRIO 1) – MÉDIAS DE DESEMPENHO E LIDERANÇA (ESCOLAS DE CONTROLE E AS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA).....	255
APÊNDICE V – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES (BANCOS COM CRITÉRIO 2) – MÉDIAS DE DESEMPENHO E LIDERANÇA (ESCOLAS DE CONTROLE E AS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA).....	256
APÊNDICE W – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM NITERÓI / 2 VARIÁVEIS / MATEMÁTICA).....	257
APÊNDICE X – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM NITERÓI / 2 VARIÁVEIS / LÍNGUA PORTUGUESA).....	258

APÊNDICE Y – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM NITERÓI / 2 VARIÁVEIS / LIDERANÇA).....	259
APÊNDICE Z – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM NITERÓI / 3 VARIÁVEIS / MATEMÁTICA).....	260
APÊNDICE AA – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM NITERÓI / 3 VARIÁVEIS / LÍNGUA PORTUGUESA).....	261
APÊNDICE BB – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM NITERÓI / 3 VARIÁVEIS / LIDERANÇA).....	262
APÊNDICE CC – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM MACAÉ / 2 VARIÁVEIS / MATEMÁTICA).....	263
APÊNDICE DD – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM MACAÉ / 2 VARIÁVEIS / LÍNGUA PORTUGUESA).....	264
APÊNDICE EE – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM MACAÉ / 2 VARIÁVEIS / LIDERANÇA).....	265
APÊNDICE FF – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM MACAÉ / 3 VARIÁVEIS / MATEMÁTICA).....	266
APÊNDICE GG – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM MACAÉ / 3 VARIÁVEIS / LÍNGUA PORTUGUESA).....	267
APÊNDICE HH – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM MACAÉ / 3 VARIÁVEIS / LIDERANÇA).....	268
APÊNDICE II – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS	

TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 2 VARIÁVEIS / MATEMÁTICA / CRITÉRIO 1).....	269
APÊNDICE JJ – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 2 VARIÁVEIS / LÍNGUA PORTUGUESA / CRITÉRIO 1).....	270
APÊNDICE KK – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 2 VARIÁVEIS / LIDERANÇA / CRITÉRIO 1).....	271
APÊNDICE LL – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 3 VARIÁVEIS / MATEMÁTICA / CRITÉRIO 1).....	272
APÊNDICE MM – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 3 VARIÁVEIS / LÍNGUA PORTUGUESA / CRITÉRIO 1).....	273
APÊNDICE NN – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 3 VARIÁVEIS / LIDERANÇA / CRITÉRIO 1).....	274
APÊNDICE OO – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 2 VARIÁVEIS / MATEMÁTICA / CRITÉRIO 2).....	275
APÊNDICE PP – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 2 VARIÁVEIS / LÍNGUA PORTUGUESA / CRITÉRIO 2).....	276
APÊNDICE QQ – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 2 VARIÁVEIS / LIDERANÇA / CRITÉRIO 2).....	277

APÊNDICE RR – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 3 VARIÁVEIS / MATEMÁTICA / CRITÉRIO 2).....	278
APÊNDICE SS – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 3 VARIÁVEIS / LÍNGUA PORTUGUESA / CRITÉRIO 2).....	279
APÊNDICE TT – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 3 VARIÁVEIS / LIDERANÇA / CRITÉRIO 2).....	280
APÊNDICE UU – <i>OUTLIERS</i> PARA ÍNDICE DE LIDERANÇA DO DIRETOR NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM NITERÓI.....	281
APÊNDICE VV – <i>OUTLIERS</i> PARA DESEMPENHO EM MATEMÁTICA NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM NITERÓI.....	282
APÊNDICE WW – <i>OUTLIERS</i> PARA DESEMPENHO EM LÍNGUA PORTUGUESA NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM NITERÓI..	283
APÊNDICE XX – <i>OUTLIERS</i> PARA ÍNDICE DE LIDERANÇA DO DIRETOR NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM MACAÉ.....	284
APÊNDICE YY – <i>OUTLIERS</i> PARA DESEMPENHO EM MATEMÁTICA NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM MACAÉ.....	285
APÊNDICE ZZ – <i>OUTLIERS</i> PARA DESEMPENHO EM LÍNGUA PORTUGUESA NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM MACAÉ.....	286
APÊNDICE AAA – <i>OUTLIERS</i> PARA ÍNDICE DE LIDERANÇA DO DIRETOR NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA (1º CRITÉRIO).....	287
APÊNDICE BBB – <i>OUTLIERS</i> PARA DESEMPENHO EM MATEMÁTICA NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA (1º CRITÉRIO).....	288
APÊNDICE CCC – <i>OUTLIERS</i> PARA DESEMPENHO EM LÍNGUA PORTUGUESA NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA (1º CRITÉRIO).....	289

APÊNDICE DDD – <i>OUTLIERS</i> PARA ÍNDICE DE LIDERANÇA DO DIRETOR NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA (2º CRITÉRIO).....	290
APÊNDICE EEE – <i>OUTLIERS</i> PARA DESEMPENHO EM MATEMÁTICA NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA (2º CRITÉRIO).....	291
APÊNDICE FFF – <i>OUTLIERS</i> PARA DESEMPENHO EM LÍNGUA PORTUGUESA NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA (2º CRITÉRIO).....	292
ANEXOS	293
ANEXO A – CONFIGURAÇÕES ORIGINAIS DAS QUESTÕES RELATIVAS ÀS FORMAS DE PROVIMENTO AOS CARGOS DE DIRETORES (QUESTIONÁRIOS CONTEXTUAIS ENTRE 2007 E 2015)	294
ANEXO B – CONFIGURAÇÕES ORIGINAIS DAS QUESTÕES RELATIVAS AO TRABALHO DOS DIRETORES (QUESTIONÁRIOS CONTEXTUAIS DOS PROFESSORES ENTRE 2007 E 2011)	295
ANEXO C – CONFIGURAÇÕES ORIGINAIS DAS QUESTÕES RELATIVAS AO TRABALHO DOS DIRETORES (QUESTIONÁRIOS CONTEXTUAIS DOS PROFESSORES DE 2013 E 2015).....	296

INTRODUÇÃO

A consulta pública à comunidade para a escolha dos diretores de escolas é defendida (presente em documentos oficiais e por diversos estudiosos na área para o contexto brasileiro) como uma importante diretriz da educação nacional. Mas seria essa diretriz um fim em si mesmo ou um meio efetivo para alcançar uma educação de qualidade? Estaria ela associada à maior aprendizagem e progressão dos alunos? Tal forma de provimento trata-se de um desmembramento do princípio da gestão democrática em expansão no Brasil há pelo menos três décadas.

Esta tese investiga como mudanças nas formas de provimento ao cargo¹ de diretores de escolas públicas de determinadas cidades do estado do Rio de Janeiro alteram a percepção dos professores sobre a liderança dos gestores de suas escolas e o desempenho acadêmico dos estudantes. Considera como objeto de estudo escolas municipais fluminenses de ensino fundamental. Por meio de pesquisa quantitativa com desenho quase-experimental este trabalho investiga as seguintes questões: mudanças nas formas de provimento ao cargo de diretores de escolas podem alterar a forma na qual os docentes avaliam a sua liderança? Essas mesmas mudanças podem gerar impactos no desempenho dos estudantes?

O reestabelecimento da democracia nacional nessas últimas décadas trouxe avanços para a democratização de acesso à escola em prol da população brasileira especialmente com a universalização do ensino fundamental após os anos 90 (ALVES & SOARES, 2007). No entanto, por um longo período o aumento do acesso não veio acompanhado pelo aumento da qualidade (FRANCO, ALVES & BONAMINO, 2007). A partir das duas últimas décadas, houve uma reestruturação das políticas públicas de forma geral para a melhoria de qualidade dos serviços prestados à população (CENEVIVA, 2012; ARRETCHE, 1998). Esta nova dinâmica

¹ Cabe lembrar que cargo e função não devem ser tratados como sinônimos, pois o primeiro é relativo à posição profissional que se ocupa e a última se refere às tarefas a serem exercidas inerentes à essa posição. Por isso, assumimos mencionar provimento aos cargos como termo mais adequado neste estudo. Entretanto, os dois termos aparecem na tese pois a tanto na legislação acessada quanto em determinados estudos sobre gestão escolar e afins, os mesmos estão presentes nos sugerindo, inclusive, uma impressão inicial de que por vezes são utilizados indiscriminadamente e entendidos como sinônimos (por exemplo, a Lei Orgânica de São João da Barra apresenta o termo “função”). Consequentemente, sugerimos como indagações para futuras reflexões e estudos: 1) O que pode ser considerado, de fato, um gestor escolar nos sistemas educacionais no Brasil? 2) De que maneira as imprecisões observadas (especialmente no uso do termo “função” para diretores) podem interferir na legitimidade do cargo na medida que parece haver um consenso entre os muitos profissionais que se colocam na posição de ‘estarem’ gestores, mas não se considerarem ‘sendo’ gestores (enquanto carreira)?

veio reforçada, entre outros instrumentos, pela atual Constituição Federal. Entre as principais mudanças na gestão dos serviços públicos para melhoria do acompanhamento e da oferta à população destacam-se a cooperação mútua entre os entes federados, maior descentralização da gestão, autonomia no gerenciamento e no uso de recursos, além da divisão de responsabilidades entre os diferentes atores envolvidos nesse processo (CENEVIVA, 2012; ARRETCHE, 1998; CURY, 2008; 2010).

Os mecanismos legais vigentes engendraram (e atualmente orientam) uma diretriz nacional para gestão democrática na educação pública, fortemente associada ao processo de redemocratização do país e dos anseios populares nesse aspecto. A partir do processo de redemocratização nacional (desde as eleições diretas para governadores em 1982 e, particularmente, após a promulgação da Constituição Federal de 1988), diferentes recursos para ampliação da participação democrática da sociedade, especialmente na educação pública, começaram ser discutidos, construídos e aplicados. Um dos pontos culminantes se dá com a homologação da Lei nº 9.394, em 20 de dezembro de 1996 que “significou o incremento das propostas de mudanças na organização escolar, colocando na ordem do dia o princípio da gestão democrática da escola pública (Artigo 3º, inciso VIII)” (SOARES E TEIXEIRA, 2006, p. 157). Com isso, parece ter sido construída historicamente no Brasil a ideia de que uma das estratégias para tal é a consulta pública à comunidade para escolha dos diretores escolares. Por outro lado, é interessante observar que tanto a Constituição Federal (BRASIL, 1988), quanto a LDBEN 9.394/96 (BRASIL, 1996) em nenhum momento mencionam diretamente tal recurso de forma direta. Já o PNE para o decênio 2014 – 2024 (BRASIL, 2014) apresenta como uma das estratégias da Meta 19 a consulta pública à comunidade para a escolha dos gestores. No caso do PNE anterior - referente decênio 2001-2010 (BRASIL, 2010) - a escolha de diretores é mencionada sem maiores detalhes, orientando que cabia aos sistemas de ensino a sua definição. No Cap. I retomamos um pouco mais dessa problematização.

Mesmo apresentando alguns limites, essa conjuntura parece ter alimentado a ideia de que a atuação dos governos estaduais e municipais para a definição dos gestores escolares é inadequada e assim passou a ser repudiada. Entre os argumentos para a adoção de mudanças nesse processo, havia a necessidade de combate a atitudes autoritárias e patrimonialistas por parte desses dirigentes, além

da superação de relações clientelistas entre os mesmos e os poderes executivos municipais e estaduais. Por outro lado, já na década de 80 foram percebidos efeitos não intencionados que revelaram divergências entre essas expectativas e a realidade observada. Problemas foram constatados inclusive por defensores da gestão democrática como Paro (1996) que identificou a manutenção de posturas autoritárias entre diretores escolhidos pela comunidade e/ou a presença de relações clientelistas, passando a ocorrer entre gestores escolares e as comunidades que os elegeram.

Chamamos atenção nesse trabalho para dois princípios distintos: a gestão democrática e a qualidade da educação. Discute-se como se caracteriza e o que é defendido em cada um e assinala-se em que medida pode ou não haver associações entre três elementos específicos selecionados para este estudo e que estão relacionados a estes princípios: a consulta pública à comunidade para escolha de diretores, o exercício da liderança desses profissionais e o desempenho dos estudantes medido pela Prova Brasil. Nesse sentido, a atual legislação brasileira aponta para alguns aspectos. A Constituição Federal (BRASIL, 1988) em seu Art. 206 (Seção I, Da Educação, itens VI e VII) determina a: “gestão democrática do ensino público” e a “garantia de padrão de qualidade”. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN (BRASIL, 1996, p.8) reafirmou a efetivação da “gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino” (Título II, Art. 3º, itens VIII e IX). O Plano Nacional de Educação (PNE) com vigência até 2024 (BRASIL, 2014) estabelece, na meta nº 19, a gestão democrática da educação, podendo também ser considerada atualmente como um dos principais mecanismos indutores para o fortalecimento desse tipo de gestão nas escolas públicas brasileiras incluindo o processo de consulta pública à comunidade para escolha de diretores. Já a meta 7 deste mesmo Plano (ibidem, p. 10) destaca a necessidade de “fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem” de modo a atingir as médias nacionais estabelecidas para o Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica).

Há diferentes concepções sobre qualidade da educação, considerando-se o que está legalmente estabelecido, diretrizes de distintos organismos internacionais e nacionais e estudos sobre o tema. A legislação em vigor aponta para a necessidade de se garantir um padrão de qualidade com ênfase no fluxo e no desempenho dos

estudantes, como assinalado no atual PNE. Na visão da UNESCO (2014) consideram-se como princípios norteadores para a educação entre seus Estados membros² o acesso, a equidade e a qualidade sob a ótica da aprendizagem dos estudantes. Para o Banco Mundial (WORLD BANK, 2011) equidade e melhoria da aprendizagem são as metas educacionais mundiais a serem atingidas para o decênio 2010-2020. Para alguns autores, a qualidade é apresentada de diferentes maneiras com base em dimensões intra e extraescolares ou em diferentes níveis (em relação à gestão escolar, formação e trabalho docente etc.). Menciona-se ainda o desempenho dos estudantes (DOURADO, OLIVEIRA & SANTOS, 2007³). O conceito de qualidade também aparece de forma genérica, sem alusão a elementos como equidade ou pormenorização sobre desempenho dos alunos (PARO, 1998⁴). Já Franco, Alves & Bonamino (2007) reforçam que políticas educacionais nacionais correspondentes e diferentes estudos reconhecem fluxo e desempenho como elementos que representam o nível de qualidade das escolas.

Desde a década de 80 no Brasil, os diretores são tomados como objetos de pesquisa considerando-se seus papéis desempenhados e/ou suas formas de ingresso nas instituições de ensino. Para Barros & Mendonça (1997) a ineficiência do sistema educacional brasileiro se dá em parte por conta da gestão escolar. Por isso, uma das diretrizes da gestão democrática que vem ganhando força também

² Atualmente a organização conta com 195 Estados membros, mais 10 membros associados. Mais em: <http://en.unesco.org/countries/member-states>.

³ Dourado, Oliveira & Santos (2007, p.7) com o intuito de apresentar uma matriz teórico-conceitual sobre o tema, afirmam que “os conceitos, as concepções e as representações sobre o que vem a ser uma Educação de Qualidade alteram-se no tempo e espaço”. Analisando estudos de diferentes autores e documentos de organismos nacionais e internacionais, eles relembram ainda que há variadas abordagens sobre o tema levando em consideração a gestão escolar, formação docente, currículo e análises de sistemas e escolas através de avaliações externas entre outras.

⁴ No referido trabalho, o autor reconhece a existência da dimensão de qualidade da educação associada a desempenho dos estudantes, mencionando-a como “produtividade” da escola. Contudo parece secundarizar os meios afins envolvidos, quando afirma que “é por isso que, na escola, a garantia de um bom produto só se pode dar garantindo-se o bom processo” (PARO, 1998, p.3) complementando de forma contestatória que “isto relativiza enormemente as aferições de produtividade da escola baseadas apenas nos índices de aprovação e reprovação ou nas tais avaliações externas que se apoiam exclusivamente no desempenho dos alunos em testes e provas realizados pontualmente” (ibidem). Por outro lado, o autor não apresenta um aprofundamento da discussão nesse aspecto e propostas para o desenho de um conceito de qualidade, limitando-se a descrevê-la como algo associado a escolas com “condições adequadas de funcionamento” (ibidem, p.7), além da “formação de um homem histórico” em prol de um “viver bem”, para “usufruir da herança cultural acumulada” e para contribuir na “construção da realidade social”. Não há qualquer sistematização para o alcance e possibilidade de se observar concretamente tais objetivos.

como elemento de estudo é a forma de provimento ao cargo via consulta pública à comunidade (ALVES, 2007; PARO, 1994, 1997a, 1997b, 2000, 2001; DOURADO, 2006, 2007b; LÜCK, 2009, 2011; ESQUINSANI, 2013). Como discussão internacional, a importância da figura dos diretores de escolas está centrada na relação entre características dos diretores, a liderança e o desempenho dos estudantes (DHUEY E SMITH, 2010; LEITHWOOD & JANTZI, 2000; LEITHWOOD et al., 2004; LEITHWOOD & SUN, 2009; COELLI E GREEN, 2011). Por outro lado, mesmo com a ampliação das discussões sobre o tema (tanto do ponto de vista acadêmico-científico quanto do político-ideológico) as novas diretrizes para a educação no Brasil sugerem que a relação entre mecanismos de efetivação da gestão democrática (como a escolha de diretores) e qualidade da educação é tomada como dada, ou seja, a referida associação é defendida de maneira trivializada. Há escassas indicações consistentes no Brasil sobre a associação entre formas provimento e/ou exercício da gestão escolar, a liderança exercida (ou não) nas escolas e a qualidade da educação ofertada (desempenho discente). Entretanto, há estudos em eficácia escolar que já identificaram algumas características de liderança, capazes de promover maior eficácia e equidade na escola (OLIVEIRA, 2015; PÓLON, 2009; PENA, 2013; MORAES, 2014; CARNEIRO, 2014; GONZAGA, 2013). Internacionalmente podemos citar também como exemplo os estudos de SAMMONS (2008).

Atualmente no Brasil há diferentes formas de provimento ao cargo de diretores nas escolas: eleição, adoção de critérios técnicos (provas, concursos, análises de currículos), indicação política, sistema misto integrando algum critério técnico mais eleição e outras formas (ALVES, 2007, 2008, 2009; LÜCK, 2011; BIONDI & FELÍCIO, 2008; SANTOS, SAMPAIO & SAMPAIO, 2014). As indicações políticas frequentemente são chanceladas por Leis Orgânicas Municipais e/ou Planos Municipais de Educação. Idem para critérios técnicos e sistema misto. Com o foco na gestão democrática, houve aumento de municípios que converteram seus sistemas de provimento ao cargo de diretores de escolas de indicação para consulta pública à comunidade escolar (eleição) reforçados pelo atual PNE que reverberou em diferentes Planos Municipais de Educação (PMEs), como no caso do estado do Rio de Janeiro.

REFORÇANDO O CONTEXTO E JUSTIFICANDO O ESTUDO: QUESTÕES, OBJETIVOS E HIPÓTESES.

Este estudo observa os efeitos em dezenas de escolas fluminenses da mudança na forma de provimento ao cargo de diretores de qualquer forma de indicação (técnica, política etc.) para a consulta pública à comunidade (alicerçada no princípio da gestão democrática) na percepção dos professores sobre a liderança dos seus diretores, bem como no desempenho dos estudantes.

Dos principais mecanismos já mencionados para ingressos de diretores nas escolas públicas, registrou-se em determinados momentos no país, maior adesão por parte das redes de ensino pela escolha de diretores feita pela comunidade escolar com algumas variações. Alves (2007; 2008) observou um aumento da modalidade de seleção e eleição para diretores no Brasil entre 1999 e 2003. O mapeamento dos sistemas estaduais de educação feito por Lück (2011) em 24 estados brasileiros revelou que dezesseis estados utilizavam a consulta pública à comunidade, seja de forma exclusiva ou combinada, com outros tipos de provimento ao cargo.

Paro (1996, p. 377) afirma que a partir da década de 80, políticos brasileiros inseriram em suas plataformas eleitorais o compromisso com a eleição de diretores, o que indicaria a sensibilidade dos mesmos “para algo que passou a fazer parte dos desejos de parcelas⁵ da população envolvidas com a gestão da escola pública”, passando esta população a enxergar como um elemento positivo para o exercício da gestão democrática, a escolha de diretores em substituição à indicação - especialmente a de políticos - e exigindo este novo critério como um direito o que justificaria a expansão desta forma de provimento por todo o país a partir da década de 80. Embora sem referir-se diretamente a formas de escolha de diretores há orientações na LDBEN 9.394/96 (BRASIL, 1996) que de modo geral reforçam a necessidade de participação da comunidade nos processos decisórios das escolas, como visto no Art. 14º:

Art. 14º. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

⁵ No texto, o autor não qualifica com maiores detalhes e tampouco quantifica quais seriam essas parcelas da população e/ou a sua frequência relativa ao referido contexto.

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Lembramos que o atual PNE apresenta como princípio a implementação da gestão democrática nas escolas públicas apresentando como meta nº 19:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Todavia recordemos que, desde os anos 80 e ao longo dos 90, registrou-se pelo país relações clientelistas (HOLMESLAND et. al. apud. PARO, 1996) inclusive em processos seletivos (DOURADO, 1990), falta de avanços na participação da comunidade e autoritarismo de diretores (COUTO, 1988 apud. PARO, 1996), além da resistência de professores e gestores à entrada de outros canais de participação da comunidade na escola (DOURADO, 1990). Tais problemas seguem na nossa realidade atual, lembrados por Lima e Santos (2018) onde acrescentam ainda outras dificuldades “a possibilidade de rompimento dos laços de amizade e solidariedade em função das disputas, causando repercussões no âmbito escolar como um todo, por exemplo, boicotes e perseguições” (LIMA & SANTOS, 2018)

Em um estudo sobre o período entre 1990 e 2012, realizado no Rio Grande do Sul, Esquinsani (2013) destaca pontos positivos na gestão democrática da escola pública especificamente ao observar o recurso de eleição para diretores, mas observa que a eleição por si só não é capaz de superar problemas como o das relações clientelistas. Souza (2006) procurou desenhar o perfil da gestão escolar no Brasil a partir de um longo período observado (1930 a 2004). Com pesquisa bibliográfica (resumos de teses e dissertações) e análises do banco de dados do Saeb de 2003, o autor observou que tendências patrimonialistas e controle político institucional ainda eram marcantes nas escolas e no trabalho dos gestores.

Assim, é possível questionar se a presença de diretores escolhidos pelas comunidades escolares é uma condição *sine qua non* para a garantia de uma gestão democrática, com diferentes canais de participação. Indaga-se também, se essa mesma gestão pode gerar impactos na atuação e relação desses dirigentes com os docentes, assim como na qualidade da escola (com foco no desempenho dos estudantes), em comparação a outras formas de provimento ao cargo de diretores.

Franco, Alves & Bonamino (2007) apontaram a falta de estudos no Brasil que promovam a associação entre diferentes formas de provimento ao cargo de diretores e o desempenho dos alunos.

Por outro lado, considerar que formas de provimento ao cargo de diretores podem impactar nos perfis de liderança dos gestores e/ou no desempenho dos alunos é acreditar que diferentes critérios de acesso ao cargo podem atrair diretores com capacidades de intervenção relacional e pedagógica também diferentes em relação aos profissionais anteriores de cada unidade escolar. A indicação política, por exemplo, seria mais limitada pois esta forma de provimento tenderia a captar profissionais com relações mais estreitas com o Poder Executivo e que não necessariamente estivessem alicerçadas em outros critérios, para além das escolhas e acordos pessoais, logo, podendo haver menor interesse ou capacidade na realização de intervenções mais promissoras nas escolas. Já Souza (2006) observou que há uma ampliação da democratização e da educação política escolar, favorecida por dirigentes com maior liderança particularmente quando escolhidos pela comunidade. Diretores eleitos tendem a ser mais ativos e a construir projetos pedagógicos mais independentes. Gestores mais experientes, frequentemente são mais abertos a diálogos com os membros da comunidade escolar em relação aos mais jovens, segundo o estudo.

Com a breve discussão apresentada até o momento, ademais de outros estudos adiante, destacam-se quatro pontos: 1) Na última década houve uma estagnação na adoção da forma de provimento ao cargo de diretor via consulta pública (exclusiva ou mista com outros critérios) diferente do crescimento observado em períodos anteriores; 2) Por outro lado, há estudos que apontaram a forma de escolha de gestores via consulta pública como recurso que influenciou no rendimento dos estudantes se comparado a outros mecanismos. Por exemplo, observou-se impactos positivos do modelo misto (ALVES, 2007) e negativos quando a consulta pública foi exclusiva (SANTOS, SAMPAIO & SAMPAIO, 2015); 3) Variações das formas de provimento ao cargo podem também gerar influências no perfis de liderança desses profissionais e 4) Há variedade nas pesquisa sobre gestão escolar, contudo parece haver um número reduzido de estudos com desenhos robustos que buscam observar, compreender e discutir possíveis relações causais entre forma de provimento de cargo e desempenho e/ou rendimento dos alunos.

Questões de estudo.

Dessa forma, o presente estudo leva em conta duas questões centrais:

1 – Escolas públicas municipais de distintas redes de ensino do estado do Rio de Janeiro que mudaram a forma de provimento ao cargo de diretores de qualquer forma de indicação para eleições apresentaram diferenças estatisticamente significativas na percepção dos professores sobre a liderança desses profissionais em comparação com escolas que mantiveram as indicações?

2 - Escolas públicas municipais dessas mesmas redes e que realizaram tais mudanças apresentaram diferenças estatisticamente significativas no desempenho dos estudantes se igualmente comparadas com escolas que mantiveram diretores indicados?

Por consequência, foram construídas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 - A mudança na forma de provimento ao cargo de diretores de qualquer forma de indicação para consultas públicas às comunidades gera impactos estatisticamente significativos (tendendo a maior reconhecimento da Liderança Transformacional⁶ e/ou Liderança Integrada⁷ por parte dos demais profissionais atuantes nas escolas) levando em conta o contexto e as escolas selecionadas;

⁶ Para Leithwood (2009) há diferentes estilos de liderança. Porém, Oliveira (2015) recorda que os questionários contextuais da Prova Brasil apresentam limitações inclusive para análises sobre o tema. Há itens pouco abrangentes e número reduzido de professores respondentes. O trabalho dos diretores só é avaliado via questionário do professor. Nesse instrumento, características como ânimo, respeito, confiança, compartilhamento de ideias, atenção em diferentes situações e motivação são alguns dos elementos considerados na seção do questionário dos professores correspondente ao diretor, nos sugerindo inicialmente um alinhamento com o conceito de Liderança Transformacional - *Transformational Leadership* (LEITHWOOD & JANTZI, 2000; LEITHWOOD, 2009). Entretanto, Leithwood (2009) afirma que a liderança direcionada às demandas pedagógicas com foco na aprendizagem (Liderança Instrucional - *Instructional Leadership*) tem maior associação com aumento do desempenho dos estudantes do que a liderança ligada a tarefas administrativas e organização escolar. Leithwood (ibidem) adverte ainda que a conceituação de liderança é difícil, podendo não ser consensual. Oliveira (2015) questiona se é possível analisar, separadamente, atitudes ligadas a diferentes tipos de liderança. Por isso, optamos pela análise da “Liderança Transformacional” e da “Liderança Integrada” (que considera elementos da liderança transformacional e da instrucional compartilhada de Marks & Printy (2003) tomando como base as informações dos questionários contextuais da Prova Brasil e estudos no Brasil com as duas abordagens. O fato das questões (sobre o trabalho dos diretores) serem apresentadas para os professores, a forma como foram construídas e as possibilidades metodológicas já investidas em outros estudos (OLIVEIRA, 2015; OLIVEIRA &

Hipótese 2 - A mudança na forma de provimento ao cargo de diretores de qualquer forma de indicação para consultas públicas às comunidades gera impactos positivos e estatisticamente significativos no desempenho das escolas selecionadas com base nos resultados dos estudantes de 4ª série/5º ano que participaram da Prova Brasil em edições realizadas entre 2007 e 2015;

Lembramos que as unidades de análise são as escolas, alocadas em municípios do estado do Rio de Janeiro com devido detalhamento da seleção das mesmas nas seções e capítulos seguintes desta tese.

Objetivo geral

Analisar e discutir os impactos na percepção dos professores sobre a liderança dos diretores, bem como no desempenho de estudantes, após mudanças nas formas de provimento ao cargo de diretor de indicações variadas para eleição ou modelo misto (seleção e eleição) em escolas de redes públicas municipais fluminenses.

Objetivos específicos

PAES DE CARVALHO, 2018) sugerem uma convergência a esses dois tipos de Liderança. Leithwood & Jantzi (2000) assinalam que ao investigar características ligadas à liderança, as perspectivas dos professores, bem como o que os mesmos consideram como primordial na relação com o diretor, são elementos a serem levados em conta. Emmanouil, Osia & Ioana (2014, p.35) mencionam que a Liderança Transformacional “parece ter um foco debaixo para cima” (tradução minha), ou seja, há maior atenção à participação dos professores e não apenas no protagonismo do diretor (em que diálogo, motivação, tomada de decisões compartilhadas e mudança da cultura escolar são alguns dos pontos considerados). Wright et. al. (2012, apud. SIATIRA, 2015) lembram a capacidade que o diretor tem de motivar professores e compartilhar com os mesmos a construção de objetivos e tomada de decisões (HOFFMAN et al., 2011; RIGGIO et al., 2003, apud. SIATIRA, 2015). Já Marks e Printy (2003) investigaram 24 escolas norte-americanas que demonstraram avanços importantes de desempenho e compararam essas duas concepções de liderança. Constataram que as características da liderança transformacional foram importantes para a consolidação de uma liderança instrucional, por elas reconceitualizada como “compartilhada”, substituindo uma noção anteriormente entendida como ‘hierárquica’ por um movimento mais colaborativo, envolvendo o colegiado nas decisões e ações escolares.

⁷ O trabalho de OLIVEIRA & PAES DE CARVALHO (2018) é um exemplo de estudo que assume o conceito de liderança integrada de MARKS E PRINTY (2003) ao analisar escolas públicas municipais e estaduais de todo o Brasil com base nos questionários contextuais da Prova Brasil respondidos entre os anos de 2007 e 2011.

- Identificar e listar grupos de cidades de diferentes regiões do estado do Rio de Janeiro com redes de ensino municipais e suas respectivas escolas que realizaram mudanças na forma de provimento ao cargo de diretores entre 2007 e 2013 migrando de diferentes formas de indicação para eleição, critérios técnicos ou modelo misto (seleção e eleição);
 - Verificar quais redes de ensino e escolas mantiveram como forma de provimento ao cargo de diretores quaisquer tipos de indicações para o preenchimento do cargo entre 2007 e 2015;
 - Explicar como diferentes critérios de escolha de diretores podem captar profissionais com perfis de liderança distintos, bem como os mecanismos causais possivelmente envolvidos nessas relações;
 - Apresentar, de maneira análoga, as prováveis relações causais entre as variações desses perfis e o desempenho das escolas;
 - Identificar e discutir os impactos da mudança na forma de provimento de cargo de diretor (saindo das indicações para consulta pública à comunidade escolar ou modelo misto) na percepção dos professores sobre a forma de liderança desses profissionais nos grupos de escolas selecionados;
 - Identificar e discutir os impactos dessas mesmas mudanças sobre desempenho dessas escolas entre os anos de 2007 e 2015 a partir dos resultados da Prova Brasil.

Breve apresentação do desenho de pesquisa

As redes e escolas investigadas são determinadas pela possibilidade de comparação, contando com amostras teóricas (não probabilísticas) pois considera as unidades escolares disponíveis a partir do levantamento documental das redes de ensino dos municípios fluminenses selecionados para o estudo e das respostas dos diretores aos questionários contextuais. A comparação é entre escolas de redes que mudaram a sua forma de provimento ao cargo de diretores entre 2007 e 2013 e escolas de redes que mantiveram seus mecanismos sem alterações (mantendo as indicações) até 2015. Esta é uma pesquisa quantitativa (COOK & REICHARDT, 1979) com desenho quase-experimental (CAMPBELL E STANLEY, 1963), contando com grupos de controle e de tratamento não equivalentes, com pré-teste, considerando para este, os dados de desempenho em Língua Portuguesa e

Matemática nas edições da Prova Brasil que antecedem o ano de adoção do programa (sendo este, a mudança da forma de provimento ao cargo de diretores). Analogamente, comparam-se os resultados sobre como os docentes avaliam a postura e o trabalho dos diretores nas escolas, a partir de um índice de liderança⁸. Para tais análises e comparações dos resultados, recorre-se ao método de Diferença em Diferenças - *Diff-in-Diff* (ALESSANDRO, 2011; HIRANO, K., IMBENS, G. W. & RIDDER, 2003) com a utilização de regressões múltiplas.

Capítulos da tese

Este trabalho contém dez partes (sendo esta Introdução, quatro capítulos, considerações finais, legislação consultada, referências, apêndices e anexos). O Capítulo I apresenta trabalhos que discutem distintas formas de provimento ao cargo de diretores de escolas no Brasil e no exterior. Expõe argumentos sobre as mudanças na legislação brasileira relacionadas ao tema, com ênfase na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) e no Plano Nacional de Educação (PNE) vigentes. Reflete sobre incentivos e motivações para a atual configuração da legislação correspondente e traz ponderações sobre os limites observados no discurso sobre qualidade da educação. Finaliza com uma revisão de bibliografia nacional e internacional com estudos em eficácia escolar e que tratam da influência de diferentes formas de provimento ao cargo de diretores e as mudanças observadas nos perfis de liderança dos mesmos, tidos como elementos que podem gerar impactos no desempenho dos estudantes em diferentes contextos, discutindo-se quais as contribuições desses trabalhos para a presente tese, bem como os seus limites metodológicos.

No Capítulo II são apresentados e discutidos os dados oriundos da análise documental sobre as formas de provimento ao cargo de diretores no Brasil e em cidades do estado do Rio de Janeiro, escolhidas para o estudo, para a comparação entre o que está prescrito (pela legislação em vigor) e o que é realmente observado na realidade (captando-se consonâncias e desajustes). Toma-se como parâmetro de acesso, bases de dados nacionais, estaduais e locais disponíveis *on-line* pelo INEP

⁸ Este criado através de Análise Fatorial (que sintetiza a percepção dos professores respondentes aos questionários contextuais sobre os respectivos diretores das unidades as quais atuavam) e redução de dimensões ao nível das escolas por meio do software estatístico SPSS.

e documentos (legislação) disponibilizados por secretarias de educação, câmaras de vereadores e governos municipais (também disponíveis pela internet), além de contatos diretos com as respectivas secretarias de educação.

O Capítulo III apresenta os métodos estatísticos utilizados, assinala quais as fontes e formas de obtenção dos dados, expõe os critérios de seleção dos municípios de suas respectivas escolas (sendo estas para a formação dos grupos de tratamento e de controle), explica o recurso de imputação de dados (justificando-se o seu uso neste estudo) e encerra com a análise de viés de seleção entre os grupos.

O Capítulo IV traz o detalhamento, forma de manipulação e análises (descritivas e bivariadas) das variáveis, além da aplicação da Análise Fatorial (utilizada para a criação de um índice de percepção de liderança) e do método *Difference in Differences* (*diff-in-diff*) para a comparação entre os grupos de escolas. Encerra-se com a discussão dos resultados.

Para as considerações finais são discutidas as principais percepções e conclusões sobre as partes da tese, as limitações e contribuições do estudo realizados, assim como recomendações pertinentes às novas pesquisas.

Optamos por separar a legislação consultada das demais referências, para melhor organização devido ao expressivo número de arquivos sobre documentos oficiais acessados. Os apêndices exibem tabelas e gráficos referentes às análises empreendidas e nos anexos há fragmentos dos questionários contextuais relativos às questões utilizadas neste estudo.

1. REFLEXÕES TEÓRICAS SOBRE GESTÃO ESCOLAR, TRABALHO DOS DIRETORES E A RELAÇÃO COM O DESEMPENHO DOS ESTUDANTES.

Neste capítulo inicialmente vamos discutir de maneira sucinta as formas de provimento ao cargo de diretores no Brasil e no mundo. No âmbito nacional expomos alguns argumentos sobre as mudanças na legislação brasileira relacionadas ao tema, com ênfase na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) e no Plano Nacional de Educação (PNE) que estão em vigor. Refletimos sobre algumas motivações para a atual configuração da legislação correspondente e ponderamos a respeito dos limites observados no discurso sobre qualidade da educação.

Outro objetivo é observar o que já sabemos, em especial no contexto brasileiro sobre características da gestão escolar e do trabalho do gestor e sua relação com desempenho dos alunos, com ênfase em estudos que utilizam controles relacionados ao perfil do alunado e outras características pertinentes da escola. Estes estudos, em geral, tem desenho correlacional, dados secundários de avaliações externas e do Censo Escolar e utilizam modelos de Regressão Multinível. Finalizamos discutindo uma pequena bibliografia que trata do tema foco do estudo: forma de provimento de cargo de diretores e influências nos perfis de liderança desses profissionais bem como desempenho dos alunos no contexto brasileiro.

1.1 FORMAS DE PROVIMENTO AO CARGO NO BRASIL E NO MUNDO

Em 2013, a Comissão Europeia⁹ apresentou um relatório intitulado “Dados relevantes sobre professores e diretores de escolas na Europa” (tradução minha), sendo este documento também mencionado no levantamento bibliográfico sobre o tema, realizado por Elacqua (2015). No texto, a forma de seleção de diretores via recrutamento aberto é a mais presente entre os países do bloco. Na prática, este recrutamento trata-se de um mecanismo de seleção descentralizado em que, por exemplo, a autoridade local é responsável pela divulgação de vagas e seleção dos

⁹ Segundo sítios correspondentes “A Comissão Europeia é o órgão executivo da UE, sendo politicamente independente. É responsável pela elaboração de propostas de novos atos legislativos europeus e pela execução das decisões do Parlamento Europeu e do Conselho da UE”. Na educação a referida Comissão “colabora com os países da UE no desenvolvimento dos seus sistemas de ensino escolar”. Mais em: https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-commission_pt e http://ec.europa.eu/education/policy/school_pt

candidatos ao cargo. Apesar da variação entre os países do bloco, no geral são utilizados critérios de seleção semelhantes à legislação e aos mecanismos adotados para outros postos de trabalho.

Neste relatório lembra-se, por exemplo, que na Irlanda as vagas devem ser anunciadas tanto dentro da escola, quanto pela internet e em pelo menos um jornal de circulação nacional. No Reino Unido, as vagas devem ser anunciadas pelo menos por toda Inglaterra e País de Gales (de acordo com a legislação desses países) e os diretores são selecionados através de entrevistas. Ainda sobre o Reino Unido, Luck (2011) complementa que os aspirantes ao cargo precisam participar de cursos de formação oferecidos pela *National College of School Leadership* e a maioria dos selecionados precisa acumular experiência anterior como vice-diretores ou diretores gerais de escolas menores. Já na Irlanda do Norte essa seleção fica por conta dos Conselhos de Governança e Conselhos de Educação tanto para diretores gerais, quanto para adjuntos. Em outros 11 países, os diretores são escolhidos por meio de concursos públicos, como no caso da Irlanda, que organiza o processo seletivo em duas etapas. Entre os itens avaliados, é levada em conta a capacidade de liderança e gestão dos candidatos, segundo o documento (COMISSÃO EUROPEIA, 2013). Ainda sobre os mecanismos de seleção, Elacqua (2015) relembra que na Finlândia os candidatos precisam possuir especialização em gestão escolar e na Inglaterra só pode ser diretor de escola quem frequente o curso do “*National Professional Qualification Headship*” (ELACQUA, 2015, p. 141) onde há também análise de currículo. Na França, é necessário que o candidato à gestão das escolas equivalentes às nossas de 2º Segmento e Ensino Médio tenham anteriormente dirigido escolas menores ou fiquem por pelo menos dois anos como diretores assistentes, além de frequentarem cursos de formação. Luck (2011) reforça que nesse contexto francês, os cursos de capacitação duram no mínimo seis meses e a seleção dos gestores é feita através de concurso público nacional, por meio de provas. Mesmo em Portugal, que pode ser considerado como um caso *sui generis* dentro da União Europeia (por adotar o voto secreto com representantes da comunidade escolar), ainda assim é exigida do aspirante ao cargo de diretor, a apresentação de um plano de trabalho para o currículo e outro para a escola, além do profissional ter formação em Administração Escolar.

Tanto em países da União Europeia, quanto de outros continentes, percebe-se uma tendência de maior profissionalização ao cargo de diretor e formas de

seleção alinhadas a critérios técnicos e meritocráticos. Serpa (2011) e Luck (2011) lembram que no Canadá só pode assumir uma direção de escola quem passa por, no mínimo, análise de experiência profissional, entrevistas e provas. Como há autonomia das províncias para elaborar o processo seletivo, pode-se incluir ainda análise de currículo e de perfil profissional. Cinco anos de experiências no Magistério, além de especialização em gestão escolar ou mestrado, também são alguns dos pré-requisitos. Em países como Chile e Espanha é obrigatória a apresentação de um projeto de gestão. Entrevistas são adotadas também pelos EUA, além de cursos de capacitação (SERPA, 2011; LUCK 2011). Há ainda a exigência de formação em gestão educacional e certificação na maioria dos estados. Luck (ibidem) também menciona que no México há um processo de avaliação de mérito, que inclui exame teórico, avaliação da prática de gestão, cursos de capacitação, contagem de tempo de serviço, disciplina e pontualidade. Na Austrália, exige-se do candidato a capacitação em curso superior de quatro anos, além do processo seletivo contar com normas definidas pelos sistemas de ensino e critérios específicos feitos pelos comitês de seleção dos Conselhos Escolares.

No Brasil, considerando o que diferentes autores apresentam como formas de provimento ao cargo de diretores, podemos agrupar 4 realidades elementares: 1) Seleção (por exemplo, via concursos); 2) Consulta pública à comunidade; 3) Modelo misto (essencialmente seleção + consulta pública) e; 4) Indicação (por técnicos, políticos ou outros). Contudo, podemos considerar algumas variações inerentes a diferentes contextos históricos e leituras presentes em determinados estudos sobre o tema. Um exemplo está no que expõe Dourado (2001, p.83) como formas de provimento: “1) diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); 2) diretor de carreira; 3) diretor aprovado em concurso público; 4) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas e; 5) eleição¹⁰ direta para diretor.” Já Paro (2011) propõe um agrupamento em três categorias: 1) nomeação exclusivamente política; 2) seleção via concurso público e; 3) consulta à comunidade escolar. Para Luck (2011), que coordenou um estudo sobre 24 secretarias estaduais de

¹⁰ Entendemos que a forma adequada para mencionar tal mecanismo neste trabalho é a “consulta pública à comunidade”, inclusive pelo aspecto legal abordado na Introdução. Contudo, algumas referências consultadas apresentam o aludido critério como “eleição”, nos impondo a necessidade de mencioná-lo como tal. O mesmo recurso é utilizado em situações análogas, como nas citações de determinados autores, legislações específicas municipais e estaduais ou ainda nos Questionários Contextuais do Saeb.

educação¹¹ e 11 secretarias municipais, identifica-se como principais práticas de seleção de diretores: 1) Eleição; 2) Indicação por meio de instâncias públicas locais; 3) Por meio de provas; 4) Exigência de certificação; 5) Seleção por entrevistas; 6) Seleção por concurso público. Já nos últimos questionários contextuais do Saeb destinados aos diretores (QEDU, 2015) aparecem as seguintes opções sobre as formas nas quais os gestores indicam ter assumido as suas escolas: 1) Concurso público; 2) Seleção; 3) Indicação (sem estar discriminada se é técnica ou política); 4) Processo seletivo; 5) Processo seletivo e Eleição; 6) Processo seletivo e Indicação; 7) Outra forma.

Diferentes levantamentos e estudos sobre as formas de provimento ao cargo de diretores de escolas no Brasil sugerem a relevância do tema tanto do ponto de vista científico, quanto na elaboração de políticas e discussões a respeito desses mecanismos e suas consequências para as escolas. Uma das razões é que a maneira na qual o diretor assume a condução da escola pode influenciar a sua forma de trabalho, o seu nível de comprometimento para o alcance de objetivos, a sua relação com a comunidade escolar (sendo mais ou menos democrática), bem como o nível de aceitação da mesma em relação a esse gestor. No caso da indicação (especialmente a política) há uma tendência na escolha de diretores que priorizam uma relação mais estreita com governantes (municipais ou estaduais) do que com a comunidade escolar, configurando-se a gestão escolar como um cargo político de confiança, mas não de efetivo compromisso com a escola (SOUZA, 2006). Já o critério da seleção foi responsável pela diminuição das indicações e da interferência direta dos governos municipais para a escolha de diretores nas escolas que favoreciam relações de cunho patrimonialista e clientelista. Sobre essas relações, Mendonça (2000, p. 88-89) destaca:

As escolas públicas brasileiras tradicionalmente tiveram seu provimento efetivado por nomeação do governador ou do prefeito, em geral a partir de indicações feitas pelos titulares das Secretarias de Educação ou das lideranças político-partidárias das respectivas regiões. A interferência política no ambiente escolar permitiu que o **clientelismo político** (grifo nosso) tivesse, na escola, um campo fértil para seu crescimento. Para o político profissional, ter o diretor escolar como aliado político é ter a possibilidade de deter indiretamente o controle de uma instituição pública que atende diretamente parte significativa da população. Para o diretor, gozar da confiança da liderança política é ter a possibilidade de usufruir do

¹¹ Na referida pesquisa, o principal instrumento de coleta de dados foi a utilização de um questionário que abrangeu 27.507 escolas, 866.909 professores e 16.992.086 alunos.

cargo público. Estabelecem-se, desta maneira, as condições de troca de favores que caracterizam o **patrimonialismo** (grifo nosso) na ocupação do emprego público.

Isto não significou, por outro lado, o estreitamento das relações desses gestores (ingressantes via processo seletivo) com as suas respectivas comunidades escolares (PARO, 2003). Afinal, uma vez assumido o seu cargo por este mecanismo, um diretor concursado pode entender que precisa prestar contas mais ao Estado que lhe proveu o posto na escola, do que para a comunidade a ser atendida. Soma-se a isso o fato de que dessa forma, um diretor tem franqueado o direito de escolha de escola a qual vai trabalhar, direito não garantido para a comunidade escolar em questão (PARO, *ibidem*). Essas reflexões contribuem para nosso estudo à medida que reforçam a possibilidade de que certos critérios de alocação dos diretores nas escolas podem ajudar a explicar a variação do perfil profissional desses diretores, as suas diferentes capacidades de liderança bem como o reconhecimento das mesmas por parte das comunidades escolares, além dos possíveis impactos no desempenho dos estudantes a partir dessas variações.

1.2 REALIDADE BRASILEIRA: RECORDANDO BREVEMENTE CONTEXTOS E MOTIVAÇÕES

Os objetivos propostos com as reformas educacionais nos anos 60 e 70 no Brasil¹² apontavam para uma forte reestruturação dos sistemas de ensino prevendo, entre outras coisas, a obrigação do Estado em aumentar a oferta de escolarização pública tanto para formação propedêutica quanto para formação técnica (esta última em nível médio). Por outro lado, a Emenda Constitucional nº 1/1969 (BRASIL, 1969) suprimiu a necessidade de vinculação orçamentária mínima para investimento em educação por parte do Governo Central¹³ e, paradoxalmente, dois anos depois, a Lei nº 5.692/71 (BRASIL, 1971), que fixou diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus entre outras providências, determinou a obrigatoriedade de oferta de

¹² Especificamente com a Lei nº 4.024/61 e com a Lei nº 5.692/71.

¹³ A vinculação de recursos foi legalmente mantida para os municípios e fixada em no mínimo 20% da arrecadação de tributos. A Lei nº 5.692/71 acrescentou que 20% dos recursos obtidos a partir das transferências feitas do Fundo de Participação dos Municípios, também seria destinada para a educação, logo, para todo o ensino de 1º grau.

educação pública para crianças de 07 a 14 anos. Ou seja: mais alunos e menos recursos. Para lidar com esta nova realidade, os diretores de escolas foram conhecidos por desempenharem fortemente funções técnico-administrativas nas escolas, muitas vezes sem foco no caráter pedagógico. Houve ênfase na racionalidade técnica que de fato se tratava da racionalidade relativa aos meios (FRANCO, ALVES & BONAMINO, 2007) para gerenciamento da dificultosa realidade de expansão da educação obrigatória de massa, com problemas como a escassez de recursos. Tem-se então uma administração escolar burocrática que segundo Alonso (1976) foi inclusive má interpretada. Para a autora, a mesma deveria estar sim conectada à visão clássica administrativa, com determinados elementos comuns em outras áreas (com princípios de organização, divisão do trabalho e definição de papéis, por exemplo), mas houve pouca preocupação com o trabalho pedagógico estando o mesmo no encargo de professores e pedagogos.

Nesse sentido, pode-se inferir que a influência do diretor no desempenho dos estudantes, também tenderia a ser menor se comparada à perspectiva atual de gestão escolar. Entre outros problemas, havia ainda a falta de compreensão sobre as contribuições efetivas do campo teórico administrativo dentro da realidade escolar, além do forte caráter normativo e burocrático da atuação desses diretores. Isto explica, em parte, a pouca (ou nenhuma) influência pedagógica de diretores de escolas no trabalho dos professores e, conseqüentemente, no desempenho dos estudantes (cabendo esta tarefa, inclusive atualmente, aos orientadores educacionais e pedagógicos, por exemplo). Outro agravante estaria no fato de que a má interpretação dos conceitos administrativos clássicos ocasionava em um trabalho pouco flexível e sensível à realidade escolar e que esta má interpretação se dava pela falta de melhor definição do papel do diretor e diretrizes de formação, pois frequentemente os diretores eram professores que passaram a assumir tarefas administrativas sem um devido preparo. A estrutura burocrática e hierárquica do cargo em si também seria um dos fatores que impediriam diretores do período a estimularem mudanças em seus professores, bem como o exercício de liderança e mediação política capazes de promover mudanças na comunidade escolar. Nesse sentido, vale trazer a reflexão de PAES CARVALHO (2012, p. 80) quando a mesma pondera que:

Pode-se aventar, então, a hipótese de que, ao menos naquele momento, o termo “administração escolar” permaneceu vinculado à perspectiva mais tecnocrática anteriormente vigente, enquanto o termo “gestão” teria sido assumido pelos críticos àquela perspectiva, que valorizavam o conteúdo político da gestão da escola, atribuindo ao diretor um papel de mediação e liderança política potencialmente transformadora.

No tocante à forma de provimento ao cargo de diretor, recorda-se que a Lei nº 5.692/71 menciona em seu 34º artigo “A admissão de professores e especialistas no ensino oficial de 1º e 2º graus far-se-á por concurso público de provas e títulos [...]”. Ocorre que o diretor de escola era “definido” pela LDB 4.024/61 e pela Lei nº 5.692/71 de forma muito generalista¹⁴, fazendo com que cada um dos estados e municípios da federação definissem normas próprias. No Estado de São Paulo, por exemplo, já havia o concurso para diretores. Contudo, em maior parte do país o principal critério era da indicação política especialmente até o início dos anos 80, ou seja, “o procedimento de livre nomeação pela autoridade executiva – governador ou prefeito – foi o que prevaleceu ao longo de décadas” (MENDONÇA, 2000, p. 127). Ainda que por vezes fosse obedecido o critério de formação mínima exigida conforme determinado pelos sistemas de ensino (ibidem) predominava no Brasil o forte caráter clientelista e patrimonialista observado através das trocas de favores (barganhas políticas) entre os diretores e líderes do Poder Executivo, em função da ocupação dos cargos nas escolas (MENDONÇA, 2000; FAORO, 1997; LIMA, 2012).

Com a redemocratização do país anos 80, particularmente a partir das eleições diretas para governadores em 1982¹⁵ cresce também as discussões e reivindicações para a realização de ‘eleições diretas’ para diretores de escolas públicas (PARO, 1996). A democratização da educação foi uma das grandes marcas deixadas pelas mudanças da política nacional dos anos 80, em oposição ao clientelismo “associado a indicações políticas para a direção das escolas quanto à racionalidade técnica que predefinia que os cargos de administração e supervisão escolar precisavam ser exercidos pelos especialistas formados em cursos de pedagogia” (FRANCO, ALVES & BONAMINO, 2007, p. 994). No que concerne a forma de provimento ao cargo de diretores via consulta pública à comunidade,

¹⁴ O art. 42 da Lei nº 4.024/61 determinava que “o Diretor da Escola deverá ser educador qualificado”, mas sem maiores especificações (Artigo revogado pela LDB subsequente). Já a Lei 5.692/71, em seu 79º artigo, considerava que, na falta de diretores legalmente habilitados para exercer o cargo, professores com experiência comprovada no magistério poderiam exercê-lo.

¹⁵ Segundo Franco, Alves & Bonamino (2007) Das 22 eleições realizadas, 16 foram vencidas por opositores ao Governo Militar do período.

registram-se as primeiras iniciativas de adesão à consulta pública, sendo como pioneiras as experiências registradas no estado do Paraná¹⁶ (LUCK, 2011). A partir dos anos 80, e mais intensamente nas duas últimas décadas, registra-se o aumento da adesão pela forma de provimento ao cargo de diretores através de consulta à comunidade (ALVES, 2007, 2008; SOUZA, 2006; LUCK, 2011), mas ainda com notável presença da indicação (LUCK, *ibidem*).

Essas mudanças também geraram reflexos na Academia: até o final dos anos 70, os estudos específicos sobre gestão escolar apontavam para o foco na 'administração escolar' migrando na década seguinte efetivamente para a temática da 'gestão escolar' em diversas publicações como em artigos e teses (TAVARES, 2004). Nota-se que há um amplo reconhecimento da gestão como resultante de um processo político-pedagógico a partir deste período (PAES CARVALHO, 2012; SOUZA, 2006), bem como por conta da necessidade de democratização da escola (SOUZA, *ibidem*).

A partir dos anos 90 por consequência de medidas de ajuste e também através da influencia de diretrizes internacionais, como as determinadas na Conferência de Jontiem¹⁷, entraram em cena as reformas educacionais como um dos elementos previstos para a construção de uma nova gestão pública brasileira norteadas pelo maior controle de ações, monitoramento, planejamento, alcance de metas, responsabilização e busca do aumento da qualidade da educação ofertada. Dentre as mudanças observadas tem-se a criação e desenvolvimento das avaliações externas da qualidade das escolas, novos mecanismos de financiamento da educação, o surgimento do Programa de Desenvolvimento da Educação (PDE), criação dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) e foco no desenvolvimento do Ensino Fundamental, entre outras medidas (FRANCO, ALVES & BONAMINO, 2007, p. 994). Também se observa o aumento da participação popular através de

¹⁶ A autora menciona que um estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) identificou ainda a que teria sido a primeira iniciativa de implantação da consulta pública à comunidade para escolha de diretores no estado do Acre, em 1981. Contudo, como este processo foi interrompido e os respondentes da referida pesquisa não reconhecerem o mesmo, logo, tem-se tal processo não efetivamente considerado. Já Paro (1996) sinaliza que houve experiências pontuais de consulta pública para escolha dos dirigentes desde os anos 60 no país.

¹⁷ Realizada em 1990, na Tailândia e organizada pelo O Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), a mesma destinou-se à criação de um "Plano de Ação para satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem" envolvendo diversos países, inclusive o Brasil. Avaliar necessidades, planejar ações e melhorar a educação básica, foram algumas das metas traçadas. Mais em: https://www.unicef.org/brazil/pt/resources_10230.htm

outros mecanismos tidos como democráticos (e, ao mesmo tempo, de monitoramento da educação pública) como por meio dos Conselhos escolares, Conselhos de Educação e Conselhos Fiscais.

Quanto à gestão das escolas, surge como nova medida o estabelecimento de um modelo gerencial mais complexo e assim recai sobre os novos diretores (juntamente com os professores) maior responsabilidade sobre a qualidade educacional, demonstrada através dos resultados de fluxo e desempenho. Nesse sentido, surgem novos estudos e iniciativas sobre mudanças na forma de provimento ao cargo de diretores na tentativa de se captar informações sobre quais mecanismos poderiam gerar efeitos das escolas e prol da melhoria da qualidade.

Vale reforçar que no rol dos conceitos discutidos ao longo deste estudo estamos tratando de dois elementos distintos, porém em determinados momentos são considerados como interligados (ainda que mereçam ressalvas): a gestão democrática e a forma de provimento ao cargo de diretores. Tal qual assinalamos na Introdução deste trabalho, Soares e Teixeira (2006, p. 157) também reforçam que:

O processo de democratização da sociedade brasileira, iniciado na década de 80, colocou em evidência a eleição de diretores de escolas em diferentes partes do país. A premissa é de que uma sociedade democrática exige instituições democráticas, em particular as públicas. E **um dos instrumentos para viabilizar esse processo nas escolas é a escolha de seus diretores com a participação da comunidade escolar**, substituindo o processo de indicação desse dirigente por parte dos grupos políticos hegemônicos da região (SOARES E TEIXEIRA, 2006, p. 157, grifo nosso).

Em contrapartida, retomando as ressalvas, reiteramos que por vezes não nos parece claro que há mecanismos específicos e tidos como ‘obrigatórios’ para escolha dos diretores sendo orientados por parte da legislação em vigor, particularmente via consultas públicas à comunidade. A CF de 1988, em seu Art. 206, não cita em nenhum dos princípios destinados ao ensino, algo que remeta diretamente à esta questão, mesmo após as emendas constitucionais 19/1998 e 53/2006 (BRASIL, 1988). A LDBEN 9.394/96 (BRASIL, 1996) no Art. 3º, inciso VIII, reforça o princípio constitucional da gestão democrática e acrescenta em seu Art. 14º a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” (inciso I) e a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (inciso II), mas também sem referência direta sobre forma de escolha de gestores escolares. Por outro lado, Gomes (2015

apud. Santos e Lima 2018) nos recorda tal mecanismo claramente orientado ao mencionar a Lei nº 13.005/2014 (referente ao PNE para o decênio 2014 – 2014) que estabelece a eleição de diretores na Meta 19, estratégia 19.1. Relembramos também que no caso do PNE relativo ao decênio 2001 – 2010, o mesmo endossou durante a sua vigência que a gestão democrática deveria ser conduzida de forma autônoma em cada sistema de ensino e complementava ao final de seu item 11.2¹⁸ que tal atuação se daria:

[...] em nível das unidades escolares, por meio da formação de conselhos escolares de que participe a comunidade educacional **e formas de escolha da direção escolar que associem a garantia da competência ao compromisso com a proposta pedagógica** emanada dos conselhos escolares e a representatividade e liderança dos gestores escolares (BRASIL, 2001, p. 77, grifo nosso).

Ou seja, no PNE para o decênio 2001 - 2011 a menção sobre ‘forma de escolha da direção escolar’, não aponta qualquer mecanismo específico, mas sim o que se espera como resultado dessa diretriz. A LDBEN de 1996 e a CF de 1988 também não são específicas quanto a tais critérios e somente o PNE para o decênio 2014 – 2024 o apresenta claramente (medida relativamente recente nesse contexto) o qual Santos e Lima (2008) reconhecem haver desafios importantes em relação à correspondente meta¹⁹. Soma-se a isso o fato de que o Art. 37^{o20} da CF, impõe certas limitações neste expediente.

¹⁸ Que trata sobre as diretrizes relativas à meta de nº V, “Financiamento e Gestão”.

¹⁹ Santos & Lima (2008, p. 302) assinalam que os dois maiores desafios para o acompanhamento da Meta 19 são “definir a gestão democrática e construir indicadores, oriundos de bases de dados consistentes e contínuas, capazes de traduzir a existência dela nas escolas brasileiras”. Eles acrescentam que nos faltam ainda a regulamentação de mecanismos para a implementação da Gestão Democrática, além de maior autonomia dos entes federados para se gerir o processo. Outra problemática importante que antecede a essas questões é que sequer há um consenso sobre o conceito de democracia. Mesmo constatando que em municípios com diretores eleitos há maior frequência de reuniões dos Conselhos Municipais de Educação, por exemplo, isso não quer dizer necessariamente que há um espaço mais democrático nas discussões.

²⁰ Scaff & Pinto (2016) analisam que a posição do Supremo Tribunal Federal (para a maioria absoluta dos membros da Corte) é a de caracterização da eleição de diretores para as escolas públicas como **inconstitucional** (grifo nosso). Embora o princípio da Gestão Democrática esteja presente no Art. 206 da Constituição Federal, lembremos que isto não remete necessariamente à escolha dos diretores, como já discutido nesta tese. Além disso, o argumento apresentado neste contexto pela maioria dos Ministros do STF tem como base o previsto no artigo 37, inciso II, da mesma Carta Magna que estabelece a forma de ingresso a cargos públicos por meio de concursos públicos, “ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração” (BRASIL, 1988). Em outras palavras, ainda que ‘paradoxalmente’ para os defensores

Precisamos também considerar que nenhum processo é neutro. Há estados, municípios e escolas os quais as eleições são conduzidas de forma mais transparente, alinhada com a legislação vigente e organizada do que em outros lugares podendo haver também diferentes níveis de disputa pelo cargo. Consideremos que em determinados contextos podemos ter várias chapas disputando vagas por escola (algo mais democrático). Já em outras localidades, os arranjos podem acontecer antes mesmo das eleições, além do caso em que determinadas escolas não contam sequer com um (a) candidato (a), mesmo em cidades mais ‘politizadas’ como o Rio de Janeiro e com razoável remuneração para gestores. Há ainda o problema de gestores destituídos, intervenções das mais variadas entre outros eventos²¹ que podem inclusive explicar parcialmente a dissonância entre o legal instituído, por exemplo, pelos municípios e o declarado pelos diretores atuantes.

Outro problema importante que merece maior atenção é o fato de que muito se discute sobre o cargo de diretor (ou seja, a posição que o mesmo ocupa na instituição), mas nas práticas escolares secundarizam-se as discussões sobre as funções desses profissionais, algo que fica frequentemente restrito à discussão na Academia. De Castro (2008) a partir de uma pesquisa realizada com diretoras de escolas municipais do estado do Rio Grande do Sul, ingressantes por eleições (maioria) ou indicações chegou a mapear 27 categorias diferentes sobre o papel das diretoras escolares, somente nesse contexto. Entre outras fragilidades, constatou entre as profissionais entrevistadas que o trabalho como diretoras se assemelhava ao trabalho doméstico, por só ser valorizado quando deixava de ser feito. Mesmo com a realização das eleições em alguns casos (que sugeriram inovações na realizada e nas práticas escolares, segundo a autora) muitas profissionais declararam trabalhar sobrecarregada e o não desejo em assumir tais cargos. Soma-se a isso, a falta de pré-requisitos formais para a seleção de profissionais que para a

das ‘eleições para diretores’, as indicações políticas nesse caso estariam mais alinhadas aos preceitos constitucionais do que a o mecanismo anterior

²¹ Mais um que vale citar: durante o processo de eleição há outras instâncias que podem também interferir, como Secretarias de Educação e o próprio Poder Executivo. Em Nova Friburgo, por exemplo, A ° Lei n3.989/2011 determina a indicação de uma lista tríplice de diretores eleitos, para a escolha do Executivo (ver Capítulo 2). Em pesquisa relatada por Esquinsani (2013) identificou-se escolas que atendiam alunos da rede pública de um município gaúcho, mas que faziam escolas indiretas de diretores, por conta de serem conveniadas ao governo. Situação semelhante encontramos também no estado do Rio de Janeiro, como na cidade de Petrópolis-RJ.

autora “criam tensões em relação ao conhecimento necessário para exercer o cargo de forma adequada” (ibidem). Experiências de vida e profissionais como professoras não refletidas de forma sistemática e prático-reflexiva (SCHON 1983 apud. CASTRO, 2008) revelam entre outras coisas, insegurança e baixo profissionalismo. Ela reforça que falta clareza sobre o papel das diretoras (nesse contexto estudado) gerando problemas mesmo em escolas com diretoras eleitas, como no caso da “diluição do profissionalismo necessário à prática administrativa” (ibidem, p. 74). Sejam nas eleições ou nas indicações, o clientelismo e o patrimonialismo²² (guardadas à devidas proporções e contextos) também são obstáculos para a profissionalização. Em nosso entendimento, tem-se como mais grave para esse e outros contextos a pulverização ou inexistência de critérios melhor desenhados para a seleção de diretores.

Logo, reforçamos a indagação: por quê a ênfase na consulta pública à comunidade para escolha de diretores? Há algumas discussões sobre formas de ingresso dos diretores nas escolas que sugerem limitações observadas nos mecanismos de indicação ou seleção de diretores face à necessidade de consolidação de uma gestão mais democrática e com liderança melhor reconhecida pela comunidade escolar (LUCK, 2011; SOUZA, 2006²³; PARO, 1995). Por isso parece que vem se reforçando no Brasil a alternativa de consulta pública para a escolha dos dirigentes (seja de forma isolada ou compondo modelos mistos). Assinala-se como um dos principais objetivos o fortalecimento da escola pública como espaço para o exercício da democracia²⁴ (DEWEY, 1927, 1998 [1916]; 1998 [1919]). Isto explicaria, em parte, o crescimento desta forma de ingresso de gestores nas escolas públicas brasileiras. Sustenta-se o discurso de que a escolha feita pela

²² Vale ser tencionada em futuros debates e pesquisas a questão de que atitudes clientelistas e patrimonialistas fazem parte de uma cultura política não exclusiva do Brasil (ao contrário do que parece ser defendido pelo senso comum) estando presente em diferentes países e culturas.

²³ Para Souza (2006, p. 176): “O dirigente escolar é uma liderança política, que coordena uma instituição burocrática e burocratizada. Como líder político, tem um carisma (Weber, 2004, pp. 214 e seguintes), mas nem sempre por esta condição, o diretor é uma autoridade carismática. O autor complementa que um diretor só pode ter esse carisma e liderança reconhecidos quando “é um líder eleito, porque a comunidade escolar deposita sua confiança nele e isto ocorre normalmente pelos atributos pessoais do candidato (carisma), ou, quando indicado para a função ou concursado para o cargo, conquista, ao longo da sua atuação, aquela confiança.” (ibidem).

²⁴ Nesse sentido cabe registrar a relevância de mecanismos favorecedores da gestão democrática nas escolas, como a eleição de diretores, levando em conta alguns dos diferentes objetivos educacionais a serem considerados pelas escolas como a formação cidadã e o fortalecimento de ideias democráticas.

comunidade poderia garantir (ao menos em parte e em determinados contextos) maior participação do que nos espaços com diretores indicados (PARO, 1996, 1997, 2000; DOURADO, 2006).

Outro ponto defendido é que através do provimento ao cargo de diretores via consulta à comunidade, haveria mudanças no perfil desses gestores (com novos diretores mais comprometidos e estando mais abertos ao diálogo com a comunidade escolar) o que favoreceria o aumento da qualidade da educação ofertada. O atual Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2014) ao tratar da gestão democrática nas escolas públicas, compreendida como um meio de aumento da qualidade educacional, é um exemplo concreto de orientação do ponto de vista legal, bem como de estímulo à construção de regulamentações específicas para a adoção das ‘eleições de diretores’ em diferentes sistemas de ensino. No estado do Rio de Janeiro (nosso *lócus* de estudo), diferentes municípios passaram a adotar as ‘eleições’ justamente após a aprovação do último PNE, por intermédio de seus Planos Municipais de Educação (PMEs) e, principalmente (em alguns casos) através de regulamentações específicas com critérios detalhados. Soma-se a isso, as ações do Ministério Público do estado do Rio de Janeiro (MPRJ) em 26 municípios fluminenses com orientações e exigências referentes à regulamentação à gestão democrática em suas redes públicas de ensino, inclusive levando em conta o processo de seleção de diretores, conforme constatado por Amaral (2018). A autora recorda ainda que o foco no processo de escolha dos diretores se deu tanto pelo escopo do estudo quanto pelo fato de que tal processo pode ser considerado como “um dos mecanismos, dentre outros, que compõem o processo de consolidação da gestão democrática das escolas públicas” (ibidem, p. 16). Santos e Lima (2018, p. 306) convergem nesse sentido quando afirmam que dentre os mecanismos institucionais²⁵ que consolidam a gestão democrática nas escolas, inclui-se as formas de escolha dos diretores e destacam que “a eleição de diretores(as) e os conselhos escolares são os mais relevantes e debatidos no que diz respeito à gestão democrática”.

Em contrapartida, é razoável considerarmos que em determinados contextos alguns problemas podem ainda ser observados como a manutenção de relações

²⁵ Como também recordados pelos autores: Grêmios estudantis, Conselhos Escolares, Conselhos de Classe, Associação de Pais e Mestres e a participação dos profissionais na construção do Projeto-Político-Pedagógico.

clientelistas e autoritarismo de diretores, mesmo em escolas onde há gestores eleitos (DOURADO, 1990; PARO, 1996; MENDONÇA, 2001). Questiona-se também em que medida tais critérios de seleção estão efetivamente associados à melhoria da qualidade da educação das escolas.

Para Luck (2011, p. 47) há no Brasil uma evolução do processo de seleção de diretores de escolas públicas, detalhando que:

O estudo das práticas e propostas de seleção de diretores escolares aponta para um caráter evolutivo de modelos que i) foram inicialmente marcados pelo centralismo, de que resultam práticas burocráticas e escolha de pessoa capaz de atuar a serviço da máquina burocrática e cumprir e fazer cumprir as determinações emanadas nesse âmbito, ii) passaram num segundo estágio para um modelo burocrático-participativo, a serviço da comunidade escolar; e iii) evoluíram posteriormente para um modelo que combina participação com profissionalização e iv) finalmente evoluíram para um modelo gerencial voltado para a gestão de processos interessados em produzir resultados, isto é, aprendizagem dos alunos, adotando para a verificação dessa relação avaliações externas, além de avaliações institucionais internas.

A autora complementa afirmando que “sem levar em consideração o modelo de gestão a ser praticado nas escolas, têm sido realizados trabalhos no sentido de definir práticas mais abrangentes e efetivas na seleção de diretores escolares” (ibidem, p. 41). Por outro lado, vale lembrar que a efetividade da política de seleção de diretores é algo relativamente recente nos estudos nacionais. Nos anos 90, por exemplo, destacava-se que não havia “estudos demonstrativos da efetividade das políticas de seleção de diretores, independentemente da modalidade de seleção adotada” (PARO, 1996 apud. LUCK, 2011, p. 23). Ainda versando sobre a problemática das tentativas de implementação de formas de provimento ao cargo de diretores que sejam mais eficazes, a autora endossa:

Apesar das mudanças frequentes nas determinações das formas de seleção de diretores escolares, é possível sugerir que muito poucos avanços são registrados na melhoria efetiva da gestão escolar, cujo trabalho não tem sido norteado por parâmetros de qualidade e desempenho definidos e não tem um papel e identidade estabelecidos claramente. (ibidem, p. 48)

Tais argumentos nos remetem à necessidade de estarmos atentos às seguintes questões: 1) é preciso ter claro que ‘gestão democrática’ e ‘eleição de diretores’ não podem ser considerados como ‘sinônimos’ e que tampouco devem ser compreendidos como obrigatoriamente associados, ou seja, reforçando a tendência

de se tomar a eleição de diretores como um dos mecanismos para viabilização do processo democrático. Cremos que o campo da educação pode ganhar bastante com essa problematização inclusive com uso dos termos. Atribuir um perfil tido como mais ou menos democrático com a forma que o diretor entra na escola pode ser um erro; 2) o mecanismo que envolve a mudança de perfil do diretor e um maior ou menor reconhecimento da liderança por parte dos professores pode estar associado de alguma forma com o critério de ingresso do diretor a escola, ou seja, diretores eleitos podem ter sim (talvez) sua liderança melhor reconhecida. Entretanto não há atualmente total consenso por parte de estudos nacionais que em ambos os casos (com diretores eleitos ou indicados), ocorra necessariamente impactos diretos no desempenho dos estudantes e em qual direção os mesmos acontecem²⁶ e; 3) é importante também ressaltar que o que se pretende evitar nessa discussão é uma tendência (aparentemente bastante frequente) em basear determinados argumentos sobre a temática apenas sob o caráter normativo, quer seja pelas próprias condições político-históricas relativas à educação pública brasileira ou assentadas a partir da legislação vigente e seus desdobramentos²⁷. Em outras palavras, procuramos reforçar a necessidade de ampliação das buscas de evidências concretas nessa relação entre os diferentes critérios de seleção de diretores, a variação dos perfis desses profissionais e a melhoria da qualidade da educação com ênfase no desempenho dos estudantes.

Para além da sinalizada necessidade de realização de novos estudos sobre a efetividade de diferentes formas de acesso ao cargo em relação à forma de gestão e melhoria do desempenho das escolas, soma-se ainda a inconstância observada em determinados discursos sobre a qualidade da educação no Brasil, tema abordado na próxima seção.

1.3.0 DISCURSO SOBRE QUALIDADE

²⁶ A seção mais adiante neste capítulo que trata de estudos sobre relação entre forma de provimento de cargo de diretores e desempenho, revela justamente que não consenso total nos resultados, por meio dos estudos empreendidos com deferentes desenhos em distintos contextos.

²⁷ Como por exemplo as ações do MP no estado do Rio de Janeiro em diferentes municípios, conforme mencionado nesta seção 1.2 da tese. Mais em Amaral (2018).

O artigo 206 da Constituição Federal que dispõe sobre os princípios que norteiam o ensino no Brasil apresenta em seu Inciso VII a necessidade de “garantia de um padrão de qualidade” (BRASIL, 1988). Já o segundo inciso do Art. 209 menciona a “avaliação da qualidade pelo Poder Público do ensino de livre iniciativa privada”. O primeiro parágrafo do artigo 210, também faz alusão a um padrão mínimo de qualidade do ensino, considerando a possibilidade de assistência técnica e financeira por parte da União para Estados, Distrito Federal e municípios para o alcance deste objetivo. Já o 3º parágrafo do Art. 212 estabelece que a distribuição dos recursos públicos deve atender as necessidades do ensino obrigatório de forma a garantir a sua qualidade e equidade “nos termos do Plano Nacional de Educação” conforme redação dada pela Emenda Constitucional nº 59 de 2009. Já o artigo 214 - que trata especificamente sobre o PNE - determina no 3º Inciso, a “melhoria da qualidade do ensino”. O 6º Inciso do 60º artigo, também menciona a melhoria da qualidade da educação nesse momento abordando a complementação da União com recursos financeiros distribuídos aos sistemas de ensino através de Fundos e Programas específicos. Ainda sobre o Art. 60, o primeiro parágrafo ressalta o dever de todos os entes federados (União, estados e municípios) em prover financiamento suficiente para “garantir padrão mínimo definido nacionalmente” embora, não se sinalize nesse momento qual seria esse padrão mínimo. Nota-se que o documento constitucional menciona pelo menos seis vezes a necessidade de garantia da qualidade da educação, porém em nenhum momento há orientações claras de quais são os critérios para o estabelecimento desse padrão mínimo de qualidade educacional. Observa-se por este documento que o padrão de qualidade deve estar em consonância com o que segue determinado pelo Plano Nacional de Educação (PNE).

Assim, ao analisarmos o Documento Referência do Plano Nacional de Educação em vigor até o ano de 2024 (BRASIL, 2014) nota-se que há quase de 60 registros sobre o termo “qualidade” da educação e nesse momento há um evidente delineamento sobre o que se trata a efetivação dessa qualidade, através da meta de nº 7: “fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem” (BRASIL, 2014, p.34) convertidas em médias nacionais relativas ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), com metas para serem atingidas bienalmente e diferenciadas para cada nível de ensino. Logo, tem-se reconhecido no Ideb, um demonstrativo concreto da

qualidade da educação brasileira, levando em conta a aprovação/reprovação de alunos conjugada com o desempenho dos mesmos através das avaliações externas, especialmente com a Prova Brasil. Há ainda outras dimensões mais específicas sobre a qualidade que são abordadas no PNE como qualidade da educação bilíngüe para os surdos e os padrões mínimos de qualidade na oferta de educação básica a partir de elementos como a infraestrutura, recursos pedagógicos e insumos, implementação custo-aluno-qualidade inicial (CAQi) e do custo-aluno-qualidade (CAQ), complementação de recursos da União, melhoria da qualidade da educação no ensino superior (cursos de Pedagogia e Licenciatura), formação de professores universitários entre outras demandas. Está claro que em termos de Educação Básica, o foco é o desempenho e fluxo dos estudantes observados através do Ideb a cada dois anos.

Já a atual LDBEN apresenta ao menos dez ocorrências em seu texto referentes à qualidade da educação. Como destaque observa-se que, por exemplo, o Art. 4º em seu Inciso IX, determina a garantia de “padrões mínimos de qualidade de ensino, definidos como a variedade e quantidade mínimas, por aluno, de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem” (BRASIL, 1996 [2012], p.8). Em outros momentos, esta Lei reafirma o que segue preconizado pela Constituição Federal, como no caso da avaliação da qualidade de ensino da iniciativa privada. Outro destaque é o reforço da avaliação de rendimento dos estudantes, presente no Art. 9º, Inciso VI, em consonância ao PNE, ao “assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino” (ibidem, p. 9).

Entre alguns autores/trabalhos que discutem a temática da qualidade do ensino, nota-se por um lado uma diversificação no que tange à abordagem sobre o tema e, por outro lado, certa imprecisão no delineamento do conceito. Luck (2011) menciona a qualidade da educação tanto como resultante no trabalho em sala de aula, quanto de forma mais abrangente, aludindo à organização geral da escola e a liderança do diretor. Com a referida obra direcionada ao estudo dos dirigentes escolares, não é observada uma menção clara ao desempenho educacional dos estudantes como indicador de qualidade. O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), por exemplo, aparece de forma muito breve como indicador de qualidade da educação dos municípios e mais compreendida como uma “demanda

do Plano de Ações Articuladas (PAR)” para suporte e continuidade na formação e seleção de gestores da Educação Básica, temática principal da autora no referido trabalho.

Paro (1996) chega mencionar “qualidade e quantidade na oferta de ensino” (ibidem, p. 376) e “escola pública de qualidade” (ibidem, p. 391-392), mas sem qualquer detalhamento de sua concretização ou capacidade de ser delineada, observada e mensurada. Em outro trabalho o mesmo autor (PARO, 1998) discute o conceito de qualidade da educação e argumenta que “a escola é uma das únicas instituições para cujo produto não existem padrões definidos de qualidade” (PARO, 1998, p.3) e, aparentemente de forma contraditória, reconhece que “há sim necessidade de melhor qualidade do ensino básico” (ibidem, p.7), mas que a mesma se configura através de elementos como melhoria das condições de trabalho, estrutura das escolas ou ainda maior atenção a fundamentos filosóficos da educação. Para além de uma crítica aos padrões legalmente estabelecidos de caracterização da qualidade educacional no Brasil²⁸, não há qualquer alinhamento nessa obra com o que é previsto nos documentos oficiais (LDBEN e PNE) no que tange a delimitação da qualidade educacional, nem uma descrição mais detalhada de uma alternativa na qual a mesma possa ser efetivamente observada, mensurada e comparada entre diferentes escolas e redes de ensino. Carência similar aparece em outras obras desse autor (PARO, 1994; 2007).

Dourado (2006; 2007) procura discutir o conceito de qualidade de ensino levando em conta o que ele intitula como diferentes “níveis” como, por exemplo, as condições de oferta de ensino (no nível do sistema) e a formação de profissionais além da sua atuação pedagógica (no nível do professor). No nível do aluno, o autor chega a mencionar a questão do desempenho dos estudantes (DOURADO, 2007, pgs 2 e 4), mas de maneira trivial, sem um detalhamento sobre a constituição e forma de captação do mesmo por qualquer instrumento. Em outra obra deste autor, (DOURADO, 2007b) percebe-se similar imprecisão além de argumentos em defesa a uma “qualidade social”, com uma abordagem crítica ao que considera como “visão reducionista de qualidade” a partir do rendimento escolar, em uma clara oposição aos mecanismos legais vigentes de aferição da qualidade da educação brasileira. A

²⁸ Para o autor, a observação e mensuração da qualidade de educação via testes padronizados é tida como incompleta para dar conta de toda a complexidade da escola e de seus objetivos, além de ser resultante de demandas neoliberais na educação que não dialogam com as reais necessidades dos alunos e escolas nos mais variados contextos.

justificativa repousa naquilo que considera como algo complexo e grande abrangência as quais, segundo este autor, os atuais recursos disponíveis de avaliação não são capazes de captar.

Todavia ressaltamos que a respeito da discussão sobre qualidade da educação, o foco desta pesquisa está na compreensão dos argumentos de determinados autores (DOURADO, 2006; PARO, 1997, 2000, 2007) sobre como associam a gestão democrática com a qualidade citada pelos mesmos. Em outras palavras, destacar e compreender quais os mecanismos que são sugeridos como oriundos da gestão democrática e que promovam qualidade ou ainda observar se a própria gestão democrática faz parte do conceito de qualidade, indicada pelos defensores desse tipo de gestão da escola pública.

De modo geral é possível perceber que entre determinados autores que discutem gestão escolar, suas principais características e qualidade da educação, há uma aparente oposição ao que se segue determinado pelos mecanismos legais vigentes de observação, mensuração e comparações entre escolas e redes de ensino. Já para outros estudiosos, são amplamente reconhecidos os mecanismos de observação da qualidade educacional no Brasil, com atenção específica à melhoria de fluxo e desempenho dos estudantes, captados a partir de testes padronizados previstos pelos instrumentos legais em vigor no país (FRANCO, ALVES & BONAMINO, 2007; ALVES, 2007, 2008 BIODI & FELÍCIO, 2008; ELACQUA, 2015).

Em suma, nota-se que não há um consenso na discussão sobre qualidade educacional quando são acessados diferentes estudos e abordagens sobre o tema. Do ponto de vista legal no Brasil, há um norteamento mais preciso especialmente pelo que é determinado tanto pela LDBEN (BRASIL, 1996) quanto pelo PNE (2014). Já na discussão acadêmica é percebido que para alguns autores as determinações legais existentes no cenário nacional atual não dão conta do que se acredita realmente compor a tida como realidade complexa da educação e seus objetivos. Entretanto, esses trabalhos não expõem conceituações e/ou alternativas claras de captação e análise das propostas apresentadas como observação da qualidade educacional, caracterizando-se um discurso em certa medida generalista. Para esta pesquisa, atemo-nos essencialmente pelo que segue determinado pelos instrumentos legais presentes na atual conjuntura brasileira e que é referendado de maneira clara e bem delimitada, contado com recursos consistentes para análise e acompanhamento preciso do desenvolvimento da educação básica nacional. Em

outras palavras, o foco está na capacidade metodologicamente sustentável de observação e análise do rendimento e desempenho dos estudantes brasileiros e dos fatores que podem contribuir nesse processo. Em função disso, as próximas seções discutem exatamente exemplos de pesquisa e seus resultados (com distintos desenhos) com ênfase ao fator de interesse de nosso estudo (forma de provimento ao cargo de diretores) e possíveis efeitos no aumento do fluxo e do desempenho dos estudantes brasileiros.

1.4 BREVE REVISÃO DE ESTUDOS COM DISTINTOS DESENHOS DE PESQUISA SOBRE CARACTERÍSTICAS DOS DIRETORES, O TRABALHO NAS ESCOLAS E A ASSOCIAÇÃO COM DESEMPENHO DOS ESTUDANTES.

Atualmente é possível observar diferentes pesquisas sobre gestão escolar, com ênfase nos perfis e no papel dos diretores e sua influência no desempenho das escolas. Segundo Elacqua (2015, p. 118):

Existe uma vasta literatura recente sobre o tema. Desde os anos 1970, o assunto vem sendo estudado, tanto nos EUA e na Europa, como no Brasil e em alguns outros países da América Latina. Como no caso dos professores, a literatura se divide entre aqueles que procuram identificar características do diretor associadas à melhoria de desempenho da escola, e aqueles que buscam evidências científicas entre desempenho escolar e fatores associados ao trabalho do diretor.

É importante destacar que Elacqua (ibidem) divide em dois grupos os fatores correspondentes aos diretores de escolas. Num primeiro grupo são consideradas características dos diretores, as quais podem ser citadas a sua formação e experiência no cargo, por exemplo. Já o segundo grupo se refere às ações dos diretores dentro de suas unidades escolares, podendo ser citadas a relação que cada um possui com sua comunidade escolar, o reconhecimento da liderança (instrucional ou transformacional) e a colaboração docente. A discussão apresentada sobre os trabalhos neste capítulo leva em conta esses dois grupos de fatores, e está organizada pelo tipo de dados e metodologias utilizadas para as análises. Em função do objeto de pesquisa e das hipóteses construídas para realização dessa tese (conforme apresentados na Introdução) o contexto político educacional aludido nas primeiras sessões desse capítulo, a frequência de estudos realizados nacional e internacionalmente e a carência de estudos que consideram especificamente as relações causais observadas nesse trabalho (voltado para o atual contexto do Estado do Rio de Janeiro) assumimos nessa tese a segunda linha de investigação assinalada por Elacqua (ibidem), com a observação das mudanças

nos perfis de atuação dos diretores e sua influência tanto entre os professores quanto no desempenho das escolas em função da variação das formas de acesso ao cargo em unidades de ensino públicas municipais fluminenses.

1.4.1 Estudos sobre perfil da gestão (liderança, experiência e formação) e influências sobre o desempenho.

Franco et. al. (2007) tiveram como objetivo investigar quais as características escolares estavam associadas ao aumento do desempenho médio de escolas brasileiras observando-se os resultados dos testes de Matemática da 4ª série do Ensino Fundamental referentes ao Saeb do ano de 2001, incluindo-se entre os fatores observados, o perfil da liderança. Também se incluiu na pesquisa dados secundários correspondentes aos Questionários Contextuais aplicados aos alunos (sobre aspectos socioeconômicos, culturais, práticas de estudo e ênfase dada pelos professores ao dever de casa) e aplicados a professores e diretores (sobre recursos escolares, clima acadêmico, organização e gestão da escola e práticas pedagógicas). O estudo utilizou modelos de regressão linear hierárquicos com dois níveis (escolas e alunos). Controlando por características socioeconômicas e de trajetórias dos estudantes, bem como composição do alunado, o estudo observou uma relação positiva entre “Liderança Indutora de Colaboração” e “Resolução de Problemas” (FRANCO et. al, 2007, p. 291) e a proficiência em Matemática dos alunos no contexto observado.

Dhuey e Smith (2010) observaram a importância do diretor escolar no desempenho de determinados estudantes canadenses considerando também estimar efeito da combinação entre escolas e diretores. A ideia inicial era de que parte do efeito advinha de características pessoais de cada gestor e poderia ser transferida de uma escola para outra. A outra parte do efeito dependeria do tipo de escola em que se trabalha, ou seja, diretores eficazes poderiam ter melhores resultados se as escolas fossem também eficazes. Para isso, foram também destacadas características dos diretores levando em consideração mobilidade (permanência ou não na mesma escola ocupando o cargo de diretor em determinado período), experiência na escola (em anos) e experiência como gestor (com a mesma *proxy* em anos, dividida trienalmente). Foram utilizados dados da Província de *British Columbia* dos alunos de 4ª e 7ª séries (informações

demográficas e de proficiência em Leitura e Matemática) e dados administrativos das escolas, relativos ao período de 1995 a 2006. Realizou-se uma análise da variância (ANOVA) das regressões utilizadas, partindo-se tanto para um modelo com efeitos fixos²⁹ quanto para efeitos aleatórios. Controlando por características sociodemográficas dos alunos e administrativas das escolas, observou-se que um diretor pode ter um impacto sobre o desempenho acadêmico dos estudantes embora isso não ocorra diretamente, por não interagirem pedagogicamente com os alunos dentro de sala de aula. Além disso, essa influência é menor do que a do professor. Sua participação mais relevante está de fato na contratação de bons professores, monitoramento e avaliação do desempenho dos mesmos, além da promoção de ações voltadas para instrução e disciplina na escola. Analisou-se ainda o efeito cumulativo do impacto de um gestor na escola. Houve a mensuração do efeito imediato individual do gestor e do impacto acumulado durante o tempo que o mesmo estava na unidade. Concluiu-se que a combinação entre diretores e escolas pode influenciar na eficácia. Entretanto, ter diretores mais experientes e que estão mais tempo na escola não significou aumento de desempenho dos estudantes. Em resumo, os autores inferiram que parece ser mais proveitoso levar em conta diretores com boas qualidades fixas e alocá-los em unidades escolares adequadas para que se alcance maior eficácia, do que recorrer a um maior tempo de permanência ou o tempo de exercício da gestão escolar em uma mesma unidade de ensino.

Palermo, Silva e Novellino (2014) investigaram fatores associados à mudança do desempenho dos estudantes de escolas cariocas. Para a análise desses fatores, os autores utilizaram informações da Prova Brasil do ano de 2007 observando a proficiência dos estudantes de 5º ano do ensino fundamental de escolas públicas municipais da cidade do Rio de Janeiro. A análise contou com a utilização de modelos hierárquicos em três níveis: alunos, turmas e escolas (com unidades escolares que tinham ao menos duas turmas de 5º ano). Determinadas características dos diretores foram analisadas nos níveis das turmas e das escolas onde foi constatado como relevante o papel desses gestores em determinados processos escolares que podem favorecer o rendimento dos alunos. Um exemplo está na correção das tarefas de casa, quando feita com regularidade. Embora

²⁹ Para características de diretores (liderança, personalidade e gênero), de escolas (ex: currículo e tamanho da unidade etc.) e séries escolares.

solicitada pelo professor, observou-se que tal atitude é incentivada como rotina pedagógica por diretores entre os seus docentes, configurando-se como um indicador de clima acadêmico, com ênfase na aprendizagem e gerando melhores resultados educacionais.

Oliveira (2015) buscou compreender as associações entre direção escolar, liderança e clima escolar em instituições públicas municipais da cidade do Rio de Janeiro. Sua pesquisa voltou-se para a observação de características do trabalho de diretores e de relacionamento destes com o corpo docente, para verificar como isso poderia influenciar o andamento das escolas, além dos resultados educacionais. Para isso, a autora construiu três hipóteses. A primeira é a de que determinadas tarefas do diretor, tomadas de decisão e disposição para as atividades impactavam no clima da escola e na atuação dos professores. A segunda hipótese é a de que algumas dessas atividades estavam ligadas ao processo de ensino e de aprendizagem, as quais a autora atribui a ideia de “gestão pedagógica”. A terceira hipótese foi a de que os recursos disponíveis até então para a obtenção dados utilizados destinados a pesquisas no Brasil não estariam sendo capazes de captar satisfatoriamente essas informações.

Sobre liderança do diretor, Oliveira (2015, p. 196) afirma que após a análise dos dados constatou-se que:

Os diretores apresentam uma percepção distribuída de sua liderança, que abrange diferentes dimensões (pedagógica, relacional, administrativa ou de contexto externo) dependendo da situação (estabelecimento de metas de trabalho, predominância do tempo de dedicação a uma das dimensões, identificação de desafios na gestão escolar, definição do papel da escola).

Oliveira (ibidem) assim como Pólon (2009) destacam que existe uma “combinação” de diferentes estilos de liderança por parte dos diretores de escolas sendo esta uma característica da gestão em unidades escolares do Rio de Janeiro. Outro ponto é que gestores cujas tarefas seguem voltadas para o trabalho coletivo na escola buscando favorecer o aprendizado, exercem uma forma de liderança similar a Liderança Instrucional (*Instructional Leadership*) como sinaliza a autora, lembrando ainda os estudos de Urick e Bowers (2013 apud. OLIVEIRA, 2015, p.197).

Entre os resultados encontrados, apenas a Intervenção Pedagógica do Diretor, apresentou uma associação significativa levando em consideração a variável dependente Proficiência Média em Matemática no 5º ano. A etapa qualitativa da

pesquisa reforça que de maneira geral, para o contexto analisado, os diretores interagem pouco com os professores. Quanto à associação entre “Gestão Pedagógica”³⁰ e “Satisfação do Professor no Trabalho” o destaque fica por conta de um resultado considerado como inesperado pela autora: um efeito negativo. Quanto maior a interação e intervenção dos diretores, menor a satisfação dos docentes. Possivelmente, segundo a autora, resultado das representações construídas pelos professores sobre os limites de ação dos gestores. Daí a citada hipótese que professores tenderiam a enxergar as intervenções dos diretores como “uma forma de controle ou cerceamento da sua autonomia profissional” (OLIVEIRA, 2015, p.198). Outro destaque entre os achados foi a associação positiva entre Índice de percepção do Ambiente Escolar com as duas variáveis dependentes. A inferência nesse caso foi a de que trabalhar em uma unidade com ambiente escolar favorável melhora a relação do professor com a mesma, podendo aumentar sua dedicação, o seu tempo de permanência na unidade e, conseqüentemente, melhorando os resultados dos alunos. A autora ratifica que os resultados encontrados não são representativos para a população, mas trazem reflexões importantes. Em suma, ela afirma que a combinação entre perfis de liderança e o trabalho do diretor em função de um clima organizacional escolar favorável colaboram tanto para o trabalho dos professores, quanto para o aprendizado dos estudantes.

Pena & Soares (2014) procuraram observar associações entre liderança e desempenho de alunos em escolas mineiras por meio de pesquisa quantitativa correlacional utilizando regressões lineares simples e múltiplas. Como dados primários, foram utilizadas informações de uma amostra de quase 1.500 diretores. Como dados secundários foram utilizados os resultados dos testes e questionários aplicados pelo SIMAVE/PROEB³¹ correspondente à edição de 2011. Analisando as respostas desses diretores escolares da rede pública estadual de Minas Gerais os autores identificaram 4 fatores de liderança escolar: Comunicação, Foco na Aprendizagem, Práticas Administrativas e Atitudes Contrárias à Liderança Escolar (ibidem p. 43). Eles reconhecem dificuldades em medir o impacto da contribuição de

³⁰ No nosso entendimento com base na literatura correspondente, principalmente a gestão pedagógica calçada na liderança instrucional ‘clássica’ (baseada mais em relações hierárquicas do que relações colaborativas).

³¹ SIMAVE - O Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública / PROEB - Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica.

gestores no desempenho dos alunos, considerando principalmente o efeito da liderança separadamente de outros fatores que também podem colaborar no aumento do desempenho. Ainda assim, a partir de determinados controles, conseguem captar efeitos moderados da liderança na proficiência dos estudantes medida pelo SIMAVE/PROEB. Destaque para a dimensão “Foco na Aprendizagem” que tem maior relação com a proficiência escolar de alunos de 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e para as “Atitudes Contrárias à Liderança Escolar”, único fator presente na 3ª série do Ensino Médio. Além disso, para todas as séries e áreas de conhecimento avaliadas, este último fator está correlacionado à queda de proficiência. Tal pesquisa aponta que, para o contexto analisado, o fato de alunos pertencerem a escolas que tenham diretores com menor capacidade de exercer influência entre os seus professores em função do trabalho pedagógico, pode acarretar em impactos negativos no desempenho desses estudantes.

Soares e Teixeira (2006) analisaram a associação entre perfis de diretores de escolas estaduais de Minas Gerais com o desempenho de estudantes participantes do Sistema Mineiro de Avaliação Educacional (PROEB/SIMAVE ano 2002). Para a identificação dos perfis de diretores, eles se basearam em três tendências na gestão escolar: tradicional, democrática e gerencial. Como dados primários foram utilizadas informações coletadas sobre diretores de 379 escolas estaduais alocadas em distintas regiões do Estado e selecionadas por sorteio aleatório. Como instrumento de pesquisa foi aplicado um questionário (em duas versões) nas escolas selecionadas contendo itens sobre a concepção e a prática da gestão escolar que era compreendida para cada um dos quase 5 mil entrevistados. Como dados secundários foram utilizados os resultados da proficiência medida nos testes de Língua Portuguesa aplicados no ano de 2002 pelo PROEB/SIMAVE. Foram utilizados modelos hierárquicos de regressão (em dois níveis – dos alunos e das escolas) para avaliar a associação entre mudanças nos tipos de perfis de gestão e proficiência nos testes de Língua Portuguesa. Numa primeira análise, os autores concluíram que mudanças em relação às variáveis de interesse (tendências de gestão gerencial, conservadora ou democrática) não tiveram impactos significativos na proficiência dos estudantes analisados. Por outro lado, observou-se uma importante influência na tendência de uma gestão mais democrática face à condição socioeconômica do aluno, ou seja, fazendo com essa variação de condição dos estudantes interfira menos nos testes de proficiência (garantia de maior equidade).

Contudo, constata-se que o impacto direto desta variável foi considerado estatisticamente baixo, possivelmente pelo pequeno tamanho da amostra, conforme mencionam os autores (apenas 31 diretores com esse perfil, num grupo de quase 5 mil pesquisados). Ainda assim, ficou evidenciado de que diretores com perfil amplamente democrático parecem ter influenciado positivamente a proficiência dos alunos, por conta do respeito às variações das suas condições socioeconômicas.

1.4.2 Estudos sobre relação entre forma de provimento de cargo de diretores e desempenho.

1.4.2.1 Estudos qualitativos

Souza (2006) procurou constituir um perfil da gestão escolar no Brasil através de uma pesquisa bibliográfica e documental. Para tanto o autor recorreu uma análise da produção acadêmica sobre o tema no Brasil entre os anos de 1930 a 2004, sendo a produção bibliográfica explorada até o ano de 1980. Incluiu-se nesse conjunto resumos de teses e dissertações acessadas através do banco de teses da Capes. Outra parte dos dados utilizados para a construção do perfil dos diretores escolares foi proveniente dos questionários contextuais do Saeb referentes ao ano de 2003, aplicados aos diretores. Um dos recursos metodológicos utilizados foi a síntese e organização das ideias sobre gestão escolar e temas afins a partir dos dados coletados da pesquisa bibliográfica e dos questionários contextuais. Por se tratar de um estudo descritivo, não se constata a presença de controle de variáveis associadas ao contexto estudado. Entre as tendências observadas a pesquisa constatou uma importante tendência de gênero com homens chegando mais cedo às direções de escolas e ganhando mais que mulheres, mesmo com menos experiência. Também foi observada a forte presença de relações patrimonialistas e de controle político institucional envolvendo o cargo de diretor escolar, mesmo com a ampliação do caráter mais democrático nos últimos anos. Observou-se também: 1) Mais espaço para educação política em escolas mais democráticas e; 2) Diretores mais experientes com tendência à abertura ao diálogo, se comparados aos diretores mais novos. Sobre as formas de provimento ao cargo de diretores, este autor destacou que embora as eleições para diretores aparentemente contassem com maior reconhecimento e popularidade comparadas às indicações, estas últimas

ainda eram majoritárias no Brasil inclusive havendo forte controle político sobre as mesmas.

Abrucio (2010) analisou dez escolas paulistas escolhidas através de um modelo estatístico permitindo a comparação entre escolas com estudantes de nível socioeconômico semelhantes, mas resultados escolares distintos. Este autor também recorreu a entrevistas e estudo etnográfico para captação das diferentes realidades escolares e percepção dos atores. Configurada como uma pesquisa quanti-quali o objetivo era responder se, para aquele contexto, a gestão das escolas impactava nos resultados dos alunos. O estudo serviu-se de dados da Prova Brasil de 2007, com base nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática e revelou que modelos de gestão e o papel dos diretores principais podem impactar significativamente em tais resultados. Neste estudo, a melhoria do processo de seleção dos dirigentes escolares (como a adoção de consulta pública e/ou exigência de certificação dos profissionais) também foi apontada como um elemento que pode gerar influências positivas no desempenho dos estudantes.

Miranda (2012) a partir de um estudo de caso procurou compreender quais foram as ações da equipe gestora que colaboraram para o aumento do desempenho dos estudantes observado pontualmente através do IDEB do ano de 2009 na escola escolhida para a pesquisa. Através de levantamento de dados quantitativos (resultados das avaliações externas), análise bibliográfica e documental, entrevistas, questionários e observações, a autora verificou que a delegação de atribuições, a confiança dada à sua equipe bem como a autonomia de trabalho, representaram como ações positivas da direção para o aumento do desempenho dos alunos. Soma-se a essas ações, propostas de estudos oferecidas pela equipe gestora sobre práticas de escolas tidas como eficazes, implementação de uma cultura organizacional e oferta de capacitação aos professores e funcionários da escola. Assinalou também a importância dos critérios de seleção de diretores concluindo, por exemplo, ser contraditória (e não positiva) a indicação política dos dirigentes das superintendências de ensino mineiras diferentemente do que ocorre com os gestores escolares escolhidos pela comunidade.

Vicente (2013) também por meio de um estudo de caso procurou identificar quais ações da equipe gestora propiciaram a melhoria no clima escolar (aumento de autoestima), favoreceram a superação de problemas, além do aumento de confiança da comunidade, bem como do desempenho discente no ano de 2012. Através de

uma pesquisa documental (com dados secundários), entrevistas semiestruturadas e observações da infraestrutura, projetos, ações pedagógicas e resultados escolares (para obtenção de dados primários) a autora concluiu que o trabalho da gestão escolar foi um dos elementos relevantes para o aumento da proficiência média no IDERJ em Língua Portuguesa e Matemática no ano de 2012, se comparado aos anos anteriores.

1.4.2.2 Estudos correlacionais

Alves (2007) realizou um estudo de redes públicas de ensino (municipais e estaduais) das capitais brasileiras, estruturando sua pesquisa a partir de três objetivos: analisar a evolução de indicadores nacionais de rendimento e desempenho para ensino fundamental entre 1996 a 2004, mapear a adoção de políticas educacionais das redes de ensino e assinalar quais políticas foram capazes de favorecer a qualidade da educação nas redes envolvidas. Considerou-se como indicadores de desempenho e rendimento a taxa de não aprovação, taxa de distorção idade-série e média de desempenho. Sobre a análise das políticas públicas, a autora se baseou em seis eixos: “1) Organização Escolar; 2) Atendimento à Educação Infantil; 3) Correção de Fluxo; 4) Transparência e Responsabilização; 5) Autonomia das Unidades Escolares e 6) Formação de docentes”. (ALVES, 2007, p. 66). No que corresponde à forma de provimento ao cargo de diretores, a mesma está contida no eixo “Autonomia das Unidades Escolares” (ibidem p. 104), no qual a autora discute políticas de “Escolha do Diretor Escolar” (ibidem). Relembrando Vitor Paro (1988 apud. ibidem, 2007), ela aborda que no que corresponde à construção da autonomia das unidades escolares, as políticas educacionais que tratam das formas de escolha de diretores³² tem influência importante nas ações mais ou menos democráticas dos gestores em suas escolas e no maior ou menor reconhecimento por parte da comunidade atendida e dos seus profissionais. Nesse sentido, recordando autores como Teixeira (1988 apud. ibidem, 2007), ela cita como exemplo que a eleição, em determinados contextos, não conseguiu superar problemas como o do clientelismo. Também é evidenciado, o aumento do mecanismo de escolha que combina eleição e seleção

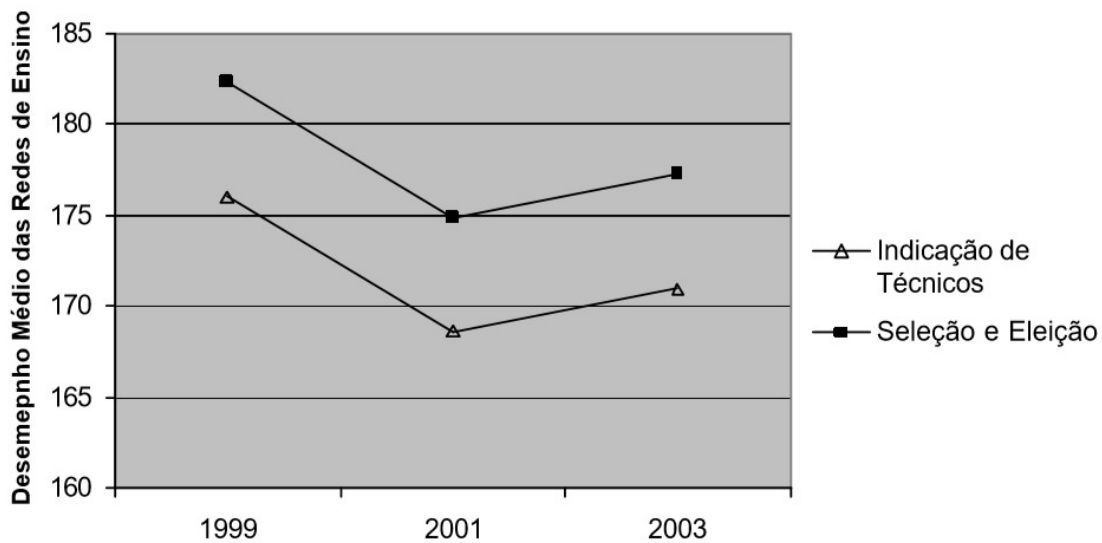
³² Por indicação política, por concurso, por eleição ou por esquemas mistos.

por critérios técnicos nas capitais brasileiras, o que sugere aumento da prioridade para características específicas dos novos diretores: formação, capacidade técnica, conhecimentos administrativos e liderança. No concernente à gestão escolar, essas variáveis preditoras estão no nível da rede e ligadas à forma de provimento ao cargo de diretores: Seleção, Eleição, Seleção e Eleição, Indicação de Políticos e Indicação de Técnicos. De modo geral, em relação ao desempenho e fluxo nas capitais brasileiras a autora sinaliza um quadro de estabilidade nos resultados entre 1999 e 2003. Além disso, ela afirma que as políticas analisadas apresentaram pouco impacto no desempenho dos estudantes nas capitais brasileiras, sendo insuficientes para a efetiva melhoria nos resultados escolares. Contudo, através da estimação do modelo multinível, os achados sugerem que ações políticas voltadas ao atendimento à Educação Infantil, à formação docente e aos mecanismos relativos, autonomia na gestão dos recursos e à forma de provimento ao cargo de diretores têm correlação positiva com o desempenho dos alunos. Quanto à escolha dos diretores, destaca-se positivamente o critério misto, conforme Alves (2007, p.120) assinala:

No modelo estimado, somente o processo envolvendo seleção e eleição teve efeito significativo: as redes de ensino que implementaram esta forma de escolha dos diretores escolares têm, em média, o aumento de 6,31 pontos no desempenho se comparadas às redes cuja escolha dos diretores é feita por indicação de técnicos (Gráfico 36). Ainda que os coeficientes estimados para os demais processos de escolha não tenham sido estatisticamente significativos quando comparados com escolha por técnicos da secretaria, devo destacar a estimativa pontual negativa para a variável escolha direta por políticos.

Por conta da menção que a autora fez na citação anterior sobre o gráfico comparativo, retomamos o mesmo para visualização desses resultados:

Gráfico 1: efeito do processo de escolha do diretor envolvendo seleção e eleição sobre o desempenho médio das redes de ensino das capitais brasileiras.



(Fonte: Alves, 2007, p. 120)

A autora complementa mencionando que trabalhos voltados à temática da eficácia escolar, apontam a liderança do gestor como um atributo associado à evolução do desempenho dos estudantes. Recordando trabalhos como de Franco, Sztajn e Ortigão (2007), além de Soares e Alves (2003 apud. ALVES, 2007) ela destaca que tais efeitos se dão em parte por conta do reconhecimento da liderança do diretor advinda dos professores. Finalizando, as conclusões mais relevantes (em função dos resultados obtidos) enfatizadas pela autora de modo geral sobre a forma de provimento ao cargo de diretores (atributo de nosso interesse) foram a de que “o número de redes de ensino com processos de escolha de diretores envolvendo indicação política ou de técnicos diminuiu” (ALVES, 2007 p.153) e “o processos de escolha meritocrática e democrática de diretores (ibidem, p. 154) é uma das políticas associadas ao aumento de desempenho dos estudantes”.

Barros e Mendonça (1997) propuseram o que chamam de análise empírica agregada de determinantes do desempenho educacional. A proposta foi estudar dois tipos de contrastes envolvendo a gestão da escola. O primeiro contraste consistiu em captar mudanças no desempenho dos estudantes que teriam ocorrido - ao menos em parte - por conta de alterações na forma de gestão escolar nos estados brasileiros (incluindo formas de escolha dos diretores) observando-se um período de 15 anos. O segundo contraste seria assinalar diferenças de desempenho entre os estados que teriam de forma concomitante em função dos diferentes sistemas de gestão escolar utilizados. Foram considerados 10 pontos para a observação ao

longo do tempo e 20 unidades da federação neste estudo, gerando um total de 200 observações. Entre os achados, os autores constataram que a eleição para diretores tem um pequeno impacto positivo nos resultados escolares. Eles utilizaram técnicas do tipo *pooling cross-section* e perceberam a redução de reprovações quando este aspecto se aliou a outras duas importantes inovações no sistema educacional brasileiro: a transferência direta de recursos para as escolas e a implantação de colegiados. Os dados utilizados para este estudo foram obtidos através do Censo Escolar (taxas de reprovação), Saeb de 1990 e 1993 (resultados escolares) e PNAD contínua (para crianças fora da escola). Foram realizados controles no nível dos alunos, famílias, escolas, professores e diretores e observou-se também que a interação dessas três inovações na gestão, foram responsáveis por cerca de metade da melhoria educacional brasileira entre os anos 80 e 90.

Já Felício e Biondi (2008) tiveram como objetivo identificar variáveis escolares que podem impactar no aumento de desempenho dos estudantes, considerando as escolas como unidades de análise. O recorte levou em conta observação de alunos da 4ª série do ensino fundamental com foco no desempenho em Matemática, numa amostra de 266 escolas públicas que participaram do Saeb e se repetem entre os anos de 1999 e 2003. As autoras buscaram controlar características médias de alunos, escolas, professores e diretores além de utilizarem dois estimadores: o Método de Efeitos Fixos (para controlar características das escolas que não são observáveis) e o Mínimo Quadrado Ordinário (MQO) como estimador de efeito fixo por unidade escolar. Elas concluíram que o tempo de experiência dos diretores não gerou impactos significativos, mas no caso da escolha dos mesmos sim, em particular no sistema misto (seleção e eleição).

Menezes-Filho (2007) procurou verificar determinantes do desempenho escolar no Brasil com base em dados o Saeb de 2003. Através de modelos de regressão multinível (nos níveis das famílias e das escolas) o autor analisou resultados escolares de alunos da 4ª e 8ª série do ensino fundamental e 3ª série do ensino médio no país. Embora tenha sido considerado baixo o poder explicativo das regressões utilizadas neste caso, constatou-se, entre outras coisas, que critérios de seleção de diretores, determinados atributos pessoais e formas de trabalho na escola podem ter impactos no desempenho dos alunos, ainda que os efeitos tenham sido considerados pequenos.

1.4.2.3 Estudos quase-experimentais

Gremaud, Pazello & Maluf (2016) procuraram identificar e mensurar possíveis impactos da indicação política de diretores no desempenho de escolas públicas urbanas de todo o país e que participaram de determinadas edições da Prova Brasil. Quase 23 mil escolas brasileiras participaram de todas as edições desta prova entre 2007 e 2011. Entretanto, para a seleção inicial das escolas, considerou-se apenas as unidades que permaneceram nas mesmas redes de ensino (estaduais e municipais) sem qualquer mudança no mesmo período. O objetivo, segundo os autores, foi evitar eventuais impactos por conta de mudanças de rede, atrapalhando a interpretação dos dados. Foram acessados os microdados da Prova Brasil dos anos de 2007, 2009 e 2011 disponíveis nos questionários contextuais. Para a observação de resultados escolares, foram utilizadas informações sobre as notas de Matemática de alunos de 4^a série / 5^o ano do ensino fundamental. Para análise dessas informações, os pesquisadores utilizaram uma combinação do método de Diferenças em Diferenças com Pareamento por Escore de Propensão.

A pesquisa contou com dois bancos de dados, tendo cada um, dois grupos de escolas (sendo 1 de tratamento e 1 de controle). Para o primeiro banco de dados havia um grupo de tratamento com as escolas que são as que sofreram alteração na forma de escolha do diretor ao longo do tempo (2007, 2009 e 2011) totalizando 528 escolas. Neste momento o grupo de controle foi composto por escolas que não sofreram tais alterações na forma de escolha do diretor entre 2007 e 2011 (mantendo a indicação política), num total de 2.171 escolas. Já para o segundo banco de dados, o grupo de tratamento contou com 352 instituições que tinham alguma forma de seleção não-política para diretores e mudaram para indicação política após 2009. Neste caso, o grupo de controle continha escolas que mantiveram critérios não-políticos de seleção de gestores no período estudado (9.088 escolas). Em suma, a pesquisa contou com dois tratamentos diferentes: deixar de usar o método da indicação política e passar a usar o mesmo método para a escolha de diretores. Como mencionado, o trabalho apresenta como variável de interesse o desempenho escolar em Matemática para a comparação entre as escolas. A outra variável de destaque é a forma de indicação do diretor, obtida através dos questionários respondidos pelos gestores.

Em relação ao primeiro tratamento, Gremaud, Pazello & Maluf (2016, p. 328) afirmam que “apenas as variáveis - nota média de matemática em 2007 e trajetória de notas entre 2007 e 2009 - foram significativas para a determinação do tratamento”. Os autores assinalam que “em ambos os casos, o coeficiente é negativo indicando que quanto menor o desempenho da escola em 2007 e quanto menor o crescimento, maior é a probabilidade de a escola ser tratada” (ibidem). Eles relembram que, neste caso, o tratamento considerado é deixar de indicar politicamente o diretor e ratificam, através dos modelos utilizados, que tal intervenção não surtiu qualquer efeito sobre o desempenho dos alunos. Já para o segundo tratamento, destaca-se que foi percebida maior chance de escolas municipais serem tratadas. Também foi assinalado que “quanto menor a nota em 2007, quanto pior a trajetória de notas entre 2007 e 2009 e quanto menor o número de participantes, maior a chance de tratamento” (GREMAUD, PAZELLO & MALUF, 2016, p. 330). Lembrando que nesse momento o tratamento é passar a adotar a indicação política do diretor. Ainda assim, os dois modelos utilizados (com e sem pareamento) revelaram que essa intervenção também não tem relação causal com a proficiência média em Matemática das escolas, ou seja, passar a adotar a indicação política de diretor também não surtiu efeitos para as escolas de modo geral.

Em suma, os resultados dos modelos estimados para estas análises não revelaram efeitos estatisticamente significativos da indicação de diretores no desempenho dos estudantes, se comparados a outras formas de provimento, dentro do contexto e período analisados. Contudo, os autores alertam que tais resultados não significam, necessariamente, que a mudança da forma de provimento ao cargo de diretor não cause impactos no rendimento dos alunos. Eles sugerem que para a pesquisa em questão possivelmente não foram percebidos os efeitos por conta do tempo insuficiente após os tratamentos. Em outras palavras, a mudança da forma de provimento poderia sim trazer diretores com outros perfis e formas de conduzir as escolas, mas seria necessário mais tempo para se perceber as mudanças no desempenho dos alunos.

Um estudo desenvolvido no estado da Bahia realizado por Santos, Sampaio & Sampaio (2014) é outro exemplo de pesquisa quase-experimental voltado para a associação entre forma de provimento ao cargo de diretores e desempenho discente (com ênfase na observação da eleição de diretores). Além disso, tal investigação revelou uma posição contrária em relação a diversos outros trabalhos, inclusive

alguns aqui citados no concernente à escolha de gestores. Os pesquisadores comparam os desempenhos das escolas municipais e estaduais baianas, utilizando as últimas como grupo de tratamento (pois adotaram a eleição a partir de 2008) e as municipais como controle (que não fizeram mudanças) e tendo como base de dados resultados da Prova Brasil de 2007 (anterior à política), 2009 e 2011. Para isso, estes pesquisadores utilizaram o modelo de Diferença em Diferenças (*diff-in-diff*). Para evitar viés amostral, os autores justificam sua metodologia da seguinte maneira:

Considerando que a designação das escolas para o grupo de tratamento (escolas Estaduais que passaram a adotar a eleição de diretores) e de controle (escolas municipais que não selecionam e não elegem os diretores) não ocorre de forma aleatória, o uso do método de diferença em diferenças (*diff-in-diff*), com dados para os dois grupos para antes e depois da política de eleição adotada permite identificar o impacto da eleição de diretores sobre medidas de desempenho acadêmico, evitando o problema de viés de seleção amostral (Santos, Sampaio & Sampaio, 2015, p.4)

Dessa forma, os pesquisadores constataram queda no desempenho e nas taxas de aprovação em escolas da rede estadual baiana, após a adoção da eleição de diretores. Eles confirmam que “as médias de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática dos alunos de escolas em que os diretores são eleitos foram menores do que as médias dos alunos que frequentam escolas em que os diretores são apenas indicados” (ibidem, p.14). Por outro lado, os autores perceberam um resultado positivo ao observarem a associação entre a eleição de diretores na rede estadual baiana e as taxas de abandono, ou seja, caiu o percentual de alunos que deixaram de frequentar as escolas dessa rede após a adoção da eleição para diretores.

1.4.3 Alguns limites e contribuições dos estudos acessados

A partir das leituras dos estudos apresentados neste capítulo notamos de modo geral como uma das limitações o fato de haver poucas discussões sobre a qualidade dos dados secundários. No trabalho de Palermo, Silva e Novellino (2014), por exemplo, aborda-se o limite dos dados, mas com foco na falta de uma abrangência que demonstrasse maior variabilidade das escolas brasileiras, porém não se discute a confiabilidade das respostas em si. Em nossas pesquisas percebemos a relevância sobre a discussão da validade e confiabilidade de dados secundários quando estes dependem exclusivamente das declarações dos

respondentes, especialmente quando tais dados precisam ser cruzados com outras informações como fontes documentais (como fizemos em nosso estudo). No intuito de colaborar com novas discussões no que tange à essa lacuna, apresentamos e discutimos detalhadamente essa temática ao longo da tese.

Miranda, (2012) anuncia que parte de sua pesquisa contou com uma análise quantitativa, entretanto o uso de dados afins se restringiu a uma apresentação descritiva e ao estabelecimento de comparações sem controles de variáveis. Não verificamos análises suficientes que tenham garantido a associação sugerida de forma consistente. Já em Soares e Teixeira (2006) realizaram um estudo sobre a associação entre perfis de diretores e desempenho dos estudantes a partir de dados do Programa de Avaliação da Educação Básica do Sistema Mineiro de Avaliação Educacional – Proeb/Simave – 2002 e afirmaram que “das 379 escolas selecionadas, um total de 54 diretores (14,2%) se recusou a responder ao questionário.”. Tal percentual de não resposta merecia maior atenção sobre o perfil dos desistentes, padrões e mecanismos de perdas e ainda formas de lidar com as mesmas. Em relação ao trabalho de Abrucio (2010) verifica-se uma investigação quanti-quali proposta para lidar com diferentes perspectivas de compreensão sobre a gestão escolar e desempenho dos alunos. Contudo, o caráter um tanto quanto estratificado e restritivo para a escolha das unidades, além no baixo número de escolas analisadas (dez) pode ter comprometido a representatividade inicialmente aludida como pretendida que era a compreensão do “contexto brasileiro” (ABRUCIO, 2010, p. 241).

Em contrapartida, as pesquisas selecionadas colaboraram com esta tese em diferentes momentos como na construção de nossas hipóteses e na elaboração do nosso desenho de pesquisa, por exemplo. Contribuíram também como aporte teórico correspondente a tríade que deu base nossos estudos envolvendo a relação entre gestão (com ênfase na liderança), o trabalho dos docentes e o desempenho dos estudantes. Dhuey & Smith (2011) investigando a realidade de British Columbia, no Canadá reconheceram a influência dos tipos de escolas no percurso acadêmico dos alunos o que nos reforçou a necessidade de considerarmos o nível de complexidade da gestão das escolas como forma de avaliar os vieses nos grupos analisados em nossa tese. Os autores assinalaram também a importância da liderança do diretor e sua influência no desempenho acadêmico dos alunos, ressaltando que a mesma não ocorre diretamente, mas sim por intermédio dos

professores. Esta associação também foi discutida por Alves (2007) que observou mudanças nas escolas geradas pela variação de critério de alocação dos diretores. Analogamente o trabalho de Franco et. al (2007) abordou a liderança como indutora de colaboração docente. A importância da gestão exercida com liderança também é lembrada nos trabalhos de Abrucio (2010), Pena e Soares (2014), Oliveira (2015) e Oliveira & Paes de Carvalho (2018). Neste último atestou-se uma associação positiva entre liderança do diretor e a proficiência média em matemática do 5º ano de escolas públicas brasileiras, bem como uma associação negativa entre essa variável dependente e a gestão de diretores ingressantes por indicações (na maioria políticas). Já as pesquisas de Santos Sampaio e Sampaio (2014) e Felicio e Biondi (2008) colaboraram em nossas reflexões de outra forma, ao demonstrarem uma associação negativa entre diretores eleitos e desempenho dos estudantes, sendo que no contexto investigado por este último estudo, as escolas com diretores eleitos ainda sim apresentaram uma ligeira vantagem em relação a escolas com diretores concursados.

Demonstrando pontualmente um exemplo concreto do mecanismo que opera a relação indireta entre gestão de desempenho o trabalho de Palermo, Silva & Novellino (ibidem) assinalou a importância dos professores corrigirem os trabalhos dos alunos em sala para melhoria de desempenho dos mesmos e apresentou coeficientes estatisticamente significativos a partir de análises da rede municipal de educação do Rio de Janeiro, realizadas com modelos hierárquicos, verificando-se resultados positivos tanto no nível das turmas quanto no nível das escolas. As autoras sinalizaram que “o fato de essa prática fazer parte da rotina pedagógica da escola, sendo incentivada pelo diretor e entre os professores, pode ser um indicador importante de um clima acadêmico com foco no aprendizado e que produz melhores resultados educacionais” (ibidem, p. 385).

No que corresponde a estrutura metodológica da pesquisa destacamos a colaboração de Santos, Sampaio & Sampaio (2014) e Gremaud, Pazello e Maluf (2016) particularmente por se tratarem de quase-experimentos e com a utilização do método Diferença em Diferenças (*diff-in-diff*). Outra contribuição desta última pesquisa que reforça a relevância de nosso estudo é a afirmação de que há poucos estudos no país envolvendo a figura do diretor escolar.

2 FORMAS DE PROVIMENTO DE CARGO DO DIRETOR: ANÁLISES DOS QUESTIONÁRIOS CONTEXTUAIS DA PROVA BRASIL, DO CENSO ESCOLAR E DA LEGISLAÇÃO DOS MUNICÍPIOS

Este capítulo discute a realidade observada até o ano de 2015 sobre as formas de provimento ao cargo de diretores de escolas públicas no Brasil, com ênfase no Estado do Rio de Janeiro. Apresenta o caminho percorrido para obtenção de informações e analisa a documentação disponibilizada. Examina as dissonâncias entre as informações fornecidas pelos profissionais e as diretrizes orientadas em documentos legais de diferentes municípios. Fornece alguns detalhes sobre os contatos com as redes e compara todos os achados para nortear a seleção dos municípios que fazem parte do estudo, apresentada no capítulo 3 e nos Apêndices. Discute ainda as principais limitações dos dados levantados.

2.1 REALIDADE NO BRASIL ATÉ 2015

No Brasil há diferentes formas de provimento ao cargo de diretores de escolas, particularmente as públicas, tais como: eleição, adoção de critérios técnicos (provas, concursos, análises de currículos), indicação política, sistema misto integrando algum critério técnico mais eleição e outras formas (LUCK, 2011; FELÍCIO & BIONDI, 2008; SANTOS, SAMPAIO & SAMPAIO, 2015). As indicações políticas representam o critério de acesso ao cargo mais recorrente no país. Os critérios técnicos e sistema misto são menos recorrentes e necessitam tanto de elaboração de específica por parte do poder público, quanto a chancela através de legislação correspondente. Com o foco na gestão democrática, houve aumento de municípios que converteram seus sistemas de provimento ao cargo de diretores de escolas, especialmente de indicação para eleição³³ (consulta pública à comunidade escolar), sendo em certa medida estimulados pelo atual Plano Nacional de Educação (PNE) através da meta 19, que reverberou em diferentes Planos Municipais de Educação.

³³Vale recordar que do ponto de vista jurídico, o termo 'eleição' não é recomendado, embora esteja presente em alguns documentos oficiais de determinados municípios, inclusive do estado do Rio de Janeiro. Na elaboração de Leis, Decretos ou qualquer outra forma de registro legal sugere-se o termo 'consulta pública à comunidade' (ou termos correlatos). Como os cargos de diretores de escolas públicas (gerais e adjuntos) a rigor são funções gratificadas pelos Poderes Executivos municipais ou estaduais, a configuração de 'eleições' nas escolas para estes mesmos cargos culminaria na sua inconstitucionalidade.

Nessa parte do trabalho apresenta-se uma discussão sobre dados obtidos dos questionários contextuais da Prova Brasil e do Censo Escolar dos anos de 2011, 2013 e 2015. Um dos critérios para a escolha foi o fato de serem bases nacionais de dados educacionais contendo informações importantes sobre os diretores para os objetivos do estudo em questão, embora sejam reconhecidas algumas restrições. Oliveira (2015) recorda que mesmo com as revisões dos questionários contextuais desde os anos 90 e a inserção de questões sobre a gestão escolar desde 1993 (BONAMINO & FRANCO, 1999 apud. OLIVEIRA, 2015) ainda observam-se limitações como a pouca representatividade dos professores por escola³⁴ e o problema de *missing* (por conta de questionários em branco). No caso dos diretores, Oliveira (ibidem) afirma que este instrumento é contido quanto à profundidade e abrangência das questões sobre a rotina desses profissionais na escola, dificultando possibilidades de mensuração, embora haja registros de inserções principalmente a partir de 2011 como, por exemplo, a inclusão da questão sobre a interação do diretor com os professores (esta a partir de 2013)³⁵.

Por outro lado, ao observar dados nacionais e do estado do Rio de Janeiro, nota-se que os anos de 2011, 2013 e 2015 registraram percentuais significativos de diretores de escolas públicas (municipais, estaduais e federais) com ensino fundamental regular (urbanas e rurais) com diretores respondentes dos Questionários Contextuais, conforme visualizado nas Tabelas 1 e 2:

Tabela 1: escolas e diretores respondentes dos Questionários Contextuais da Prova Brasil em todo o país nos anos 2011, 2013 e 2015.

Escolas e diretores	2011	2013	2015
Total de escolas públicas de ensino fundamental - urbanas e rurais	125.048	141.260	135.939
Total dessas escolas que não participaram da Prova Brasil	68.826	84.523	83.598
Total de escolas participantes da Prova Brasil e com questionários entregues aos diretores	56.222	56.737	52.341
Total de diretores respondentes	55.231	56.737	52.341
% de diretores respondentes em relação ao total de questionários	98,20%	100%	100%
Total de diretores respondentes de escolas públicas municipais	34.719	34.387	33.856

³⁴ A autora recorda que somente os professores de Língua Portuguesa e Matemática respondem os questionários. Além disso, Franco (2001 apud. OLIVEIRA, 2015) considera que o número de docentes consultados é pequeno se comparado ao total de professores por escola: 1 a 4 profissionais por unidade.

³⁵ Mais em Oliveira (2015, p. 78-19)

% de diretores respondentes de escolas municipais em relação ao total de escolas participantes	62%	61%	65%
Total de diretores respondentes sobre formas de provimento ao cargo	54.388	56.139	51.998
% de diretores respondentes - forma de provimento - em relação ao total de questionários	98,38%	98,95%	99,35%
Perda de casos (diretores que não responderam sobre as formas de provimento ao cargo)	893	598	343
% da perda de casos (sobre formas de provimento) em relação ao total de questionários	1,62%	1,05%	0,65%

Fonte: QEdU (2017) e INEP (2013; 2015). Elaboração própria.

Nota-se que a quase totalidade de diretores foram respondentes aos questionários contextuais nas três edições da Prova Brasil exibidas na Tabela 1, comparando-se ao número de escolas participantes da avaliação nos respectivos anos. Observa-se ainda que do total de escolas públicas, com ensino fundamental regular, recenseadas nos anos de 2011, 2013 e 2015 no país, registram-se percentuais próximos de 40% de unidades que participaram das provas nesses anos. Vale destacar que, por regra, somente escolas com turmas de 5º e/ou 9º ano com no mínimo 20 (vinte) alunos matriculados, podem participar da avaliação, segundo o INEP³⁶. A maior parte das escolas pertence às redes municipais de ensino (com média superior a 60% de todos os participantes). Destaque também para o quantitativo de diretores que responderam as questões referentes às formas de provimento ao cargo nas três edições: em 2015, por exemplo, apenas 343 gestores em todo o Brasil não responderam ou invalidaram as referidas questões (0,65%) entre os mais de 52 mil participantes nessa edição da Prova. Uma informação importante que sugere ampla adesão ao preenchimento desta questão. Contudo, o desafio a partir daqui é saber se este preenchimento representa a realidade nacional e, especificamente neste estudo, a realidade do estado do Rio de Janeiro e de seus municípios, tanto *in loco*, quanto em suas legislações correspondentes (dados discutidos mais adiante neste capítulo). As informações correspondentes às escolas fluminenses seguem na Tabela 2:

Tabela 2: escolas e diretores respondentes dos Questionários Contextuais da Prova Brasil no estado do Rio de Janeiro nos anos 2011, 2013 e 2015.

Escolas e diretores	2011	2013	2015
Total de escolas públicas de ensino fundamental - urbanas e rurais	4.739	4.659	4.516
Total dessas escolas que não participaram da Prova Brasil	1.216	1.164	1.231

³⁶ Em 2017 o número mínimo exigido de alunos matriculados por turma participante passou a ser de 10 (dez) estudantes.

Total de escolas participantes da Prova Brasil e com questionários entregues aos diretores	3.523	3.495	3.285
Total de diretores respondentes	3.458	3.495	3.285
% de diretores respondentes em relação ao total de questionários	98%	100%	100%
Total de diretores respondentes de escolas públicas municipais	2.524	2.476	2.555
% de diretores respondentes de escolas municipais em relação ao total de escolas participantes	72%	70%	77%
Total de diretores respondentes sobre formas de provimento ao cargo	3.418	3.458	3.275
% de diretores respondentes - forma de provimento - em relação ao total de questionários	98,84%	98,94%	99,70%
Perda de casos (diretores que não responderam sobre as formas de provimento ao cargo)	40	37	10
% da perda de casos (sobre formas de provimento) em relação ao total de questionários	1,16%	1,06%	0,30%

Fonte: QEdU (2017) e INEP (2013; 2015). Elaboração própria.

A proporção de questionários respondidos pelos diretores fluminenses em relação ao total de escolas participantes também é elevada e muito semelhante ao que acontece no quadro nacional: adesão total dos diretores em 2013 e 2015. Novamente, as escolas municipais são maioria: mais de 70% do total de participantes nas três edições (chegando a quase 80% em 2015). Isto representa algo em torno de 10% a mais que a média nacional no mesmo período. Outro dado importante é que apenas cerca de 1% dos gestores não responderam ou anularam as perguntas sobre as formas de provimento ao cargo nas edições de 2011 e 2013 da prova, entre os mais de 3 mil respondentes em cada uma. Na edição de 2015, a taxa de não-resposta foi ainda menor: 0,3%, na qual apenas 10 diretores estavam nessa situação. No caso do município do Rio de Janeiro foram 894 questionários respondidos e válidos em 2015 (QEDU, 2017) o que representa, no mínimo, 65%³⁷ dos diretores cariocas da rede pública municipal que possuía no referido ano, o total de 1.358³⁸ unidades públicas de ensino fundamental. Levando em consideração os critérios previstos para que uma escola esteja habilitada a participar da Prova Brasil,

³⁷ O percentual de respondentes pode ser considerado ainda maior, por duas razões: 1) O número de estabelecimentos de ensino fundamental pode ser menor que o de 1.358 observados no Censo Escolar de 2015 (vide detalhes na nota número 35); 2) Utilizando os devidos filtros (para escolas públicas municipais urbanas e rurais cariocas, com ensino fundamental regular no mesmo ano) o site QEdU aponta um valor menor: 991 escolas. Assim, o percentual de diretores respondentes sobre para 90%.

³⁸ Para chegarmos ao total de 1.358 unidades contabilizadas, consideramos os dados sobre as escolas públicas municipais, disponibilizados pelo Censo Escolar de 2015, respectivamente para: 1) Anos iniciais: 800 unidades e; 2) Anos finais: 558 unidades. Por outro lado, esse total pode ser menor, pois segundo uma nota técnica da Sinopse Estatística elaborada pelo INEP, um mesmo estabelecimento pode oferecer mais de uma modalidade/etapa de ensino. Isto sugere que uma mesma escola possa ter sido contabilizada até duas vezes.

dados à disposição sobre as escolas (via Censo Escolar) e informações sobre o desempenho das redes de ensino e instituições (através dos microdados da referida prova), consideramos haver, inicialmente, material adequado para a construção de certas inferências no trabalho proposto, mesmo sendo reconhecidas limitações. Uma das principais limitações é que não possuímos dados sobre o universo de todas as escolas, mas sim somente das escolas públicas de ensino fundamental que fizeram a Prova Brasil.

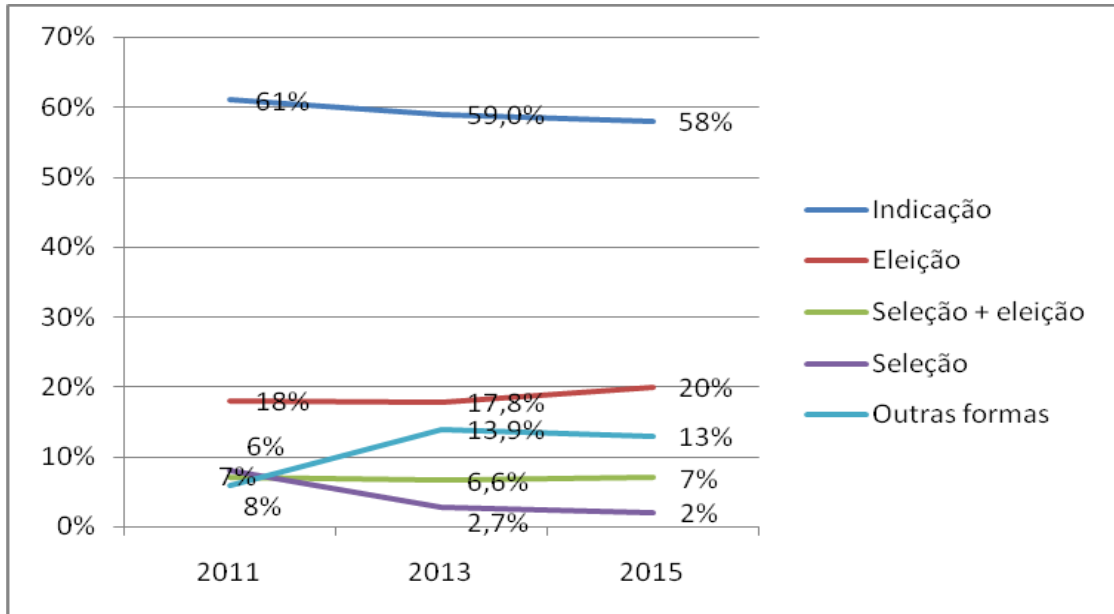
Adiante, apresentamos dados para a comparação entre as diferentes formas de provimento ao cargo de diretores de escolas públicas municipais entre 2011 e 2015 em todo o país, que contou em cada edição da Prova Brasil com mais de 33 mil diretores apresentando respostas válidas³⁹. Por conta das alterações nos questionários a partir de 2013⁴⁰ surge uma limitação sobre a observação específica do critério “indicação política”. Análises já realizadas como as de Gremaud, Pazello & Maluf (2016) trataram deste critério de escolha de diretores e, a partir de agora, parece haver um obstáculo para futuras investigações nessa direção. No trabalho citado, por exemplo, recorda-se que uma das possibilidades de não terem sido observados efeitos estatisticamente significativos da indicação política de diretores no desempenho dos estudantes (comparando-se a outras formas de provimento) foi por conta do tempo insuficiente após os tratamentos⁴¹, segundo os autores. Diante disso, considerando as hipóteses levantadas para a presente tese e a atual disposição dos dados (desde 2013), sugerimos, então, o uso das informações com critérios agregados para todas as formas de indicação (que em 2011 estavam separadas nos questionários contextuais) favorecendo assim, as comparações com os dados das edições subsequentes como apresentado no Gráfico 2:

Gráfico 2 – variação percentual das formas de provimento ao cargo de diretores de escolas públicas de ensino fundamental entre 2011 e 2015 (redes municipais de todo o país)

³⁹ Especificamente 33.621 respostas válidas em 2011 (97,4% do total), 34.045 em 2013 (99%) e 33.645 em 2015 (99,4%).

⁴⁰ Isto porque a partir deste ano houve mudanças nos Questionários Contextuais destinados aos diretores, em relação ao ano de 2011. A questão referente à forma de provimento ao cargo de diretores reuniu os diferentes critérios de indicação em apenas um item.

⁴¹ Mais informações sobre esse estudo foram citadas no capítulo I.



Fonte: QEdU (2017) e INEP (2013; 2015). Elaboração própria.

Primeiramente cabe-nos informar que a alta do critério ‘outras formas’ observada no Gráfico 2, se dá na verdade pelo fato de que também agregamos mais critérios em 2013 e 2015 neste quesito, tal qual fizemos com as indicações em 2011. Neste momento, a atitude foi apenas para viabilizar a produção do gráfico. Incluímos nesse quesito a ‘seleção+indicação’ e o ‘concurso público’: alternativas presentes em 2013 e 2015, mas ausentes em 2011 e por isso houve ‘falso’ aumento expressivo no percentual.

Sobre os outros critérios destacamos que os percentuais de diretores respondentes indicados nas três edições exibem uma distância considerável entre este e os demais critérios no caso das escolas públicas municipais (temos, respectivamente para os anos de 2011, 2013 e 2015: 61%, 59% e 58%). Há três vezes mais diretores indicados do que eleitos. Essa diferença aumenta ainda mais se comparamos os percentuais dos indicados com os ingressantes por modelo misto (seleção + eleição): 8,5 vezes mais gestores ingressantes por indicação. Por outro lado, os percentuais para este mecanismo mostram que o mesmo manteve-se estável entre 2011 e 2015. Fenômeno semelhante (de estabilidade) ocorre com a eleição (18%, 17,8% e 20% entre 2011 e 2015) e no modelo misto (7%, 6,6% e 7%). Tais valores sugerem uma tendência relativamente diferente de estudos anteriores que afirmam crescimento da adesão à consulta pública à comunidade, particularmente entre o final dos anos 90 até o ano de 2011 (ALVES, 2007, 2008; SOUZA, 2006; LUCK, 2011). Por outro lado, confirma-se o protagonismo das

indicações políticas como também anteriormente sinalizado por Luck (ibidem). A percepção que se tem é que apesar do estímulo pela adesão a processos democráticos para a escolha de diretores no Brasil (via LDBEN e PNE), a ‘corrida’⁴² para a consulta pública à comunidade parece ter ‘esfriado’ no país nos últimos anos, ao menos entre escolas públicas municipais. Uma das razões estaria na prerrogativa dos municípios em manter as indicações políticas, por conta do disposto no 37º artigo, Inciso II⁴³, da Constituição Federal (BRASIL, 1988). Outra explicação estaria na falta de evidências de que a eleição de diretores efetivamente contribuiu para avanços na qualidade das escolas em determinados contextos, mesmo após décadas de sua efetivação no país. Uma terceira explicação estaria na possibilidade de manutenção do poder político e de culturas políticas locais (como relações clientelistas) nas mãos de Poderes Executivos Municipais.

Desse modo, parece haver ainda certa resistência pela adesão a novos processos de escolhas dos dirigentes escolares em boa parte dos municípios brasileiros em detrimento à manutenção de diferentes formas de indicação, principalmente as de caráter político.

Reforçamos então que as diferentes formas de indicação permanecem como os principais mecanismos de escolha de diretores no Brasil, especialmente nas redes municipais, como anteriormente assinalado por Luck (2011). Também observamos que o movimento de mudança de indicações para eleição (seja isolada ou no modelo misto) particularmente nas redes públicas municipais tende a ser mais modesto. Além das possíveis causas já brevemente discutidas para este cenário, podemos ainda recorrer à outra explicação: a existência de casos específicos de escolha de diretores que não estão totalmente atrelados às alterações nas respectivas legislações municipais em vigor. Como exemplo, temos o município de

⁴² O fato da liberação de recursos por parte do governo federal para os municípios estar vinculada à mudanças que deveriam ser empreendidas pelos mesmos (incluindo a adoção de mecanismos para viabilização da gestão democrática, como a eleição de diretores) ajuda a explicar, em parte, a ‘corrida’ observada em determinados contextos, como o que se observa a partir de 2015 em municípios fluminenses. As ações do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro destacadas por Amaral (2018) também merecem ser lembradas como outro fenômeno que gerou as referidas mudanças.

⁴³ No referido inciso determina-se que: “a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração”.

Petrópolis que possui escolas conveniadas⁴⁴ com a rede municipal de ensino, nas quais seus diretores são indicados pela Mitra Diocesana⁴⁵ não estando sujeitas ao processo oficial de provimento ao cargo de diretores via eleição, instituída no ano de 2013 (PETRÓPOLIS, 2013).

Em suma, há dois importantes aspectos que evidenciam, juntos, uma realidade peculiar do Brasil: o primeiro é o da municipalização do ensino fundamental, fortemente presente nas últimas décadas e induzida pela Constituição Federal⁴⁶ (BRASIL, 1988) e pela LDBEN (BRASIL, 1996). Sendo este o nível que atende um maior número de alunos, logo, o Brasil possui mais escolas públicas municipais que oferecem ensino fundamental. Em 2015, dos mais de 54 mil diretores que responderam os questionários contextuais da Prova Brasil, mais de 33 mil eram de escolas públicas municipais. O segundo aspecto observado é que 2/3 desses diretores declararam ter assumido a gestão de suas escolas por meios que não apresentavam – ao menos prioritariamente – mecanismos de escolhas através de consultas públicas às suas comunidades ou ainda por mérito e competência técnica. Tais dados reforçam que não existe ainda no Brasil uma diretriz para a formação e seleção específica para diretores de escolas, diferente do que já acontece em outros países. Por aqui, há a presença apenas de projetos pontuais como o da “Escola de Gestores⁴⁷” para a capacitação profissional e o Processo Seletivo Interno do

⁴⁴ Estima-se que a cidade possuía até o ano de 2017 cerca de trinta instituições (entre creches e escolas) conveniadas nesse sistema. Tais informações parecem ser importantes também do ponto de vista do financiamento. Por exemplo: na V Conferência Municipal de Educação de Petrópolis-RJ, realizada em junho de 2017, o Secretário de Educação chegou a anunciar que a partir do ano de 2018, havia uma grande possibilidade de não existir mais repasses de recursos do Governo Federal, para custear convênios dessa natureza, impactando diretamente nas redes municipais e estaduais de ensino, que dependem desses acordos para expansão imediata da rede e atendimento das demandas locais. Por outro lado, em dezembro do mesmo ano, a Prefeitura do município anunciou o aumento de repasses para as 11 creches conveniadas na ocasião, conforme noticiado pela imprensa local. Mais sobre esta última informação em: <https://www.diariodepetropolis.com.br/integra/prefeitura-aumenta-repasse-as-creches-conveniadas-em-2018-143152>

⁴⁵ A Mitra Diocesana de Petrópolis é uma organização religiosa e não governamental responsável pela Diocese da referida cidade (unidade territorial com representação Católica, criada em 1946, historicamente liderada por um bispo, indicado pelo Papa). Atualmente, o Bispo Dom Gregório Paixão está à frente desta organização e é a partir dela que são indicados diretores para as escolas municipais paroquiais de Petrópolis. Mais em: <http://diocesepetropolis.com.br/a-historia>.

⁴⁶ Contudo, vale ressaltar que a legislação em vigor em nenhum momento determina que a responsabilidade pelo ensino fundamental seja exclusivamente dos municípios, cabendo sim parte dessa responsabilidade para os estados que, em muitos casos, acabam se esquivando de suas obrigações.

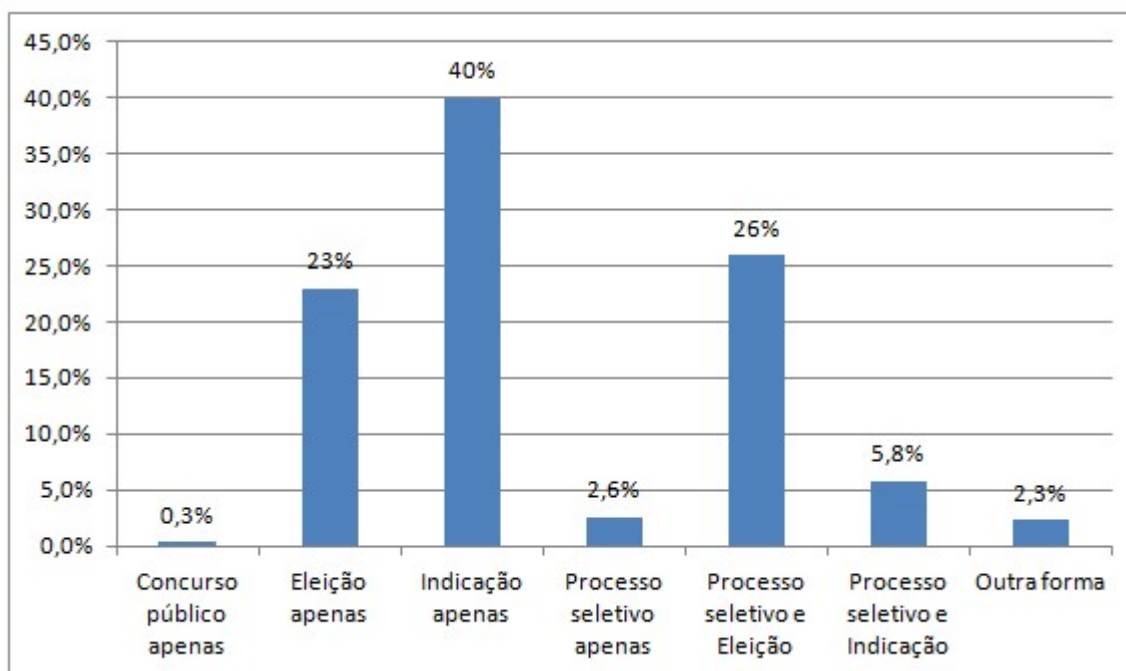
⁴⁷ Segundo portal do Ministério da Educação, o “O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública faz parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE)” e

Governo do Estado do Rio de Janeiro com uso de critérios técnicos⁴⁸ para a escolha desses profissionais que atuam na rede estadual de ensino. Com isso, é plausível considerar que os diretores de escolas no Brasil apresentem diferentes perfis (no que tange formação acadêmica e experiência profissional) bem como diferentes formas de liderança.

2.2. REALIDADE NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO ATÉ 2015.

No caso do estado do Rio de Janeiro (e alguns de seus municípios, como exemplos) temos, resumidamente, o seguinte cenário para a rede pública municipal, exibida no Gráfico 3 e na Tabelas 3:

Gráfico 3 – Percentuais das formas de provimento ao cargo de diretores nas redes públicas municipais fluminenses – Prova Brasil 2015.



tem como um de seus principais objetivos “Formar, em nível de especialização (lato sensu), gestores educacionais efetivos das escolas públicas da educação básica [...]”. Entretanto, trata-se de um programa que sugere um parâmetro mínimo de qualidade para a formação e atuação de gestores escolares, mas não uma diretriz (não possui caráter legal normativo). Em outras palavras, dada a legislação educacional vigente e a autonomia dos entes federados, diversas redes podem manter diretores em suas escolas que não tenham frequentando o curso em questão ou qualquer outro análogo (de mesmo nível). Mais em: <http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica>

⁴⁸ No ano de 2013, por exemplo, a Secretaria de Estado de Educação (SEEDUC-RJ) organizou um processo seletivo para o provimento ao cargo de diretores gerais e adjuntos. Neste processo, os candidatos selecionados precisaram ser aprovados em prova objetiva de conhecimentos, análise de currículo, avaliação de perfil, além de participarem de um curso de formação. Mais em: <http://www.rj.gov.br/web/imprensa/exibeconteudo?article-id=1732652>.

Fonte: QEdu (2017). Elaboração própria.

Tabela 3: formas de provimento ao cargo de diretores de escolas públicas municipais de algumas cidades do estado do Rio de Janeiro⁴⁹ - Prova Brasil 2015.

Critério	Rio de Janeiro		Niterói		Duque de Caxias		Campos		Petrópolis	
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Concurso público apenas	0%	3	0%	0	1%	1	0%	0	0%	0
Eleição apenas	20%	174	82%	37	13%	16	56%	43	46%	34
Indicação apenas	4%	31	14%	6	65%	79	25%	19	33%	25
Processo seletivo apenas	6%	53	0%	0	1%	2	0%	0	1%	1
Processo seletivo e Eleição	63%	553	2%	1	6%	7	15%	12	9%	7
Processo seletivo e Indicação	6%	52	0%	0	8%	10	3%	2	4%	3
Outra forma	1%	10	2%	1	6%	7	1	1	7%	5

Fonte: QEdu (2017). Elaboração própria.

No gráfico 3 podemos confirmar que a indicação (de diferentes tipos) é o critério mais presente nas redes municipais fluminenses se comparado aos demais mecanismos (40% do total). Curiosamente, outro percentual também expressivo é o do processo misto (26%). Destacam-se ainda os 23% para as eleições. Já os concursos públicos e processos seletivos exclusivos raramente se configuram como forma predominante de acesso ao cargo em redes e escolas municipais de ensino fundamental no estado do Rio de Janeiro. No caso do critério “concurso público apenas”, somente 7 diretores responderam que ingressam em suas escolas dessa forma, entre as 2.548 escolas municipais contabilizadas.

Comparando-se os percentuais de manutenção das indicações *versus* a migração para eleições ou modelos mistos, parece então haver no estado Rio de Janeiro uma espécie de ‘polarização’ nos critérios adotados por tais redes e escolas em dois grandes grupos: de um lado, as que persistem com a manutenção de indicações e, de outro lado, um grupo que alavanca um movimento migratório mais acelerado e significativo de mudanças das formas de provimento dos diretores de escolas das indicações para critérios democráticos e/ou meritocráticos.

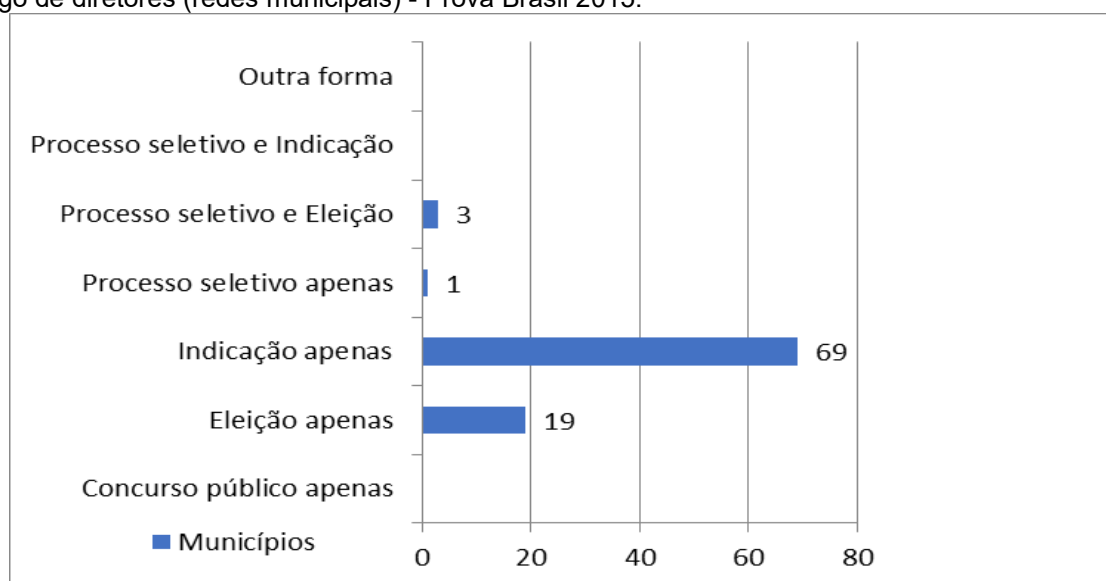
Observando-se algumas cidades como exemplos, conforme visto na tabela 3, confirma-se que o uso exclusivo de concurso público para escolha de diretores permanece com baixo percentual, entre os respondentes. Já a eleição apresenta

⁴⁹ As cidades escolhidas como exemplos para esta tabela são algumas das que possuem as maiores redes municipais de ensino fundamental, conforme dados do IBGE (2010) e do INEP (2017)

variação importante indo desde os 13% na rede municipal do Duque de Caxias, até 82% da rede municipal de Niterói. Este é o critério que apresenta maior variação entre as cidades observadas nesse momento. No caso do sistema misto (Processo Seletivo + Eleição) destaque para a cidade do Rio de Janeiro, com 63% de seus diretores ingressantes neste sistema. Nas outras cidades destacadas na Tabela 3, os percentuais são bem mais baixos, não passando de 15%.

Ainda que as informações disponíveis apresentem limitações (algumas discutidas nos próximos parágrafos), há mais uma alternativa de comparação possível a partir dos dados obtidos: a apresentação de cada mecanismo de provimento ao cargo de diretores e a respectiva quantidade municípios fluminenses que adotam tal critério na maior parte de suas escolas (ao menos entre as participantes da Prova Brasil de 2015). O gráfico 4 exibe essas informações correspondentes às redes municipais de ensino:

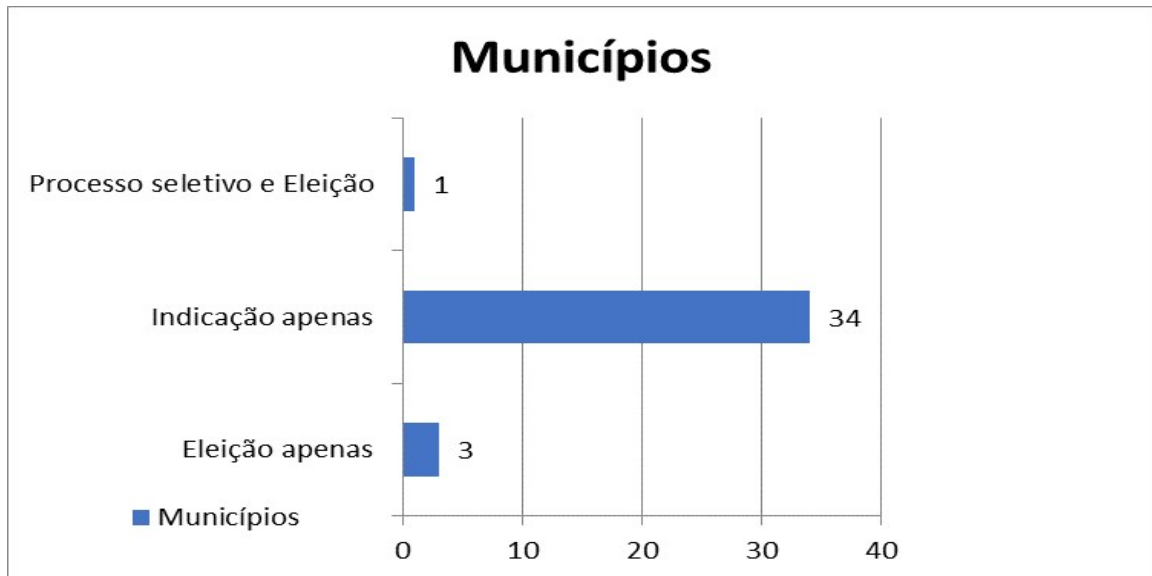
Gráfico 4: número de municípios fluminenses em relação à forma **predominante** de provimento ao cargo de diretores (redes municipais) - Prova Brasil 2015.



Fonte: QEdU (2017). Elaboração própria.

Já o Gráfico 5 apresenta a quantidade de municípios nos quais foram declarados critérios únicos de provimento ao cargo de diretores, ou seja, o número de cidades em que todos os respondentes afirmaram ter ingressado nas escolas pelo mesmo mecanismo:

Gráfico 5: número de municípios fluminenses em relação à forma **exclusiva** de provimento ao cargo de diretores (redes municipais) - Prova Brasil de 2015.



Fonte: QEdU (2017). Elaboração própria.

No gráfico 4 mais uma vez é evidente o destaque das indicações (em 69 das 92 cidades este critério predomina). Mesmo com a redução dos valores observados para apenas as cidades que exibem um único critério adotado (Gráfico 5), ainda assim a indicação de diretores se destaca: ocorre neste caso em 34 municípios, diante da eleição em apenas 3 cidades e modelo misto em uma.

Estas comparações são importantes, pois aliadas a outros dados até aqui expostos, podemos destacar pelo menos quatro pontos: 1) O fato de que a maioria absoluta dos municípios não possui o registro de uma forma única para o acesso ao cargo de diretor (54 cidades); 2) A constatação de que amiúde a situação descrita legalmente pelos instrumentos jurídicos afins, nem sempre condiz com a realidade declarada pelos diretores nos questionários contextuais. Tal situação pode ser interpretada de duas maneiras: a forma legalmente prevista não é implementada em toda a rede municipal e/ou diretores não declararam precisamente as suas formas de acesso aos cargos⁵⁰; 3) Quando a contabilidade é em relação ao número de diretores, nota-se o registro de 40% de profissionais indicados e 23% de eleitos (gráfico 3). Em contrapartida, temos 69 dos 92 municípios (maioria absoluta) com o critério de indicações como predominante. Constata-se, neste caso, que pelo menos parte dessas cidades que adotam a indicação de diretores, possui redes municipais menores (com menos diretores respondentes) se comparadas a outras no estado,

⁵⁰ Neste momento cabe levantar um questionamento relevante que pode ser considerado em futuros estudos: teria ocorrido diferentes vieses de interpretação da pergunta por parte dos respondentes e que poderiam ter gerado determinadas respostas incorretas?

especialmente as que adotam critérios diferentes. Uma interpretação sugerida é que pode haver uma possível resistência em cidades menores para a implantação de novos mecanismos (ou seja, o abandono das indicações) e; 4) Há uma continuidade na dissonância de informações quando comparam-se outras fontes, como nas buscas em páginas oficiais de governos municipais, diários oficiais para visualização e *download* ou ainda contatos telefônicos realizados diretamente com as secretarias municipais de educação. O detalhamento desses recursos será apresentado e discutido na próxima sessão. Argumentamos que a Prova Brasil é capaz de nos fornecer uma *proxy*, sobre as formas de provimento aos cargos de diretores de todas as redes no Brasil, nos estados e municípios. Porém a mesma base de dados não nos permite saber com precisão qual é a forma de provimento ao cargo oficial de cada rede, pois a captação de informações limita-se apenas às declarações feitas pelos diretores.

2.3 ANÁLISE DA DOCUMENTAÇÃO DO ESTADO E DOS MUNICÍPIOS.

2.3.1 Documentação acessada e critérios de busca.

No tocante às mudanças nas formas de provimento ao cargo de diretores no Estado do Rio de Janeiro, consultamos as redes municipais de ensino fundamental regular. Buscamos diferentes documentos dos 92 municípios do estado. O principal objetivo foi captar, registrar e caracterizar quais foram as mudanças nas formas de provimento ao cargo a partir do ano de 2007 dessas redes. Este recorte leva em conta a possibilidade de comparação com os dados da Prova Brasil, também a partir do ano de 2007, através dos microdados disponíveis para consulta e estudo. Por meio das páginas *on-line* de sítios oficiais dos governos municipais, foram acessados Diários Oficiais (D.Os), Leis Orgânicas Municipais⁵¹ (LOMs) e Planos Municipais de Educação (PMEs). Em vários municípios houve limitações na obtenção de determinados arquivos para apreciação. Os Diários Oficiais (ao menos os disponíveis *on-line*) foram os documentos mais difíceis de serem acessados. Nem

⁵¹ Na maioria absoluta dos municípios investigados a regulamentação dos seus respectivos sistemas municipais de educação é orientada pelas LOMs, que regulamentam toda a organização política e administração do município com seus diferentes setores, como saúde, educação, transportes e assistência social.

todas as cidades investigadas apresentavam *links* ou caminhos de acesso a esse tipo de registro. Além disso, em algumas cidades as quais os mesmos encontravam-se disponíveis, a busca por uma edição específica que fizesse referência a qualquer forma de provimento a cargo de diretores das escolas (como mudança no sistema) só seria operacionalmente viável com uma pré-indicação de uma data ou período. Em contrapartida foi possível o acesso e apreciação, das Leis Orgânicas e Planos Municipais de Educação de todos os municípios fluminenses, totalizando quase 300 arquivos investigados. Como alternativa para a otimização dessa busca, realizamos também o contato direto com os governos municipais e/ou secretarias municipais de educação de algumas das cidades de interesse para o estudo. Neste caso, também foram observadas limitações que são discutidas em seção correspondente.

Todos os documentos disponíveis foram acessados e obtidos em sites oficiais dos governos municipais fluminenses. Por vezes, nem mesmo os sítios oficiais de determinados governos foram encontrados para consulta, mas seus documentos foram acessados de outras fontes, como sites de Câmaras de Vereadores. O levantamento dessas informações foi feito entre os meses de novembro de 2016 e novembro de 2017.

2.3.2. Resumo dos dados encontrados nos documentos para os 92 municípios.

Com base nos documentos oficiais dos municípios, buscamos as possíveis mudanças nas formas de provimento ao cargo de diretores de escolas públicas municipais de ensino fundamental (frequentemente de indicação para eleição) a partir do ano de 2007 e observamos a manutenção de outros mecanismos ou ainda outras formas de transição. Sinalizamos as principais características observadas em todos os 92 municípios fluminenses, dispostas em tabelas⁵² que foram subdivididas por grupos de municípios com elementos em comum, seguidas das respectivas discussões. Nas tabelas constam, basicamente, os documentos legais consultados de cada município juntamente com o que foi dito pelos respectivos diretores nos Questionários Contextuais da última edição da Prova Brasil disponível, a de 2015. O objetivo, neste caso, foi incluir nas discussões as consonâncias ou divergências

⁵² Para a leitura das referidas tabelas deve-se considerar a seguinte legenda: 'LOM': Lei Orgânica Municipal; 'PME': Plano Municipal de Educação e "Ano" (quando for o caso) corresponde ao ano da mudança na forma de provimento desde que ocorrida a partir de 2007.

entre o que foi declarado pelos diretores e o que é legalmente determinado em cada cidade. A divisão proposta conta com 6 (seis) grupos divididos a partir dos dados oficiais dos municípios e frequência de respostas dos diretores. Após cada tabela referente a cada grupo discutimos as particularidades de alguns municípios.

Tabela 4 - Cidades que mantiveram indicação de diretores (legislação x Prova Brasil 2015)

Municípios	Documentos	Declararam ingresso por / total de diretores
Angra dos Reis	LOM e PME	Maioria por indicação: 33/35
Araruama	LOM e PME	Maioria por indicação: 26/29
Belford Roxo	LOM e PME	Maioria por indicação: 44/52
Bom Jardim	LOM e PME	Somente indicação: 4/4
Bom Jesus do Itabapoana	LOM e PME	Somente indicação: 4/4
Cachoeiras de Macacu	LOM e PME	Maioria por eleição: 8/11
Cambuci	LOM e PME	Somente eleição: 1/1
Campos	LOM e PME	Maioria por eleição: 43/78
Carapebus	LOM e PME	Somente indicação: 6/6
Conceição de Macabu	LOM e PME	Somente indicação: 5/5
Engenheiro Paulo de Frontin	LOM e PME	Somente indicação: 3/3
Guapimirim	LOM e PME	Maioria indicação: 15/18
Itaboraí	LOM, PME e Resolução	Maioria indicação: 44/51
Italva	LOM e PME	Processo seletivo e eleição: 1/1
Itatiaia	LOM e PME	Maioria por indicação: 5/7
Macuco	LOM, PME e emenda	Maioria por indicação: 3/3
Maricá	LOM e PME	Maioria por indicação: 25/27
Mesquita	LOM e PME	Maioria por indicação: 19/22
Miguel Pereira	LOM e PME	Maioria por indicação: 7/8
Miracema	LOM e PME	Somente indicação: 6/6
Nilópolis	LOM e PME	Maioria por indicação: 13/15
Paraíba do sul	LOM e PME	Maioria por indicação: 8/9
Paty de Alferes	LOM e PME	Maioria por indicação: 76/8
Pinheiral	LOM e PME	Maioria por indicação: 5/7
Piraí	LOM e PME	Somente indicação: 7/7
Porto Real	LOM, PME e Lei	Somente indicação: 4/4
Rio das Flores	LOM e PME	Somente indicação: 2/2
Santa Maria Madalena	LOM e PME	Maioria por indicação: 2/3
Santo Antonio de Pádua	LOM e PME	Maioria por indicação: 7/9
São José de Ubá	LOM e PME	indisponível
São José do Vale do Rio Preto	LOM e PME	Somente indicação: 5/5
São Pedro da Aldeia	LOM e PME	Maioria por indicação: 22/26
São Sebastião do Alto	LOM e PME	Somente indicação: 2/2
Sapucaia	LOM e PME	Somente indicação: 5/5
Silva Jardim	LOM e PME	Somente indicação: 5/5
Tanguá	LOM e PME	Somente indicação: 9/9
Trajano de Moraes	LOM e PME	Somente indicação: 1/1

Embora esteja identificado no título das tabelas 4 a 9 qual o mecanismo oficial correspondente a cada grupo de municípios, mantivemos as declarações predominantes dos diretores para cada cidade na terceira coluna de cada tabela.

Neste grupo de 38 municípios não houve mudanças legais nas formas de provimento ao cargo de diretores de suas respectivas escolas públicas municipais, a partir de 2007. As indicações, principalmente as políticas, são assinaladas através das Leis Orgânicas Municipais e confirmadas (ou não mencionadas) nos Planos Municipais de Educação. Comparando-se com as declarações dos diretores dadas nos Questionários Contextuais, a maioria das cidades desse grupo apresenta consonâncias de informações (15 com ingressantes somente por indicações e 18 com a maioria por este critério). Somente 5 cidades desta tabela apresentaram dissonâncias entre o legal e o declarado. Tanguá, Sapucaia, Conceição de Macabu, São José do Vale do Rio Preto e São Sebastião do Alto foram alguns dos municípios com todos os respondentes sendo diretores indicados. Em Italva, o único diretor respondente declarou ingresso por processo seletivo e eleição, embora este mecanismo não conste nos documentos consultados. Nota-se que municípios menores tenderam a apresentar dados mais homogêneos neste quesito, provavelmente pelo número menor de escolas, menor complexidade local e da própria rede de ensino, além da possível maior adesão intencionada na manutenção das indicações. Em Cambuci onde não foram detectadas quaisquer referências sobre o tema a partir da documentação consultada, curiosamente observamos um diretor afirmando ingresso nos cargos via eleição, mesmo sem informações a respeito na LOM e no PME.

No município de Bom Jardim a LOM determina eleições para diretores em escolas que possuam 8 professores ou mais mas cita-se a necessidade de lei complementar. Em Bom Jesus do Itabapoana a meta 19 do PME de 2015 em sua estratégia 19.8, menciona-se a necessidade de “definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos de diretores” (BOM JESUS DE ITABAPOANA, 2015, p. 55). Na LOM de 1990 (Art. 191, item IV) cita-se como um dos princípios a instituição de eleição “assegurado regime jurídico único em todas as instituições mantidas pelo município” (idem, 1990, p. 40), porém não foi localizado qualquer instrumento jurídico *a posteriori* que determinasse claramente este processo.

Embora o PME de 2015 do município de Varre-Sai mencione a eleição de diretores na estratégia 19.1, assinala-se que tal matéria precisa de regulamentação apropriada, além de estar atrelada à meta 19 que estabelecia vigência em até dois anos a partir da publicação do PME (VARRE-SAI, 2015, p. 71). Já em Guapimirim o PME de 2015 determinava que a partir de 2017 deveria ter sido iniciado o processo de adoção de um modelo misto para escolha dos diretores, mas nenhuma regulamentação foi encontrada a respeito. Itaboraí desde 1995 admite eleições para diretores, porém apenas para escolas com mais 700 alunos (e a maioria dos diretores respondentes aos questionários de 2015 ingressaram por indicações).

O próximo grupo a ser discutido é o de municípios que também não alteraram as suas formas de provimento ao cargo de diretores no período recortado, porém já tinham previstas em suas legislações a eleição, exclusivamente, ou em conjunto com indicações.

Tabela 5 - Cidades que já possuíam a eleição para diretores (legislação x Prova Brasil 2015):

Municípios	Documentos	Declararam ingresso por / total de diretores
Arraial do Cabo	LOM e PME	Maioria por eleição: 3/7
Cabo Frio	LOM, PME, Resolução e Leis	Maioria por eleição: 35/49
Cardoso Moreira	LOM e PME	Maioria por indicação: 2/3
Casimiro de Abreu	LOM, Lei Complementar, Portaria e PME	Maioria por indicação: 9/12
Cordeiro	LOM, Lei Complementar e PME	Maioria por eleição: 2/4
Iguaba Grande	LOM e PME	Maioria indicação: 6/8
Itaocara	LOM e PME	Somente indicação: 3/3
Itaperuna	LOM e PME	Maioria por indicação: 13/15
Laje do Muriaé	LOM e PME	Somente indicação: 2/2
Mangaratiba	LOM e PME	Maioria por indicação: 7/9
Mendes	LOM e PME	Maioria por eleição: 2/3
Natividade	LOM, PME e Lei regulamentar	Somente indicação: 3/3
Paracambi	LOM e PME	Somente indicação: 5/8
Petrópolis	LOM, PME e Leis	Maioria por eleição: 36/82
Porciúncula	LOM e PME	Somente indicação: 2/2
Porto Real	LOM, PME e Lei	Somente indicação: 4/4
Quatis	LOM, PME e Lei regulamentar	Somente indicação: 4/4
Queimados	LOM e PME	Maioria por eleição: 15/22
Quissamã	LOM e PME	Somente indicação: 6/6
Resende	LOM e PME	Maioria por eleição: 11/18
Rio de Janeiro	LOM, PME, Projetos de lei, lei complementar e portaria	Maioria seleção + eleição: 553/887

São Gonçalo	LOM, PME, Portaria e Lei	Maioria por indicação: 70/82
Seropédica	LOM e PME	Maioria indicação: 18/24

Fonte: Legislação dos referidos municípios. Elaboração própria.

Nessas 21 cidades da tabela 5 a eleição já era uma realidade de alguma forma presente nos documentos oficiais a partir dos anos 90. Ocorre que diversas cidades construíram suas Leis Orgânicas Municipais quase simultaneamente entre si, ou seja, cerca de dois anos após a promulgação da Constituição Federal de 88, que determina em seu artigo 206, Inciso VI, a gestão democrática do ensino público. Como as Leis Orgânicas Municipais precisavam conciliar tanto o que é previsto constitucionalmente quanto as demandas locais, muitos governos municipais aparentemente julgaram adequada a inclusão da consulta pública à comunidade para a escolha dos diretores das escolas em suas LOMs, como forma de oficializar o referido espaço democrático aos cidadãos. Isto não significa, necessariamente, que tal modelo foi (e é) aplicado na realidade⁵³. Outros interesses, particularmente os políticos, podem estar presentes: em 7 municípios a maioria dos diretores das escolas que participaram da Prova Brasil de 2015 assumiram as unidades por alguma forma de indicação. Em outras sete cidades, a indicação é a forma de provimento ao cargo para todos os diretores respondentes dos questionários contextuais, ou seja, uma clara disparidade entre o que está previsto nas leis locais e o que é realmente praticado.

Arraial do Cabo determinou via LOM eleições diretas com a participação de toda a comunidade escolar, em seu Art. 216, Inciso III. Já o PME apresenta na estratégia 19.4 o estabelecimento da eleição e a necessidade de criação de um cronograma pela Secretaria de Educação com conclusão de todo o processo num prazo de dois anos, conforme meta geral correspondente (ARRAIAL DO CABO, 1990, 2015). Em Iguaba Grande a LOM de 1997 no Art. 185 cita a eleição “na forma da lei”. Já a Lei complementar nº 009/98, no seu Art. 268 cita o processo de eleição baseando-se na LOM. O PME em 2015 estabelece consulta pública para diretores escolares apenas a partir de 2017 e a Lei 016/2016 reforça esse critério também a partir de 2017, porém com modelo de indicação através de lista tríplice, escolhida

⁵³ E tampouco que todas essas cidades foram elegíveis para as análises. Um exemplo é o município de Cardoso Moreira: já havia menção a eleições em 1997. Além disso, as imprecisões na legislação local fizeram com que o mesmo se configurasse o rol com redes excluídas das análises, como apresentado no Capítulo 3 e no Apêndice A (soma-se a isso o fato de que 2 dos 3 respondentes aos questionários, afirmaram que ingressaram por indicações).

pela comunidade escolar e com posterior nomeação do Executivo Municipal. Apesar de algumas imprecisões, o conjunto desses instrumentos legais sugerem a prevalência da indicação, reforçadas pelas respostas dos questionários dos diretores em 2015

Em 2017 entrou em vigor a Lei 1.799 (5º parágrafo) que instituiu as eleições de diretores em Casimiro de Abreu e que seguiu complementada pela Portaria SEMED 003/2017, sendo esta responsável em detalhar os procedimentos para a realização das mesmas, incluindo-se a escolha de diretores gerais e adjuntos para atuarem por dois anos, podendo ser reconduzidos por mais dois (atendendo metas previstas no PME de 2015). Ocorre que a LOM de 1990 já mencionava em seu Art. 179, inciso III, parágrafo 2º “eleição direta para o Corpo Administrativo com a participação da comunidade Escolar” (CASIMIRO DE ABREU, 1990, P. 48). Outro problema é que a mesma LOM foi atualizada até 2009, mas o documento disponível não sinaliza os pontos exatos das alterações. Observa-se ainda que mesmo com essas confirmações sobre a consulta pública, em 2015 9 dos 12 diretores respondentes aos questionários afirmaram ingressos por indicações.

Em Paracambi, a LOM em seu artigo 151, Inciso IV, determinou eleições diretas com a escolha feita pela comunidade escolar, através de voto secreto. Não há menções sobre leis regulamentares e o PME de 2015 não cita diretamente tal mecanismo limitando-se a citar a necessidade de “Consolidar no âmbito das escolas públicas, Conselhos Escolares consultivos, fiscalizadores e deliberativos, para que a gestão escolar seja realizada de forma participativa” (PARACAMBI, 2015, s/p.). Em 2015 a maioria dos respondentes aos questionários ingressaram aos seus cargos por indicações. Porciúncula tem situação similar à cidade anterior: cita de forma breve a escolha de diretores pela comunidade por meio de voto secreto (Art. 99, Inciso V) e não menciona diretamente tal mecanismo do PME de 2015 (PORCIÚNCULA, 1990, 2015).

Em Mendes, há três momentos os quais as eleições para diretores são citadas: na LOM de 1990, em seu Art. 70, alínea e (sem maiores especificações), na Lei nº 574 de 1994 (que instituiu eleições diretas com mandatos de dois anos, além de reiterar o disposto na Lei Orgânica) e no PME de 2015 (que relembra e endossa o determinado em instrumento jurídico anterior). Assim, entende-se que a cidade adota as eleições desde pelo menos 1994 (2 dos 3 respondentes aos questionários em 2015, afirmaram ter ingressado nas escolas dessa forma). Natividade também

conta com 3 legislações a respeito: a LOM de 1990 (Art. 165, Inciso VI), o PME de 2015 que sinalizou a necessidade de criação de Lei específica para a regulamentação da participação da comunidade no processo consultivo e a Lei 796 de 2016 que estabelece essas diretrizes (NATIVIDADE, 1990, 2015 & 2016)

Ao citar as eleições diretas em seu Artigo 236, Inciso XII, o município de Itaocara não deixa clara a necessidade de lei complementar ou não para efetivação do processo. Em Itaperuna, o Art. 241, § 1º da Lei Orgânica menciona a eleição de diretores (ITAPERUNA, 1994), mas o PME de 2015 sinaliza a necessidade de consolidação de mecanismos objetivos para o ingresso ao cargo. Entre os diretores respondentes aos questionários em 2015, a maioria ingressou por indicação (13 de 15) reforçando as dissonâncias entre as informações. Já no município de Resende, a LOM de 1997 em seu Art. 194 cita a eleição de diretores sem maiores detalhes, porém mesmo não ocorre no PME de 2015.

Em Petrópolis tanto LOM de 1990 quanto a versão atualizada de 2012, não citam qualquer mecanismo de escolha de diretores. Já a Lei nº 5.815 de 2001, estipulou eleições para diretores e detalhou critérios. Observa-se uma limitação desta Lei, quando o Inciso VI do Art. 2º exigia dos candidatos a diretores a disponibilidade de atendimento a todos os turnos da Unidade escolar. Isto porque especialmente os Diretores Adjuntos estariam impossibilitados de concorrerem e assumirem seus postos sob tais condições, uma vez que exerciam o cargo em 20 horas semanais (situação modificada apenas com a Lei 7.566 de outubro de 2017 que ampliou a jornada dos mesmos para 40 horas). A Lei nº 7.334 de 2013 retoma o processo de escolha de diretores, mas com novas diretrizes. O PME de 2015 (e sua nova redação dada pela Lei nº 7.619 de 26 de dezembro de 2017) apenas reforçam esta forma de provimento, mencionando que cerca de 100 escolas participaram das eleições em 2013. Já a Resolução 028 de 20 de outubro de 2017, divulgou os procedimentos para eleição de diretores para o respectivo ano, também reafirmando o disposto na Lei nº 7.121 de 19 de novembro de 2013 tendo a mesma como parâmetro.

Em 2016, Cordeiro reiterou o critério das eleições através da Lei 2.084, Art. 18º, resgatando o que já vinha regulamentado pela Lei 306 de 1991 (CORDEIRO, 2016). Sem maiores detalhes a Meta 17 do PME de 2015, item 17.1 já sinalizava a necessidade de criação de legislação específica para o estabelecimento da gestão democrática das escolas, incluindo o processo de escolha de gestores (CORDEIRO,

2015). Laje do Muriaé (1997) determinou na LOM eleições bianuais (Art. 134, item V), mas o PME de 2015 determinou outro processo com avaliações escritas, análise de perfil (sem maiores especificações) e avaliação de títulos cujos selecionados deveriam atuar por dois anos, podendo serem reconduzidos por mais dois.

Em Cabo Frio, diferentes mecanismos legais que foram instituídos entre 1990 e 2015, confirmam variações e sugerem instabilidade no processo de escolha de diretores. A LOM de 1990, o Art. 216, item VI, letra c, confirma: “eleições diretas na forma da Lei a ser encaminhada no prazo de sessenta dias, para as funções de direção de todas as instituições de ensino mantidas pelo Poder Público Municipal, com a participação da comunidade escolar” (CABO FRIO, 1990). Somente 15 anos depois a Lei nº 1.853/ 2005, instituiu a consulta pública à comunidade, com maior detalhamento. O PME de 2015 reforça tal critério. Já a Lei 2.902 de 2017 e a Resolução/SEMED nº 1 de 04 de janeiro de 2018, orientaram novas diretrizes no processo. Outras três Leis, a Lei nº 2.233 de 16 de outubro de 2009, a Lei nº 2.382, de 4 de outubro de 2011 e a Lei nº 2.608, de 12 de novembro de 2014 (não encontradas para consulta) foram citadas como já revogadas e estavam relacionadas ao tema escolha de diretores. Em 2015 a maioria dos diretores respondentes afirmou assumir as escolas por eleições.

Quatis em sua LOM de 1993, determinou eleição direta para o seu corpo administrativo, mas que a mesma necessitava de regulamentação específica (Art. 200, Inciso III). Esta regulamentação veio em 2001 com a Lei nº 326, que inclusive recorda os citados Artigo e Inciso da LOM sobre o tema. Reforça ainda que as eleições deveriam ser livres, diretas e secretas, com membros do magistério municipal como candidatos e com mandatos de dois anos, podendo haver apenas uma reeleição. Já o PME cita a eleição em dois momentos na meta 19: na estratégia 19.1 sobre a manutenção deste critério e na meta 19.11 sobre a necessidade de revisão desta lei (QUATIS, 1993 & 2015).

O Governo de Queimados estipulou as eleições diretas via LOM em 1993, no Inciso IV do Artigo nº 172, mas sem detalhar se era para efeito imediato após esta publicação ou se havia a necessidade de nova regulamentação. Em 2015 o PME destaca na meta 19, estratégia 19.1 a manutenção das eleições, sugerindo então que as mesmas já vinham sendo praticadas desde os anos 90. Tal dado parece se confirmar quando visualizamos que 15 dos 22 respondentes aos questionários de 2015 afirmaram ingresso nas escolas por este caminho.

Em Quissamã a LOM de 1990, em seu Art. 211 afirma a exigência de no mínimo 200 matrículas por unidades para oportunizar escolha dos diretores que teriam mandato de dois anos e uma reeleição para atuar em igual período (com escolha feita por pais, alunos, professores e pessoal de apoio). Já o PME mesmo apresentando uma breve análise situacional para cada meta discutida e 12 estratégias para a meta 19 (que discute gestão democrática) não faz qualquer menção sobre o processo de escolha dos diretores e tampouco cita o que foi determinado pela LOM (QUISSAMÃ, 1990, 2015). Em 2015, todos os respondentes aos questionários afirmaram ingresso por indicações.

A cidade de Mangaratiba no Art. 285, Inciso XII (parágrafo único) já previa eleições diretas para diretores (MANGARATIBA, 1990), entretanto sem especificar a necessidade de legislação complementar regulamentar. Já o PME de 2015, além da eleição prevê a consulta à comunidade em caso de possível exoneração de diretores (idem, 2015). Por outro lado, contou com a maior parte de respondentes aos questionários em 2015, ingressantes por indicação. Destaque para a cidade do Rio de Janeiro sendo a única com modelo misto na tabela 5 (seleção e eleição) e com a maioria de seus diretores ingressantes em suas escolas por este processo (553 ou 62% dos 887 respondentes dos questionários contextuais). Contudo, a cidade deixou o mecanismo de indicação política desde o PME de 2003. Logo, ficou fora do período de análise sugerido, levando-se em conta que a saída da indicação política após 2007 foi condição necessária para que determinadas escolas sejam incluídas no grupo de tratamento. Cordeiro adota eleição desde 1991 e desde então a aplica apenas parcialmente. Por isso está apresentada nesta tabela 5, tendo reforçada a efetivação da eleição em Lei no ano de 2016.

Neste grupo de municípios, a maioria apresenta informações divergentes entre o legal e o declarado pelos diretores. Além disso, todas as cidades da tabela 5 já declaravam em suas LOMS a eleição de diretores antes do período de interesse deste estudo (a partir de 2007), mesmo quando não aplicadas de fato. Assim, concluímos que tais cidades não se apresentaram como elegíveis para as análises, conforme discutido no Capítulo 3 e no Apêndice A.

A próxima tabela apresenta um grupo de cidades que alterou as formas de provimento ao cargo de diretor em escolas públicas municipais entre os anos de 2008 e 2011. A intenção deste recorte foi selecionar as cidades que efetuaram

transições, num período no qual foi possível toma-las elegíveis para a seleção dos nossos grupos de tratamento, conforme descrito no capítulo 3:

Tabela 6: cidades que mudaram de indicação para eleição entre 2008 e 2011 (legislação x Prova Brasil 2015)

Municípios	Documentos	Ano	Declararam ingresso por / total de diretores
Niterói	LOM, PME, Lei e Decretos	2008	Majoria por eleição: 43/79
Macaé	LOM, PME e Lei	2011	Majoria por seleção e eleição: 30/52
São João de Meriti	LOM, PME e Lei	2010	Majoria indicação: 45/57
Valença	LOM, PME e Lei	2010	Majoria indicação: 13/29
Volta Redonda	LOM, PME e Lei	2010	Majoria por eleição: 55/76

Fonte: Legislação dos referidos municípios. Elaboração própria.

Nesse momento temos um pequeno grupo de municípios, no total de cinco. Parte das escolas dessas cidades compuseram nossos grupos de tratamento. No próximo capítulo mencionamos que os dois tratamentos são correspondentes à saída das indicações para os cargos de diretores e migração para eleições ou modelo misto. Todavia, como também explicado, neste caso essas mudanças precisariam ter ocorrido particularmente entre 2007 e 2013 para que fosse garantida a comparação dos dados disponíveis das escolas sobre o desempenho dos estudantes e liderança dos diretores antes e depois dos tratamentos. Entretanto, boa parte das cidades fluminenses acabou adotando mudanças em dois períodos distintos (fora desse recorte temporal que necessitávamos), por conta dois mecanismos de forte indução: 1) A Constituição Federal (BRASIL, 1988) que, como já aludido sobre o Artigo 206, impulsionou a gestão democrática do ensino público e a produção das LOMS de muitos municípios e; 2) A aprovação do atual PNE (BRASIL, 2014) que determinou a todos os municípios brasileiros a aprovação de seus novos respectivos PMEs no prazo máximo de 1 (um) ano. Resultado: várias cidades registraram transições nas formas de provimento ao cargo de diretores a partir dos anos de 1990 (logo após a promulgação da CF) e outras a partir de 2014 tornando-se inviável a escolha das mesmas.

Em Macaé a LOM de 1990 no Art. 202 § 2º cita eleição direta, entretanto a versão consolidada até a emenda 068 de 2011 suprimiu as informações correspondentes. As primeiras eleições se deram com a Lei Complementar nº 191 de 2011, que instituiu a seleção + eleições diretas para diretores (inclusive recordada como válida no Edital de Processo Seletivo para o preenchimento das funções de Diretor e Diretor Adjunto na Rede Municipal de Ensino de 2015). O item

2.3.1 deste mesmo Edital recorda ainda que em 2011 houve uma Prova de Conhecimento e Habilidades Gerenciais na primeira etapa de seleção dos profissionais. Em notícia divulgada no site oficial da prefeitura, recordou-se ainda que “em 2011 foi feita a primeira eleição para diretores válida por 3 anos e foi prorrogada por mais um ano” (MACAÉ, 2015, s/p) complementando a caracterização do processo seletivo misto. Além desta lei, mais duas regulamentam as eleições no município: a Lei Complementar nº 234/2014 e Lei Complementar nº 269/2017. O PME de 2015 também cita as eleições. As referidas leis não foram encontradas, mas há sites (inclusive oficiais) que as mencionam.

No município de Niterói a LOM de 1990 cita a eleição de diretores, mas sugeria a necessidade de elaboração de normas específicas por parte da Secretaria Municipal de Educação. Em 2008 foi aprovado um PME (Lei nº 2.610/2008) que previa a consulta à comunidade para escolha de diretores a partir de sua publicação sem maiores especificações. A mesma foi revogada apenas a partir da Lei 3.234 de 2016. Já nos anos de 2013 e 2017, surgiram decretos que respaldaram e detalharam todo o processo consultivo (também por eleição) sendo os de nº 11.516 e 12.836, respectivamente.

Já em São João de Meriti a LOM de 1990, atualizada em 2014, não menciona forma de provimento ao cargo de diretores. O processo de eleição foi efetivado pela Lei 1.765 do ano de 2010, no Art. 123. Tal mecanismo de escolha e sua Lei correspondente são endossados pelo PME de 2015, embora seja curioso observar que tal documento cita “em garantia da democratização da escola pública o governo municipal sanciona a Lei nº 1.765 de 22 de dezembro de **2012** [...] dentre outros temas instrui no art.123, a eleição para diretores de escola no âmbito da secretaria municipal de educação [...] (SÃO JOÃO DE MERITI, 2015, p. 54, grifo nosso). Neste caso, o ano negrito no documento oficial disponível *on-line* está errado, pois a referida Lei nº 1.765 foi na verdade sancionada em 2010, conforme facilmente atestado no próprio Diário Oficial do município nº 3130, Ano IX, de 29 de dezembro de 2010 (idem, 2010, p. 130).

Em Valença o PME de 2015 e a LOM de 1990 não mencionam a eleição de diretores. A Lei 2.549 de 2010 autoriza eleições livres, diretas e secretas para diretores gerais e adjuntos com mandatos de dois anos, prorrogáveis por mais um ano, sendo o Ensino Médio a formação mínima exigida para o provimento. A Lei 2.641 de 2011 orienta alterações no Art. 75 da Lei anterior destacando, por exemplo,

que o candidato seja um profissional que já atue na unidade de ensino pretendida ao cargo. Já na Resolução 003 nº 003/SME/2015 - que estabelece normas para realização de eleição para diretores – houve mudanças importantes como a exigência de formação mínima em curso superior (Licenciatura em Pedagogia ou áreas com conhecimentos sobre gestão escolar), exercício mínimo de três anos no quadro permanente da referida rede, participação obrigatória em curso de qualificação e apresentação de plano de gestão.

Em Volta Redonda o Art. 430 da LOM menciona a eleição de diretores franqueada a membros efetivos do magistério municipal para exercício do cargo por pelo menos um ano, admitindo-se recondução. O Art. 429 cita que, entre outros princípios, a gestão democrática necessita de regulamentação específica através de Lei Complementar. Em 2010, a Lei Municipal 4.721 efetivou a eleição de diretores no Art. 1º, Inciso III para mandato de três anos, podendo haver reeleição. No PME de 2017 afirma-se que no município há 3 processos de escolha de diretores: seleção + eleição (misto) e indicação (está última apenas em caso de vacância). No caso do modelo misto, não foi encontrada nenhuma legislação correspondente. A seleção é citada no documento como verificação da formação técnica e da experiência profissional do candidato, mas sem referências à realização de exames, por exemplo. Isto poderia explicar o fato de termos 55 dos 76 respondentes aos questionários em 2015 afirmando ingresso por exclusivamente por eleições (ou a etapa seletiva não ocorreu ou não foi compreendida por diversos profissionais dessa forma) o que nos induz a crer na prevalência da consulta pública às comunidades. Ainda neste PME é apresentada como meta a criação de um grupo de estudos para elaboração de um novo critério.

Em Niterói, Volta Redonda e Macaé a maioria dos respondentes aos questionários foram ingressantes nos cargos conforme a legislação de cada um. Ainda assim, há dissonâncias entre o legal e o declarado como nas demais tabelas. Em São João de Meriti e Valença as indicações prevaleceram no total de respostas em oposição à legislação. Contudo, levando em consideração que o principal critério de seleção das cidades e escolas foi o baseado na legislação disponível (e para que fosse evitado um corte ainda maior) essas duas cidades também tiveram escola incluídas nas análises como tratadas.

O próximo grupo de cidades também registra mudanças nas formas de provimento ao cargo de diretores de indicação para outros critérios, porém a partir de 2014. Os dados encontrados são discutidos em seguida.

Tabela 7: cidades que alteraram as suas formas de provimento ao cargo de indicação para eleição a partir de 2014 (legislação x Prova Brasil 2015)

Municípios	Documentos	Ano	Declararam ingresso por / total de diretores
Armação dos Búzios	LOM e PME LOM, PME e Lei	2015	Maioria por seleção: 6/11
Aperibé	667/2016	2016	Apenas por indicação: 1/1
Areal	LOM , PME e Lei	2015/2017	Apenas por indicação: 7/7
Barra do Pirai	LOM e PME	2015	Maioria por eleição: 31/53
Barra Mansa	LOM e PME	2015	Maioria por eleição: 11/16
Cantagalo	LOM,PME e Lei	2015	Maioria po indicação 8/10
Carmo	LOM e PME	2016	Apenas indicação 1/1
Comendador Levy Gasparian	LOM e PME	2018	Apenas indicação 2/2
Duas Barras	LOM e PME	2017	Apenas indicação 2/2
Duque de Caxias	LOM, PME e Lei LOM, PME,	2014	Maioria por indicação 106/198
Itaguaí	Decreto e Lei	2015	Maioria por indicação 26/38
Japeri	LOM e PME	2017	Maioria por indicação 19/22
Rio Claro	LOM e PME	2015	Apenas por indicação: 2/2
São Fidelis	LOM e PME	2015	0Apenas por indicação: 5/6
São Francisco de Itabapoana	LOM, PME, Lei	2016	Maioria por indicação: 13/14
São João da Barra	LOM e PME	2015	Maioria por indicação: 11/13
Saquarema	LOM, PME e Lei	2016	Maioria por indicação 20/21
Sumidouro	LOM, PME e Lei	2016	Somente indicação 2/2
Três Rios	LOM,PME e Lei	2017	Maioria por indicação 10/13
Vassouras	LOM, PME e Lei	2014	Maioria por indicação 14/24

Fonte: Legislação dos referidos municípios. Elaboração própria.

Observa-se que em 8 municípios as declarações dos diretores apontam para indicações como a principal forma de ingresso nos cargos. Já em outros 9 municípios, a indicação foi apontada como a forma de acesso exclusiva ao cargo por todos os diretores respondentes. Mesmo com a oficialização das eleições não podemos afirmar exatamente que há para todos esses casos divergências, uma vez que as mudanças são muito recentes e, certamente, não houve tempo hábil para efetivá-las em todas as redes municipais. Além disso, os respondentes já ocupavam os cargos antes da implementação da legislação, ou seja, ainda acessaram o cargo através de indicações. Por outro lado, a tabela 7 mostra que em, Barra do Pirai e

Barra Mansa, a maioria dos diretores já ingressou em suas escolas por eleições, conforme novas legislações correspondentes.

O Art. 203, Inciso VIII, alínea c, da LOM de Carmo (CARMO, 1990), republicada em 2011, prevê desde 1990 eleições diretas e secretas para diretores e vice-diretores de escolas sem especificar a necessidade de legislação complementar. Também não consta na versão mais recente disponível *on-line* quais foram os itens alterados por emendas em relação à versão de 1990. Em 2016, a Lei nº 1.852/16 efetiva com mais detalhes a eleição como critério.

A LOM de 2002 (revisada em 2012) do município de Três Trios discorre sobre os princípios da gestão democrática em XII Incisos de seu Art. 255, mas não cita critérios de escolha de diretores. O PME de 2015, na estratégia 1 da meta 19 destaca a necessidade de criação de regulamentação específica que conjugue tanto critérios técnicos quanto a participação da comunidade na escolha dos diretores, porém sem muita clareza sobre quais são ações concretas nesse sentido. A estratégia 7 orienta a construção de programas de formação e avaliação de diretores que possam subsidiar os processos de escolha dos profissionais, porém também não delineiam mais detalhes. Finalmente em 2017, a Lei 4.425 estabeleceu os critérios para a escolha dos diretores, incluindo produção de um projeto de gestão, apresentação do mesmo à Secretaria de Educação e, posteriormente à comunidade da unidade de ensino pretendida para atuação no cargo e finalizando com o pleito de consulta.

Em Barra do Piraí, o PME de 2015 cita a necessidade de rever a forma de provimento ao cargo de diretor “de acordo com a legislação em vigor, **incluído** o processo de eleição” (BARRA DO PIRAIÁ, 2015, p. 125, grifo nosso), mas não foi encontrada legislação anterior que o citasse embora a maioria dos respondentes aos questionários contextuais em 2015 tenham confirmado ingresso por este critério. Já em Barra Mansa a LOM de 1990 cita no Art. 166, Inciso VII a eleição determinando a participação apenas para “candidatos devidamente habilitados” (BARRA MANSA, 1990, p. 46), mas sem detalhes de quais seriam os pré-requisitos necessários dos pretendentes ao cargo e tampouco se esta Lei teria efeito imediato ou não. Por outro lado, o PME de 2015 na meta 19, estratégia 4, afirma que cabe ao município: “Efetivar e consolidar consultas à comunidade escolar para a escolha dos gestores das Unidades Escolares” (idem, 2015, p.74).

Em Armação dos Búzios o Art. 190 em seu Inciso VI determinou a eleição de diretores, mas ressaltou a necessidade de criação de Lei específica através do Poder Executivo. Em 2015, o PME deste município referenda tal critério em três momentos: 1) curiosamente na meta 5 (que no sentido mais amplo aborda o tema da alfabetização) com a estratégia de “valorizar a democratização da escola” (ARMAÇÃO DOS BÚZIOS, 2015, p. 6), na meta municipal nº 19 e na primeira estratégia desta mesma meta (idem, p.13). Outra curiosidade é que num primeiro momento menciona-se a adoção de mecanismo logo a partir do 1º ano de vigência do Plano, mas posteriormente afirma-se prazo mais restrito: 60 dias. Além disso, a referida estratégia aparentemente apresenta uma redação confusa ao se referir ao mesmo tempo ao PME e à LOM sobre o tema. Outra situação que gerou dúvidas foi a frequência de repostas dos diretores: 6 do total de 11 informaram ingresso por seleção em 2015, mecanismo em nenhum momento mencionado dos documentos acessados.

A versão da LOM de 1990 do município de Vassouras, disponível com emendas atualizadas até o ano de 2004, cita a garantia de “eleições diretas na forma da lei” (Art. 170, Inciso XI). Curiosamente, na outra versão disponível com emendas inseridas até o ano de 2017 (e nova redação dada pela Lei 2.462/2008), a eleição de diretores foi suprimida (não é mencionada), inclusive sendo o próprio texto como um todo apresentado num quantitativo bem menor de páginas em relação à anterior (63 páginas x 103 páginas). Em 2014 foi promulgada a Lei 2.744 que apresenta normas claras e detalhadas para a realização de eleições de diretores gerais e adjuntos. O PME de 2015 menciona eleições na meta municipal nº 19 e na estratégia 19.2 que indicam a necessidade de regulamentação da escolha através Conselho Municipal de Educação (ainda que a mesma já exista na Lei nº 2.744). Já a estratégia 19.6 do PME de 2015 menciona a realização imediata de eleições considerando como base a Lei regulamentadora já disponível (a de nº 2.744)

O município de Aperibé determina eleições para diretores de escolas com no mínimo 100 alunos, o que configura uma situação híbrida. Nesta cidade observa-se a menção às eleições em três momentos: 1) via LOM, em 1993 (a que estipulou o mínimo de alunos matriculados por escola para adoção deste critério); 2) como meta do PME de 2015 (mas sem mencionar a necessidade de revogação do disposto em sua Lei Orgânica a fim de não ser gerada uma situação passível de ser interpretada

como uma antinomia jurídica⁵⁴) e; 3) a partir da Lei nº 667/2016 que deixa clara a “eleição, por voto direto e secreto, pela comunidade escolar, vedado voto por representação” (AERIBÉ, 2016, p. 3). Em 2015 houve apenas um respondente ao questionário para diretores, o que também não ajudou com mais pistas até o momento sobre o que prevalece. Dada a complexidade da situação e o fato de não sabermos se ocorreu ou não eleições entre 1993 e 2016, este município poderia inclusive ser citado também na tabela 5 deste capítulo. Em Cantagalo a LOM de 1990 não citou forma de provimento para diretores nem mesmo após a revisão e atualização feitas em 2008. Já o PME de 2015 deixa clara a necessidade de um processo consultivo para a escolha dos gestores escolares (CANTAGALO, 2015). Em Duque de Caxias o Art. 92 em seu Inciso XI, determina eleições diretas para todas as escolas municipais, deixando clara a necessidade de criação de uma Lei complementar. Tal critério se consolidou a partir de 2015 por meio de 2 instrumentos: o PME (sendo a eleição citada inclusive mais de uma vez, como elemento e ser integrado aos Projetos-Políticos-Pedagógicos das escolas) e através do Decreto Municipal 6.245/15. A Lei nº. 2.864/ 2017 refirma a manutenção deste processo.

Na LOM do município de Itaguaí não há informações sobre forma de provimento de diretores. A estratégia 19.7 de seu PME afirma a necessidade de dos “os critérios para eleição de gestão escolar democrática” (ITAGUAÍ, 2015, p. 78). O Decreto nº 4.407 ratifica e detalha o processo de escolha dos diretores para mandatos de 3 anos (idem, 2015b). O mesmo Decreto cita ainda a Lei Municipal nº 3.256 de 19 de Agosto de 2014, que já previa a garantia da eleição de Diretores nas Unidades Escolares (idem, 2014).

A próxima tabela apresenta outro grupo de municípios com alterações (a maioria bem recentes), porém para outras formas de provimento ao cargo, diferentes das consultas públicas às comunidades ou modelo misto, que utilizamos em nossas análises:

Tabela 8: cidades que alteraram as suas formas de provimento ao cargo de indicação para outros modelos em qualquer período, exceto eleição exclusiva ou modelo misto (legislação x Prova Brasil 2015):

Municípios	Documentos	Mecanismo	Ano	Declararam ingresso
------------	------------	-----------	-----	---------------------

⁵⁴ Que se configura em um conflito entre duas normas jurídicas. Neste caso específico, prevaleceria o critério de cronologia baseado no princípio da *lex posterior derogat legi priori* (BOBBIO, 2014), ou seja, prevaleceria o disposto na Lei nº 667/2016 do município de Aperibé.

		legal		por / total de diretores
Magé	LOM, PME e Lei regulamentar	Eleição / indicação + eleição	1990/1999/2017	Majoria por indicação: 34/51
Nova Friburgo	Deliberação e Lei regulamentar	Lista tríplice + eleição	2007/2011	Majoria por eleição: 23/42 Majoria por indicação: 9/11
Rio Bonito	LOM e PME	Seleção	2015	Majoria por indicação: 20/22
Paraty	LOM, PME e Lei regulamentar	Eleição + Indicação	2015	

Fonte: Legislação dos referidos municípios. Elaboração própria.

Aqui incluímos as colunas ‘Mecanismo legal’ e ‘Ano’ (da mudança) uma vez que alguns dos respectivos dados para cada município são diferentes entre si. Nestas 4 cidades as diferentes formas de indicação deram lugares (legalmente) a outros mecanismos de ingresso dos diretores nas escolas por meios distintos aos das eleições. Ainda assim, em 3 municípios a maioria dos diretores afirmaram terem ingressado em suas escolas por meio de indicações. Em Nova Friburgo, a LOM de 1990 não menciona qualquer informação sobre forma de provimento ao cargo de diretores. Já a Deliberação CME nº007/07 foi destinada à eleição de diretores. A Lei municipal 3.989/2011 reiterou a eleição em um processo distinto contando com lista tríplice com a colocação dos candidatos após o pleito, análise de propostas de gestão e currículos, além do processo de indicação independente do Executivo. Curiosamente, a meta 19 do PME de 2015 (estratégia 13) reforça a “escolha **democrática**” (NOVA FRIBURGO, 2011, grifo nosso) conforme legislação específica, mas pouco mais da metade dos respondentes aos questionários em 2015 (23 de 42) afirmaram terem ingressado dessa forma nas direções das escolas.

Em Magé a eleições estavam previstas desde 1990 (através da LOM), foram suspensas em 1999 e no PME de 2017 a consulta pública à comunidade retorna mas sob duas condições: os diretores gerais e adjuntos passaram a ser “indicados pela Secretaria Municipal de Educação e Cultura – SMEC, considerando critérios de mérito e desempenho” (MAGÉ, 2015) e sinalizando “a participação da comunidade escolar, através de consulta pública **sempre que possível**” (ibidem, grifo nosso). Em Rio Bonito, não há referências à LOM de 1990 sobre escolha dos diretores, mas o PME determina que o ingresso do diretor na escola seja garantido “através da análise de currículo acadêmico na área da educação, elaboração de projeto de trabalho e defesa do mesmo para a comunidade escolar. Sendo submetido à avaliação anual do seu desempenho.” (RIO BONITO, 2015, p. 100-101). Em Paraty

a partir do Projeto de Lei 002/2015 foram apontados critérios específicos para consulta pública à comunidade, com a inclusão de lista quintupla e escolha por parte do Poder Executivo entre os mais votados.

A tabela 9 exibe um pequeno grupo de municípios que realizou mudanças nas formas de provimento ao cargo de diretores para mecanismos menos comuns em relação ao que foi observado para os demais municípios do estado. As discussões vem em seguida:

Tabela 9: cidades que alteraram as suas formas de provimento para outras configurações diferentes dos grupos anteriores (legislação e Prova Brasil 2015):

Municípios	Documentos	Mecanismo legal	Ano	Declararam ingresso por / total de diretores
		Eleição-Seleção +		
Teresópolis	LOM e PME	Eleição	2015	Majoria eleição: 24/48
Nova Iguaçu	LOM ,PME e lei	Eleição /Indicação	2012/2013	Majoria indicação 58/106
Rio das Ostras	LOM e PME	Indicação /Eleição	2015	Majoria por indicação: 8/9

Fonte: Legislação dos referidos municípios. Elaboração própria.

Nestas 3 cidades notamos situações que consideramos atípicas do que observado nos demais municípios do estado do Rio de Janeiro. Na cidade de Rio das Ostras, permanece a indicação política, porém em seu recente PME de 2015 está prevista a consulta aos Conselhos Escolares “sempre que possível” (RIO DAS OSTRAS, 2015, p.6). No caso de Teresópolis, as informações apresentadas são imprecisas, mas ao que parece migrou-se das eleições para um modelo misto ou processo seletivo, provavelmente a partir do PME de 2015. No município de Nova Iguaçu, a Lei nº 4.213, de 10 de dezembro de 2012 autorizava a eleição de diretores escolares e coordenadores políticos pedagógicos (CPP) da rede municipal de educação. Contudo, a Lei nº 4.301 de 16 de agosto de 2013 revogou a Lei anterior e cita que os cargos em comissão de Diretor Geral, Diretor Adjunto e CPP das Instituições de Ensino, mantidas pelo Poder Público Municipal serão de livre nomeação e exoneração do chefe do Poder Executivo Municipal.

2.3.3. Limitações dos dados.

Como já mencionado, a dificuldade de acesso a determinados documentos, especialmente Diários Oficiais, foi uma das limitações observadas. Para reduzir

possíveis lacunas nesse sentido, recorreu-se às LOMs e PMEs de todos os municípios fluminenses, além de algumas leis complementares para casos específicos. Outra contingência se deu por conta da redução expressiva de casos elegíveis para análise, conforme demonstrado na seção 2.3.2 por conta da quantidade de municípios que propôs alterações nas formas de provimento ao cargo de diretores próximas à promulgação da Constituição Federal em 1988 (com as LOMs) e após a aprovação do PNE em 2014, ou seja, boa parte fora do período favorável para análises. No caso dos municípios que realizaram mudanças em função da determinação do Plano Nacional de Educação, será necessário mais tempo para que se realizem estudos sobre possíveis efeitos nas escolas. Mais uma restrição detectada é a presença de mais de uma forma de provimento ao cargo de diretores nas declarações apresentadas nos questionários contextuais por município. Se considerássemos o uso desta *proxy* para buscar convergência com o que é legalmente instituído em cada cidade, haveria eliminação quase total de municípios e suas respectivas escolas para o estudo, principalmente no grupo de tratamento, por conta das divergências de informações (No capítulo 3, discutimos essa situação em números). A falta ou imprecisão de informações constatada em determinados documentos oficiais (como a não declaração explícita sobre a forma de provimento ao cargo de diretores) também representou mais uma importante limitação dos dados. Isto explica, por exemplo, porque ao compararmos o quantitativo geral sobre formas de provimento ao cargo nos dois levantamentos realizados, revelam-se divergências. Por exemplo: o Gráfico 4, revela que em 69 municípios fluminenses, a forma de provimento ao cargo de diretores de escolas públicas municipais mais recorrente é a indicação (de técnicos, de políticos ou outras). Isto com base nas respostas dos diretores. Contudo, ao observarmos e contabilizarmos o levantamento feito através dos documentos oficiais, temos apenas 38 municípios que declaram oficialmente este mecanismo na escolha de seus diretores. Isso pode ter duas interpretações: a primeira, como já discutido, se dá pelo fato de que muitos municípios promoveram mudanças em 2015, justamente o último ano da Prova Brasil a qual extraímos dados dos Questionários Contextuais. Parte dessas mudanças ainda não havia sido concretizada quando da ocasião do registro de respostas dos professores aos questionários (ainda havia, por exemplo, mais diretores indicados). A segunda interpretação é a de que mesmo em municípios que adotam especialmente as eleições há mais tempo a mesma, ao que parece, se

apresenta apenas ‘no papel’, mas não é vivida de fato, como o que é observado na Tabela 5, com várias cidades que ‘adotam’ eleições desde os anos 90, mas que na prática até o ano de 2015, a maioria de seus gestores ingressaram através de algum tipo de indicação, além do caso de eleições que ocorrem somente para escolas de certo porte ou condição administrativa.

Por conta dessas limitações, tentamos estabelecer o cruzamento de dados com as fontes até aqui detalhadas e a próxima seção trata das tentativas de contatos diretamente com as redes.

2.4 CONTATO COM AS REDES E COMPARAÇÃO ENTRE FONTES

O objetivo dessa seção é exibir os principais resultados obtidos através de um terceiro recurso: contato direto com algumas redes municipais de ensino. O cruzamento e comparação dessas novas informações foi uma tentativa de verificação um pouco mais próxima da realidade local em alguns municípios, particularmente sobre como (e quando) os diretores assumiram de fato as suas escolas em cada município estudado e para avaliarmos o quanto essas informações poderiam ‘conversar’ com as anteriores.

Entre os meses de janeiro e maio de 2017 procuramos estabelecer contatos com as secretarias municipais de educação⁵⁵ de 18 cidades das regiões serrana e metropolitana fluminenses. Este primeiro critério de seleção - optando pelas duas regiões mencionadas - levou em conta um primeiro levantamento de dados realizado no segundo semestre de 2016, para a produção do então projeto de tese. Foram estes os municípios buscados: Queimados, São João de Meriti, Duque de Caxias, Itaguaí, Japeri, Mesquita, Nilópolis, Belford Roxo, Magé, São Gonçalo, Guapimirim, Duas Barras, Petrópolis, Nova Friburgo, Cantagalo, Carmo, Bom Jardim e Cordeiro.

Os principais procedimentos utilizados foram: contatos telefônicos, envio de e-mails e mensagens através de canais oficiais de comunicação dos governos locais, disponíveis pela internet. Nos contatos via correios eletrônicos, foram anexadas cartas de apresentação com especificação dos dados solicitados. A Tabela 10

⁵⁵ Quando não foram possíveis contatos com determinadas secretarias municipais de educação, tentou-se o mesmo com representante do Poder Executivo, para a busca de informações.

resume quais recursos foram utilizados por município e quais foram os resultados obtidos:

Tabela 10: contatos com os municípios e respectivas respostas sobre formas de provimento ao cargo de diretores de escolas públicas municipais.

Municípios	Respostas dos diretores	Legalmente instituído	Respostas das Secretarias de Educação
Belford Roxo	Majoria por indicação	Eleição	Sem resposta.
Bom Jardim	Somente indicação	Indicação/eleição	Sem resposta.
Cantagalo	Somente indicação	Eleição	Sem resposta.
Carmo	Somente indicação	Eleição	Sem resposta.
Cordeiro	Majoria por eleição	Eleição	Sem resposta.
Cordeiro	Majoria por eleição	Eleição	Sem resposta.
Duas Barras	Majoria por indicação	Seleção+Eleição	Sem resposta.
Duque de Caxias	Majoria por indicação	Eleição	Eleição - Decreto municipal 6.245/15
Guapimirim	Majoria por indicação	Seleção+indicação	Sem resposta.
Itaguaí	Majoria por indicação	Eleição	Sem resposta.
Japeri	Majoria por indicação	Eleição	Sem resposta.
Magé	Majoria por indicação	Eleição/indicação/eleição	Sem resposta.
Mesquita	Majoria por indicação	Indicação	Sem resposta.
Nilópolis	Majoria por indicação	Indicação	Sem resposta.
Nova Friburgo	Majoria por eleição	Eleição	Eleição para diretores
Petrópolis	Majoria por eleição	Eleição	Sem resposta.
Queimados	Majoria por eleição	Eleição	Sem resposta.
São Gonçalo	Majoria por indicação	Eleição/indicação	Sem resposta.
São João de Meriti	Majoria por indicação	Eleição	Sem resposta.

Fonte: contatos com Secretarias Municipais de Educação. Elaboração própria.

O contato com este grupo de municípios apresentou muitas limitações com retorno muito pequeno. Apenas os municípios de Duque de Caxias e Nova Friburgo ofereceram respostas sobre as formas de provimento ao cargo de diretores. Podemos observar que os procedimentos para obtenção de dados via contato direto com as Secretarias de Educação, pouco acrescentou na obtenção de dados para consequentes comparações. Uma das razões foi a evidente escassez de informações através de contatos por telefone e e-mails. Outro ponto observado na tabela 10 é que das poucas respostas obtidas, o que foi comunicado pelas

secretarias veio a confirmar apenas o marco legal estabelecido pelos respectivos municípios. Algo esperado levando em conta que para responder de maneira fundamentada, representantes das secretarias de educação provavelmente lançariam mão justamente deste recurso para fornecer informações.

Em suma, os contatos com as redes municipais selecionadas não geraram nenhuma mudança sobre nossas conclusões anteriormente estabelecidas, ou seja, até a comparação dos dados da Prova Brasil com os documentos oficiais investigados.

Como assinalado ao longo de todo o Capítulo 2, duas das mais relevantes limitações nos dados disponíveis são a falta de convergência entre o que é oficial nos municípios e o que é declarado pelos diretores, além de informações incompletas ou imprecisas. Diante de tais divergências, surge mais uma possível questão para reflexões futuras: se as diretrizes nacionais priorizam a gestão democrática como proposta de aumento da qualidade através de seus mecanismos específicos (sendo um deles, a consulta pública à comunidade para a escolha de seus gestores escolares) estaria a realidade observada sempre favorecendo este objetivo ou haveria obstáculos para o mesmo em determinados contextos municipais? As divergências de informações obtidas em distintas fontes sobre as formas de provimento ao cargo de diretores nos remete à esta questão.

O levantamento realizado evidencia não apenas uma fragilidade nos dados descritivos, mas também a complexidade do cenário político educacional neste expediente. Sabemos que há municípios que, por exemplo, declaram como oficial a consulta pública à comunidade para a escolha de seus gestores escolares, mas exibem uma realidade muito diferente, com profissionais que assumiram suas funções na direção das suas escolas a partir de outros mecanismos.

Dessa forma, o próximo capítulo detalha, entre outras coisas, quais os procedimentos foram possíveis para a seleção final dos municípios e as respectivas escolas para o estudo. Recordar-se também algumas possibilidades e limitações em tais escolhas.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta e discute o desenho do estudo, a seleção dos municípios de acordo com a legislação sobre as formas de provimento ao cargo de diretores, as limitações das bases de dados utilizadas e as estratégias de imputação de dados para evitar a perda de casos. Finaliza com as análises de viés de seleção entre os grupos dentro de cada banco selecionado e entre bancos construídos com diferentes critérios.

3.1 DESENHO DE PESQUISA.

Este é um estudo com desenho quase experimental (CAMPBELL E STANLEY, 1963). As escolas envolvidas não puderam ser escolhidas aleatoriamente, logo, as amostras são classificadas como não probabilísticas (teóricas) e foram selecionadas em função dos documentos disponíveis dos municípios (legislação) conforme melhor detalhado na seção 3.3.

O principal objetivo deste estudo foi observar o impacto da mudança nas formas de provimento ao cargo de diretores de escolas públicas municipais do estado do Rio de Janeiro, tanto sobre a percepção dos professores em relação à liderança de seus diretores quanto no desempenho dos estudantes.

Em resumo, iniciamos com a leitura e interpretação dos documentos dos municípios, organizamos as informações sobre as formas de provimento ao cargo de diretores e desempenho dos estudantes, preparamos e discutimos as estatísticas descritivas para as variáveis dependentes e definimos os municípios e escolas para comporem os grupos de controle e tratamento nos diferentes bancos. Na sequência, realizamos análises de viés de seleção e discutimos seus resultados a partir da comparação entre os grupos de controle e tratamento (escolas dentro de um mesmo banco de dados) e entre diferentes bancos. Para isso, além dos dados descritivos sobre os municípios e escolas, apresentamos resultados de testes Qui-quadrados (FIELD, 2009)⁵⁶ para frequências considerando principalmente a variável

⁵⁶ Testes de hipóteses para médias, principalmente os paramétricos, são mais poderosos para avaliar as hipóteses desejadas. Contudo, considerando nossa principal variável para a análise de viés (Complexidade_da_gestao) surgiram obstáculos que impedem a realização dos mesmos. Executando testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov Z e de Shapiro-Wilk (FIELD, 2009) tanto em bancos com escolas dos grupos de controle quanto com as de tratamento, confirmamos que as distribuições

“Complexidade_da_gestao”⁵⁷, a partir da comparação entre os grupos de escolas. No que diz respeito à variável de interesse / resultados correspondentes à liderança do diretor utilizamos as respostas dos professores aos questionários contextuais da Prova Brasil para elaborar um indicador de liderança, tal qual feito por Oliveira (2015), Oliveira e Waldhelm (2016) e Oliveira & Paes de Carvalho (2018) através da técnica de Análise Fatorial (ibidem) com redução à um fator. Em seguida agregamos os índices ao nível das escolas que são nossas unidades de análises (detalhes no Capítulo 4, seção 4.4).

Partimos da hipótese de que diferentes maneiras para a alocação de gestores de escolas públicas influenciam na variação dos níveis de percepção dos professores sobre a liderança dos mesmos com base em características ligadas à liderança transformacional e liderança integrada⁵⁸, influenciando também no trabalho dos docentes e na melhoria da aprendizagem dos alunos, sendo esta refletida nos resultados de desempenho (variando em cada mecanismo utilizado). Em outras palavras, inicialmente esperávamos que o abandono das indicações de diretores (técnicas, políticas ou outras) e a migração para a consulta pública à comunidade ou modelos mistos poderiam atrair diretores com maiores capacidades de liderança. Consequentemente, essas mudanças influenciariam positivamente no trabalho dos professores e no desempenho dos alunos.

Consideramos que o mecanismo que opera estas relações reside no fato de que a partir do momento que diretores passam a ser escolhidos pela comunidade (em oposição à indicação política) de um lado demonstra-se também maior autonomia e respeito às decisões dos colegiados internos, aumentando com isso a confiança nos novos dirigentes entre pelo menos a maioria dos docentes (que

de frequências não são normais com estes dados. De qualquer forma tais testes são dispensáveis, pois dados categóricos em si não são contínuos. Isto fica ainda mais evidente quando observamos, por exemplo o caso das escolas tratadas em Niterói. Sem uma distribuição de frequência contínua também não podemos utilizar testes não paramétricos para médias, como alternativa (ibidem). Além da variável de interesse neste caso ser discreta, há pouca variabilidade (6 níveis de complexidade de gestão) e há bancos com poucos casos, principalmente com as escolas tratadas. Diante disso e pelo fato desta variável já estar disposta em categorias, a opção foi comparar frequências utilizando o teste Qui-quadrado de independência (ibidem).

⁵⁷ A partir dos dados disponíveis pelo INEP e do escopo deste estudo, entendemos que para analisar possíveis vieses de seleção baseados nas características das escolas, este índice apresentou-se como a melhor opção para o momento.

⁵⁸ Relembrando que estes conceitos são apresentados e brevemente discutidos na Introdução desta tese. Considerou-se ainda a possibilidade de combinação de características presentes em diferentes tipos de liderança. Tal possibilidade também é assinalada por Pólon (2009) e Oliveira (2015)

também participam dos processos de escolhas). Isto poderia refletir em maior dedicação dos professores às suas atividades profissionais dentro e fora de sala de aula (com maior empenho e atenção ao processo ensino-aprendizagem) gerando melhoria nos resultados escolares. Na outra parte da relação, os gestores estariam mais propensos a desenvolver estratégias variadas para maior participação de todos no desenvolvimento da escola, com ênfase à maiores estímulos e orientações voltados aos professores, à própria equipe diretiva e aos alunos, também em prol de avanços na qualidade das escolas.

Estudos anteriores já sinalizaram influências e suas variações ligadas a esses aspectos. Entre os trabalhos já mencionados, Oliveira & Paes de Carvalho (2018) observaram mudanças no desempenho dos alunos, tanto considerando a forma que os diretores pesquisados ingressaram nas escolas, quanto o reconhecimento da liderança por parte dos professores. As autoras reforçam ainda a ligação desses fatores ao trabalho do diretor. Em sua tese de doutorado, Oliveira (2015) assinala que já há pesquisas que focaram na satisfação dos professores e suas condições de trabalho bem como a associação desses elementos ao nível de instrução e desempenho dos estudantes.

O foco do presente estudo foi a realidade do ensino fundamental público de redes municipais de ensino do estado do Rio de Janeiro. Para tanto, foi necessário num primeiro momento identificar quais municípios fluminenses realizaram mudanças nas formas de provimento ao cargo de diretor para eleição, seleção ou modelo misto (seleção mais eleição) no período para o qual dispúnhamos de dados para a análise pretendida a partir de 2007 (possuindo escolas consideradas como pertencentes aos grupos de tratamento especificados na seção 3.2). Buscou-se também informações sobre municípios que mantiveram variadas formas de indicação de diretores no mesmo período (com escolas consideradas como pertencentes ao grupo de controle).

3.2 SELEÇÃO DE MUNICÍPIOS E ESCOLAS PARA O ESTUDO

Cabe reforçar que foram realizados levantamentos de informações sobre as formas de provimento ao cargo de diretores de escolas públicas municipais fluminenses a partir de diferentes fontes detalhadas no Capítulo 2. Após a organização e interpretação desses dados, concluimos que para garantir um maior

número possível de escolas analisáveis, inicialmente levamos em conta todo o estado do Rio de Janeiro. Contudo, houve a exclusão de municípios e escolas, haja vista principalmente os critérios que adotamos para a seleção dos municípios e as respostas apresentadas pelos diretores aos questionários contextuais ao longo dos anos, nos quais procuramos considerar a maior consistência e convergência possíveis de informações advindas dessas diferentes fontes. Para evitarmos perdas ainda maiores, recorreremos a métodos de imputação de dados para as variáveis dependentes. Por isso, nas próximas seções explicamos passo a passo quais os procedimentos realizados para a escolha das redes e escolhas que constituíram nossas análises.

3.2.1 Seleção dos municípios / redes

O primeiro passo para montagem dos bancos de dados para as posteriores análises foi a seleção das redes municipais de ensino a partir de sua legislação sobre a forma de provimento ao cargo de diretores na qual, posteriormente, definimos as escolas que puderam (ou não) fazer parte dos grupos. Os próximos parágrafos sintetizam os resultados de uma investigação que incluiu a leitura e interpretação de quase 300 arquivos de documentos⁵⁹, principalmente Leis Orgânicas Municipais (LOMs), Planos Municipais de Educação (PMEs) e Leis complementares de regulamentação da gestão democrática das escolas públicas (estas últimas disponíveis em uma pequena parte dos municípios).

Para a escolha das redes, consideramos os conteúdos de cada instrumento legal disponível, bem como a comparação entre esses instrumentos dentro de um mesmo município (pormenorizados no Capítulo 2). Procurou-se captar: 1) Se está clara qual a forma de provimento ao cargo de diretores, oficialmente adotada na rede municipal de ensino em cada cidade; 2) Se houve mudança, ou não, nessas formas de provimento oficializadas nesses documentos (e quantas vezes isso ocorreu) e; 3) Se há coerência ou, por outro lado, contradições na comparação entre esses mecanismos legais. Isto significa assumir que cidades com legislação relativamente clara sobre o tema, nas quais as leis não se contradizem e/ou não

⁵⁹ Nos Apêndices A, B e C, nas respectivas páginas 234, 239 e 244 há informações sobre a seleção e interpretação dos documentos acessados por município, de forma complementar ao feito também no Capítulo 2, justificando a alocação de cada rede em um dos três grupos estipulados (controle, tratamento e excluídos).

geram dúvidas e, ao mesmo tempo, de alguma forma confirmam-se as indicações para os cargos de diretor pelo menos até o ano de 2013, tiveram suas redes municipais de ensino, bem como parte de suas escolas, selecionadas para o grupo de controle.

De maneira análoga, foram selecionadas redes e escolas para o grupo de tratamento a partir de municípios que tivessem as mesmas características, exceto pelo fato de terem registrado a mudança de indicação para eleição⁶⁰ ou para modelo misto⁶¹ (seleção + eleição), uma única vez, também de forma clara e entre os anos de 2008⁶² e 2013⁶³. Já os municípios os quais a legislação apresentou inconsistência, pouca clareza e/ou contradições entre seus mecanismos legais, foram eliminadas. Tal seleção das redes levou em conta possibilidades de interpretação da legislação disponível, nas quais notamos em determinados momentos uma linha bastante tênue entre alguns municípios que foram alocados em grupos distintos, bem como outras dificuldades como a falta de clareza nos documentos em diversos casos⁶⁴.

⁶⁰ Cidades com escolas tratadas neste caso: Niterói, São João de Meriti, Valença e Volta Redonda.

⁶¹ Cidade com escolas tratadas neste caso: Macaé.

⁶² Embora o período total atribuído para o estudo seja entre 2007 e 2015, as redes e escolas que fazem parte do grupo de tratamento foram escolhidas em função das mudanças nas formas de provimento aos cargos de seus diretores a partir do ano de 2008 para que se permita condições mínimas de comparação dos resultados de desempenho antes do tratamento ('pré-teste'= antes da adoção do programa) tendo, pelo menos, os resultados na Prova Brasil de 2007 contando com todas as escolas selecionadas possuindo diretores indicados.

⁶³ De maneira análoga ao citado na nota anterior, tomamos o mesmo cuidado em relação ao pós-teste: consideramos inicialmente quaisquer mudanças ocorridas até 2013, para a posterior comparação de resultados em 2015.

⁶⁴ Outro fato altamente relevante a ser destacado é que diferente do Capítulo 2, priorizamos aqui a exclusiva comparação entre os documentos em si para primeira etapa da separação dos grupos (não considerando nesta etapa incluir as disparidades entre os documentos e as respostas dos diretores em 2015). Isto se deu por três razões: 1) No capítulo 2, um dos principais objetivos foi reforçar ainda mais os problemas com as diferentes fontes de dados, assinalando uma necessidade urgente de discussão sobre melhorar a consonância das informações, a partir de uma comparação preliminar; 2) Para isso tomou-se também como recurso as respostas dos professores aos questionários contextuais apenas do ano de 2015 e; 3) A seção 3.2.2 do capítulo corrente mostra que a seleção final das escolas levou em conta outro critério ainda mais acurado, considerando as repostas dos diretores ao longo da série histórica entre 2007-2015, propondo diferentes bancos de dados para as análises e dispensando a comparação preliminar entre o escrito e o declarado apenas em 2015, conforme apresentado no capítulo anterior.

Após a seleção das cidades / redes públicas municipais de ensino com base na análise documental correspondente às formas de provimento aos cargos de diretores, temos a seguinte listagem das mesmas separadas por grupos, conforme a Tabela 11:

Tabela 11: Organização das cidades/redes por grupos

Grupos	Quantitativo
Cidades / redes excluídas	
Aperibé - Armação dos Búzios - Arraial do Cabo - Barra Mansa - Barra do Pirai - Bom Jesus de Itabapoana - Cabo Frio - Cantagalo - Cardoso Moreira - Carmo - Casimiro de Abreu - Cordeiro - Duque de Caxias - Itaguaí - Itaocara - Itaperuna - Laje de Muriaé - Magé - Mangaratiba - Mendes - Natividade - Nova Friburgo - Paracambi - Petrópolis - Porciúncula - Quatis - Queimados - Quissamã - Resende - Rio Bonito - Rio Claro - Rio das Ostras - Rio de Janeiro - São Fidélis - São Francisco de Itabapoana - São Gonçalo - São João da Barra - Seropédica - Teresópolis - Vassouras	40
Cidades/redes selecionadas para os grupos de controle	
Angra dos Reis - Araruama - Areal - Belford Roxo - Bom Jardim - Cachoeiras de Macacu - Cambuci - Campos dos Goytacazes - Carapebus - Comendador Levy Gasparian - Conceição de Macabu - Duas Barras - Engenheiro Paulo de Frontin - Guapimirim - Iguaba Grande - Itaboraí - Italva - Itatiaia - Japeri - Macuco - Maricá - Mesquita - Miguel Pereira - Miracema - Nilópolis - Nova Iguaçu - Paraíba do Sul - Paraty - Paty do Alferes - Pinheiral - Pirai - Porto Real - Rio das Flores - Santa Maria Madalena - Santo Antônio de Pádua - São José de Ubá - São José do Vale do Rio Preto - São Pedro da Aldeia - São Sebastião do Alto - Sapucaia - Saquarema - Silva Jardim - Sumidouro - Tanguá - Trajano de Moraes - Três Rios - Varre-Sai	47
Cidades/redes selecionadas para os grupos de tratamento (eleição ou modelo misto)	
Macaé - Niterói - São João de Meriti - Valença - Volta Redonda	5

Para cada rede que faz parte do grupo de tratamento, procurou-se captar qual o ano corresponde à mudança da forma de acesso ao cargo de diretores (saindo da indicação para eleição ou para modelo misto) a partir da legislação analisada. Tais informações estão resumidas no Tabela 12:

Tabela 12: ano da mudança para cada cidade/rede selecionada:

Nº	Cidade/rede	Programa	Ano da mudança
1	Macaé	Seleção + eleição	2011
2	Niterói	Eleição	2008
3	São João de Meriti	Eleição	2010
4	Valença	Eleição	2010
5	Volta Redonda	Eleição	2010

Os próximos três parágrafos, procuram justificar brevemente a escolha de cada município para cada grupo.

No caso das cidades com redes municipais de ensino não selecionadas para as análises⁶⁵, os principais problemas observados nesse grupo foram a falta de informações, pouca clareza e/ou contradições na comparação entre documentos. Um exemplo é o de municípios que afirmam em suas Leis Orgânicas (a maioria absoluta datada dos anos 90) a existência da eleição, mas sem deixar clara a necessidade, ou não, de Lei complementar para regulamentação. Em alguns desses casos, somente anos depois surgiram documentos sugerindo que a eleição foi efetivada posteriormente. Em outras redes somente as LOMs confirmam a consulta pública, o que também não favoreceu a escolha das mesmas. Outra situação é a de cidades que apresentam diferentes mecanismos legais dentro do período observado para o estudo, inclusive com casos de revogação de documentos anteriores. Há ainda os casos de municípios que apresentam documentos relativamente coerentes entre si, ou seja, sem discrepâncias aparentes correspondente às escolhas de diretores. Entretanto, como as mudanças foram realizadas antes de 2008 ou a partir de 2014, também precisaram ser excluídos das análises⁶⁶.

Já nas cidades com redes municipais de ensino escolhidas para comporem os grupos de controle⁶⁷ observou-se uma legislação relativamente clara sobre formas de provimento ao cargo de diretores (sinalizando a manutenção das indicações) e sem documentos que se contradigam de forma significativa e/ou que gerem incertezas. Em alguns casos consideramos ainda a ausência de informações sobre esses mecanismos, assumindo tais municípios também como adotantes de indicações políticas. Para isso, levamos em conta a CF de 1988 (BRASIL, 1988), que em seu artigo 37º referenda a livre nomeação dos cargos em comissão e funções de confiança, por parte do Poder Executivo, como no caso dos diretores de escolas.

⁶⁵ Mais no Apêndice A, página 235

⁶⁶ Até o início do 2º semestre de 2018, tínhamos a expectativa de incluirmos tais municípios a partir do acesso a dados da Prova Brasil de 2017, necessários para as devidas comparações. Contudo, até novembro de 2018, os microdados correspondentes não estavam disponíveis *on-line* e também não foram fornecidos por outros meios, mesmo após contatos feitos diretamente ao INEP, inviabilizando as análises destes municípios (por conta da ausência dados para os 'pós-testes'). Segundo o Instituto, os mesmos foram divulgados apenas em 26 de dezembro de 2018 (http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/microdados-do-sistema-de-avaliacao-da-educacao-basica-de-2017-sao-divulgados/21206).

⁶⁷ Mais no Apêndice B, página 241

Concluindo a triagem inicial, seguem as cidades com redes municipais de ensino escolhidas para comporem os grupos de tratamento⁶⁸ que também apresentam uma legislação relativamente clara e sem contradições relevantes entre seus instrumentos legais no que corresponde a escolha de diretores. Assim, suas redes e algumas de suas escolas públicas municipais tornaram-se elegíveis para as análises, considerando o critério que diferencia este rol do anterior: a migração de indicações políticas para eleições ou critério misto. Para a seleção das redes levou-se em conta o fato de ser possível perceber a mudança na forma de provimento, exclusivamente uma única vez e dentro do período entre 2008 e 2013.

3.2.2 Seleção das escolas

Para seleção das escolas, o primeiro passo foi definir três grupos de bancos de dados tanto em função das redes e escolas selecionadas para compor os grupos de controle e tratamento quanto por conta do estimador escolhido (*diff-in-diff*) partindo da opção mais elementar de uso deste: considerando apenas uma mudança na forma de provimento ao cargo de diretores, dentro do período 2008 e 2013 em cada banco analisado. Resumidamente, temos:

CONJUNTO DE ANÁLISES Nº 1 – tendo em cada banco todas as escolas das 47 cidades/redes selecionadas para o grupo de controle *versus* unidades que adotaram mudança na forma de provimento ao cargo de diretores de indicação para **eleição** no município de **Niterói a partir de 2008**;

CONJUNTO DE ANÁLISES Nº 2 – tendo em cada banco todas as escolas das 47 cidades/redes selecionadas para o grupo de controle *versus* unidades que adotaram mudança na forma de provimento ao cargo de diretores de indicação para **seleção + eleição** no município de **Macaé a partir de 2011**;

CONJUNTO DE ANÁLISES Nº 3 - todas as escolas das 47 cidades/redes selecionadas para o grupo de controle *versus* unidades que adotaram mudança na

⁶⁸ Mais no Apêndice C, página 246

forma de provimento ao cargo de diretores de indicação para **eleição** nos municípios de **São João de Meriti, Valença e Volta Redonda (todos em 2010)**

Em seguida para cada uma desses três conjuntos estabelecemos uma subdivisão em quatro bancos de dados distintos, baseados inicialmente em duas informações de cada escola: a) respostas dos diretores sobre as formas de provimento aos seus cargos nos questionários contextuais da Prova Brasil nas edições entre 2007 e 2015 e; b) resultados de desempenho dos alunos da 4ª série/5º ano na Prova Brasil em igual período. Um dos principais objetivos foi elaborar desenhos mais variados e inteligentes para organização dos bancos e que não se limitassem apenas no que consta registrado na legislação de cada município, principalmente pelas fragilidades dos dados já amplamente discutidos ao longo dos capítulos 2 e 3.

Assim, partimos de bancos com critérios de seleção de escolas mais permissivos (que contam com mais unidades agregadas) para processos mais restritivos (reduzindo o quantitativo das mesmas). A mesma regra geral valeu para escolas tratadas e não tratadas em cada banco, com os seguintes critérios:

- Bancos construídos com o critério nº 1 – Fazem parte escolas que apresentaram resultados de desempenho em **pelo menos 3⁶⁹ (três) edições** da Prova Brasil entre 2007 e 2015, **independente das respostas dos diretores** sobre formas de provimento ao cargo;
- Bancos construídos com o critério nº 2 - Fazem parte escolas que apresentaram resultados de desempenho em **todas as edições** da Prova Brasil entre 2007 e 2015, **independente das respostas dos diretores** sobre as formas de provimento ao cargo;
- Bancos construídos com o critério nº 3 - Fazem parte escolas que apresentaram resultados de desempenho em **pelo menos 3 (três) edições** da Prova Brasil entre 2007 e 2015 e **as respostas dos diretores sobre as**

⁶⁹ Considerando que entre 2007 e 2015 houve 5 edições da Prova Brasil, estipulamos a seleção de escolas que apresentassem registros de desempenho em pelo menos 3 anos, para garantir melhores condições de imputação de dados, conforme explicado na seção 3.3

formas de provimento ao cargo foram correspondentes a legislação instituída para suas redes de ensino sobre este quesito;

- Bancos construídos com o critério nº 4 - Fazem parte escolas que apresentaram resultados de desempenho em **todas as edições** da Prova Brasil entre 2007 e 2015 e **as respostas dos diretores sobre as formas de provimento ao cargo foram correspondentes a legislação** instituída para suas redes de ensino sobre este quesito.

Para melhor compreensão, vamos ilustrar com alguns exemplos. A E M Antônio Vieira de Andrade (em São Pedro da Aldeia) apresenta respostas de diretores em 3 das 5 edições da Prova Brasil (2009, 2011 e 2015), bem como 3 anos com registros de resultados de desempenho. Em um desses anos a resposta de um (a) diretor (a) não correspondeu ao que é previsto pela legislação local, ou seja, a permanência da indicação de política. Com essas características, tal unidade escolar está apta a constar em um banco montado com o primeiro critério exposto acima, com demais escolas correspondentes a este banco e pertencentes ao grupo de controle (mas não pode constar no rol do 2º banco em diante, que são mais restritivos).

Já a E M Anderson Domingues de Oliveira (em Araruama) apresenta todas as respostas dos diretores como ingressantes por indicações políticas (conforme legislação) e em todas as edições da Prova Brasil no período (além de resultados de desempenho também para todos os anos). Com esses atributos, esta unidade pode compor então o grupo de escolas na listagem mais restritiva (critério nº 4) também em um dos grupos de controle e estando ainda presente nos demais bancos mais permissivos (pois atende a todos os demais pré-requisitos de seleção).

De maneira análoga foram selecionadas as escolas dos grupos de tratamento, mas com uma ressalva: como os dois bancos mais restritivos tem como critério a correspondência com a legislação, qualquer escola selecionada precisa contar com respostas dos diretores como ingressantes por indicações até o ano da

mudança e, no período após mudança, com o provimento correspondente à intervenção⁷⁰

Dessa forma, temos como contagem geral (para número de municípios), apresentada na Tabela 13:

Tabela 13: Número de municípios por banco e critério de seleção

Grupos de análises	Bancos / critérios	Municípios de controle	Municípios tratados	Total de municípios
Grupo 1: com escolas tratadas em Niterói (intervenção em 2008)	Banco c/ critério 1	47	1	48
	Banco c/ critério 2	43	1	44
	Banco c/ critério 3	41	1	42
	Banco c/ critério 4	31	1	32
Grupo 2: com escolas tratadas em Macaé (intervenção em 2011)	Banco c/ critério 1	47	1	48
	Banco c/ critério 2	43	1	44
	Banco c/ critério 3	41	0	41
	Banco c/ critério 4	31	0	31
Grupo 3: com escolas tratadas em de São João de Meriti, Valença e Volta Redonda (intervenção em 2010)	Banco c/ critério 1	47	3	50
	Banco c/ critério 2	43	3	46
	Banco c/ critério 3	41	1	42
	Banco c/ critério 4	31	1	32

Na próxima tabela (14), segue a contagem geral para as escolas:

Tabela 14: número de escolas por banco e critério de seleção

Grupos de análises	Bancos / critérios	Escolas de controle	Escolas tratadas	Totais escolas
Grupo 1: com escolas tratadas em Niterói (intervenção em 2008)	Banco c/ critério 1	605	35	640
	Banco c/ critério 2	330	24	354
	Banco c/ critério 3	282	3	285
	Banco c/ critério 4	126	1	127
Grupo 2: com escolas tratadas em Macaé (intervenção em 2011))	Banco c/ critério 1	605	34	639
	Banco c/ critério 2	330	23	353
	Banco c/ critério 3	282	0	282
	Banco c/ critério 4	126	0	126
Grupo 3: com escolas tratadas em de São João de Meriti, Valença e Volta Redonda (intervenção em 2010)	Banco c/ critério 1	605	93	698
	Banco c/ critério 2	330	57	387
	Banco c/ critério 3	282	2	284
	Banco c/ critério 4	126	1	127

A ideia inicial era que contássemos para cada uma das três análises com todos os quatro bancos conforme os critérios mencionados anteriormente. Porém evidentemente ficamos com alguns bancos contendo grupos de tratamento muito limitados (em alguns bancos até inexistentes) por conta das poucas redes e suas

⁷⁰ Por exemplo: Na E M Prof. Marcos Waldemar de Freitas Reis, em Niterói, a resposta do (a) diretor (a) em 2007 foi ingresso ao cargo por indicação e as demais, a partir de 2009, por eleições (correspondendo à legislação local que instituiu eleições para diretores em 2008).

respectivas escolas selecionados para este fim. Considerando tal situação e o limite que estabelecemos de 30 casos para o número mínimo de escolas por grupo, apresentamos quais bancos restaram de fato para as respectivas análises:

Tabela 15: número de municípios / escolas analisadas por banco e critério de seleção

Grupos de análises	Bancos / critérios	Municípios / escolas de controle	Municípios / escolas tratadas	Totais
Grupo nº 1	Bancos c/ critério 1	47 / 605	1 / 35	48 / 640
Grupo nº 2	Bancos c/ critério 1	47 / 605	1 / 34	48 / 649
Grupo nº 3	Bancos c/ critério 1	47 / 605	3 / 93	50 / 701
	Bancos c/ critério 2	43 / 330	3 / 57	46 / 387

É interessante observar que principalmente nos dois critérios mais restritivos houve uma queda significativa do número de escolas a serem consideradas como analisáveis. Recordemos mais uma vez que o cerne de toda a triagem foi a análise da legislação de cada município somada às respostas dos diretores. Há divergências graves tanto das fontes em si (fidedignidade e clareza das informações) quanto na comparação entre elas que chegamos ao ponto de, por exemplo, não termos nenhuma escola tratada no município de Macaé que tenha ‘sobrevivido’ aos bancos construídos com os critérios ‘3’ e ‘4’, ou seja, unidades que tenham registrado resultados de desempenho na Prova Brasil em pelo menos 3 edições e que as repostas dos diretores tenham sido coerentes com a legislação (indicados até 2011 e ingressantes por modelo misto a partir de 2012). Isto fez com que trabalhássemos ao final apenas com 4 bancos de dados para três diferentes análises, conforme apresentado na Tabela 15, totalizando 52 cidades e 767 escolas. Justamente por termos trabalhado com bancos de dados mais permissivos, tivemos que lidar com o problema de perda de casos (*missing*), no qual as respectivas providências são discutidas na próxima seção.

3.3 IMPUTAÇÃO DE DADOS

Podemos considerar que uma base de dados está completa quando todas as variáveis presentes estão totalmente preenchidas. Se qualquer unidade da amostra apresenta uma não resposta, temos um banco com dados faltantes. Isto pode gerar problemas como dificuldade de utilização de métodos estatísticos e resultados tendenciosos das análises. Rubin (1987 apud. NUNES, 2007) alerta que possíveis vieses são difíceis de serem suprimidos, porque na realidade não sabemos quais as verdadeiras razões que geraram a não resposta.

Para lidar com esse problema uma estratégia relativamente simples e bastante popular é a utilização técnicas para incluir valores de dados faltantes (ALLISON, 2002). Porém há riscos, mesmo utilizando-se dessas ferramentas, pois ainda assim podem ser produzidas estimativas tendenciosas (HAITOVSKY, 1968, apud. ibidem). Outro problema é que a imputação de dados pode interferir no cálculo do erro padrão da estimativa uma vez que programas estatísticos convencionais não são capazes de diferenciar dados reais de dados imputados e tampouco levam em consideração a incerteza presente nesses últimos (ibidem, p.77; BARACHO, 2004).

Por isso atualmente existe uma grande discussão se devemos ou não realizar imputação em dados faltantes. Entre as técnicas desenvolvidas, há a imputação pela média, sendo esta uma das mais antigas e atribuída a Wilks (1932 apud. CASTRO, 2014), a imputação pelo vizinho mais próximo (*hot-deck*) e imputação por regressão (BUCK, 1960; GELMAN & HILL, 2006).

Uma alternativa que vem sendo muito utilizada nas últimas décadas é a técnica de imputação múltipla (IM) especialmente pelo fato da mesma ser capaz de mitigar algumas desvantagens de outros tipos de imputação. Por outro lado, justamente por se tratar de imputação de dados, determinados obstáculos não são totalmente eliminados como, por exemplo, a subestimação do cálculo de erro padrão da estimativa pois também na IM um *software* estatístico convencional não consegue distinguir valores reais de imputados. Contudo, a construção de diferentes bancos de dados a partir de múltiplas imputações (ou seja, com diferentes alternativas sugeridas para cada não resposta) podem reduzir esse problema⁷¹. Outras duas vantagens da imputação múltipla são: a) pode ser aplicada a praticamente a qualquer tipo de dado ou estimador e; b) a mesma pode ser utilizada em pacotes estatísticos convencionais (ALLISON, 2002).

Avaliando limites e possibilidades de cada técnica e, ao mesmo tempo, observando tanto o padrão de não-resposta quanto os seus mecanismos geradores em relação às nossas bases de dados analisadas, concluímos que a imputação múltipla⁷² (RUBIN, 1987) foi o melhor recurso disponível para lidarmos com este

⁷¹ Exemplos de testes simulando perdas de dados e posteriores imputações múltiplas com a comparação entre as mesmas e seus correspondentes dos bancos originais completos, mostram que a técnica é bastante satisfatória com diferenças pequenas entre valores preditos e observados e sem maiores prejuízos nos resultados e interpretações (RODRIGUES, 2016)

⁷² Executar a IM significa gerar m bancos com dados imputados, em relação ao banco original (o que apresenta perdas) e respeitando-se as proporções dessas não respostas no banco de referência.

problema. Já em relação ao método para IM, utilizamos o procedimento conhecido como Monte Carlo via Cadeias de Markov (*Markov Chain Monte Carlo - MCMC*)⁷³ que se trata de um método linear normal multivariado⁷⁴. No conjunto, notamos vantagens que se adequaram à esta pesquisa como o fato desse método poder lidar com praticamente todo tipo de padrão de perda⁷⁵ de casos, além de sua eficiência em programas convencionais, como o SPSS o qual fizemos uso.

Para isso, inicialmente procuramos avaliar quais eram os padrões de dados ausentes nos bancos, ou seja, analisar a maneira como se configuram tanto os dados observados quanto os não observados em cada banco. A partir da seção 3.3.1 exibimos, classificamos e discutimos os padrões analisados em nossos bancos de dados para cada grupo de análises

Em seguida avaliamos qual foi o possível mecanismo gerador⁷⁶ de não-resposta para cada banco. Em relação às nossas bases, supomos a existência de um Mecanismo Aleatório (MAR) para não-resposta. Isto porque neste mecanismo a probabilidades de não resposta em Y se dá pela variável X completa, mas não depende do próprio Y. Quando as variáveis de desempenho dos estudantes (Y) não apresentaram valores, concluímos que na lista completa das escolas selecionadas (X) algumas não cumpriram determinados requisitos para que os alunos tenham participado a Prova Brasil (por exemplo, não tinham o número mínimo de alunos matriculados⁷⁷ nas turmas elegíveis à prova, para a sua participação ou ainda a não

Observados os padrões e mecanismos de não resposta, avaliamos o percentual de perdas para definirmos o número de imputações necessárias a fim de alcançarmos uma desejada eficiência da estimativa, conforme descrito na equação $(1 + \lambda/m)^{-1}$ no qual tem-se a letra grega lambda (λ) que representa a proporção de dados em falta. Quando temos, por exemplo, 20% de dados faltantes em um banco e realizamos 5 imputações, tem-se o resultado de 0,9615384. Em outras palavras, uma eficácia da estimativa de 96%. No Apêndice E, podemos visualizar a proporção de eficiência da IM de acordo com a proporção de não resposta em determinada base de dados.

⁷³ A própria seleção automática do SPSS sugeriu este método ao analisar os bancos para a realização das imputações.

⁷⁴ O mesmo procura simular distribuições multivariadas tendo como limite uma cadeia de Markov (NUNES, 2007).

⁷⁵ Que de qualquer forma precisa ser conhecido para a tomada de decisão sobre o método de IM que deverá ser aplicado.

⁷⁶ Relembramos que apesar de mecanismos e padrões de não-resposta em alguns trabalhos serem tratados como sinônimos (CASTRO, 2014) o segundo, na verdade, trata-se da relação entre as todas as variáveis observadas e a probabilidade de ocorrer a não resposta (ENDERS, 2010).

⁷⁷ Até 2015 esse número era de pelo menos 20 alunos por classe.

oferta da série naquele ano de avaliação). Por outro lado, a não resposta não poderia ser atribuída aos escores as escolas em si (variável Y), pois não faria sentido. O mesmo ocorre com a variável dependente índice de liderança: no rol de turmas e seus respectivos professores respondentes selecionados para as bases (X) há aqueles que deixaram de participar de alguma (as) edição (ões) da Prova ou por alguma razão não responderam ou anularam as respostas nos questionários contextuais sobre a liderança dos diretores (Y), mas não seria o índice em si que geraria uma não resposta.

Para HARRELL JR. (apud. NUNES, KLUCK & FACHEL, 2009) podemos definir linhas de corte para a tomada de decisão sobre que tipo de imputação devemos utilizar em função da proporção de perdas de dados: até 5% recorre-se à imputação simples, sem maiores prejuízos nos resultados e interpretações. Já entre 5 a 15%, pode-se optar pela imputação simples ou múltipla (sendo a última a mais recomendada). A partir de 15% recomenda-se o uso da IM para a maioria dos modelos.

Com a realização das imputações múltiplas, partimos para o terceiro e último passo conhecido como “Regras de Rubin” (RUBIN, 1987) que culmina com a combinação dos resultados observados nas análises. Schafer & Graham (2002) lembram que tais regras podem ser utilizadas para qualquer método que tenha sido aplicada a IM. Após serem obtidos os m bancos com dados imputados, realizamos as análises desejadas para cada banco com métodos convencionais (por exemplo, regressões lineares⁷⁸). Em seguida selecionamos as estimativas⁷⁹ para o parâmetro de interesse. Para finalizar, temos a estimativa combinada a partir da média aritmética simples das estimativas individuais⁸⁰ (RUBIN, 1987 apud. ENDERS, 2010).

⁷⁸ E estes não precisam ser os mesmos aplicados para as imputações múltiplas.

⁷⁹ São produzidas m estimativas diferentes e imparciais, desde que a geração de não resposta seja, no mínimo por meio de mecanismo aleatório (MAR).

⁸⁰ Esse cálculo é representado na seguinte equação (X):

$$\bar{\theta} = \frac{1}{m} \sum_{t=1}^m \hat{\theta}_t \quad (X)$$

Onde $\hat{\theta}_t$ é a estimativa do parâmetro de cada banco e $\bar{\theta}$ corresponde a estimativa agrupada.

A partir das ferramentas disponíveis no SPSS⁸¹, observamos os padrões de perdas de casos nas variáveis dependentes de desempenho e de liderança, separadamente, em cada um de nossos 4 bancos de dados da pesquisa. Também avaliamos os mecanismos e os percentuais de perdas para decidirmos sobre o número de imputações correspondentes (demonstrados na próxima seção). Após concluirmos que houve a necessidade de realização de imputações múltiplas para todos os bancos originais, nós providenciamos as mesmas, realizamos as análises de cada banco e aplicamos as regras de Rubin com foco nos coeficientes de interesse resultantes das regressões aplicadas para o estimador *diff-in-diff* (demonstradas no próximo capítulo, seção 4.4).

3.3.1 Analisando as perdas de casos

Nos três conjuntos de dados analisados contamos com bancos montados com o primeiro e segundo critérios (seção 3.2.2) com 605 escolas de 47 municípios no grupo de controle (para todos os bancos) e tendo como escolas que passaram pela intervenção (mudança nas formas de provimento ao cargo de diretores): 35 em Niterói (critério 1), 34 escolas em Macaé (critério 1) e 93 / 56 escolas nas cidades de São João de Meriti, Valença e Volta Redonda (com critérios de montagem 1 e 2, respectivamente). Ao analisarmos o padrão de perdas para as variáveis de desempenho (notas padronizadas das escolas entre 2007 e 2015) nos bancos originais correspondentes (sem imputações) obtivemos saídas no SPSS que podem ser visualizadas nos gráficos 25 a 28 e suas respectivas tabelas 50 a 53 presentes no Apêndice G, incluindo as taxas de não resposta.

Quando analisamos os padrões de não-resposta nesses quatro bancos originais de desempenho, notamos que todos aparentemente apresentam Padrões de Não Resposta Monotônicos (*Monotone Missing Data Pattern*). Esse tipo de padrão é bastante comum em estudos longitudinais onde as perdas acontecem ao longo do tempo num fenômeno também conhecido como abandono ou atrição. Por isso as matrizes apresentadas nos gráficos tendem a se assemelharem a ‘escadas’. Ocorre que, ao mesmo tempo, precisamos considerar o contexto longitudinal. Isto significa dizer que para concluirmos que de fato houve um cenário de abandono ao longo do

⁸¹ Rodrigues (2016) apresenta uma descrição passo a passo e bastante didática do uso deste software para o trabalho com imputações múltiplas.

tempo (aumentando gradativamente) seria necessário que observássemos perdas menores em 2007 e maiores ao final da série, em 2015. Porém, não é o que ocorre: ao observarmos os gráficos e tabelas relativos aos bancos montados com os três primeiros critérios, constatamos, que o maior percentual de perdas foi justamente no início da série, em 2007. Notamos ainda que os percentuais de perdas para o ano de 2007 são muito maiores do que dos outros anos. Por exemplo, no quadro relativo ao banco montado com o 1º critério e com escolas tratadas em Niterói, constata-se que a perda no ano de 2007 foi de mais de 22%⁸², ou seja, quase três vezes mais do que no ano de 2015 (8,1%) e quatro vezes mais do que nos outros anos (visualizando-se pouco mais de 5% em 2009 e 2013). Claramente, se estamos falando de um contexto cronológico, os gráficos e os quadros demonstram que a quantidade de escolas na verdade oscilou durante o período, tendo uma quantidade significativamente reduzida em 2007 e aumentando ou reduzindo ao longo das outras edições. Os padrões monotônicos só foram observados graficamente porque a saída do SPSS organizou as matrizes por frequência de não resposta e não de maneira cronológica. Se considerássemos a organização temporal, iríamos ter um arranjo semelhante à um Padrão de uma Resposta Geral (*General Missing Data Pattern*). Este é considerado como um dos mais comuns quando os dados ficam dispersos na matriz. Nesses casos, na maioria das vezes as ocorrências de não respostas são sistemáticas, logo consideradas como não ignoráveis e exigindo-se a especificação de um modelo, tal qual ocorre com mecanismos geradores de não resposta classificados como não aleatórios - MNAR (BARACHO, 2003; SCHAFER, 2002). Contudo como as ocorrências de não respostas nas escolas podem estar ligadas à diferentes fatores - nem sempre conhecidos - interpretamos as mesmas como não sistemáticas, logo, ignoráveis. Em suma, temos Padrões de Não respostas que contextualmente não podem ser considerados como exclusivamente monotônicos e, por outro lado, foram interpretados como arbitrários (aleatoriamente dispersos, não sendo reconhecido um único fator sistemático que responda pelas perdas, com exceção das regras para participação das escolas nas edições da Prova Brasil). Isto poderia explicar porque na seleção automática de método de IM

⁸² O percentual de perda de casos em 2007 foi notavelmente maior do que o dos outros anos observados em todos o bancos analisados. Para este estudo, não observamos inicialmente algum motivo aparente para tais perdas e assim mantemos a posição de considerarmos que as mesmas não ocorreram de forma sistemática. Entretanto, reconhecemos que cabem futuras investigações mais acuradas para verificação.

do SPSS as análises foram direcionadas para método de Monte Carlo via Cadeias de Markov (e não o monotônico).

Da mesma forma, apresentamos os padrões e os percentuais de perdas para as variáveis correspondentes aos índices de liderança) nos gráficos 29 a 32 e suas respectivas tabelas 54 a 57, apresentados no Apêndice H, também com valores considerados entre os anos de 2007 e 2015.

Em relação a esses quadros e gráficos relativos os padrões de não respostas (considerando as variáveis de saída sobre liderança) notamos semelhanças com o que se observou com as variáveis desempenho no que tange a percepção de um padrão sem considerar a questão contextual, ou seja, ao longo do tempo da maneira a qual os dados foram organizados nas matrizes pelo SPSS.

Já no que diz respeito aos percentuais de perdas o panorama geral desse conjunto é ainda mais acentuado se comparados aos valores encontrados para as variáveis de desempenho. Quando observamos, por exemplo, o quadro referente ao banco montado com o 1º critério e com escolas tratadas em Niterói, notamos uma perda de mais 27% para variável índice de liderança do diretor em 2009. Uma interpretação possível é que pode haver um número expressivo de professores que não responderam a determinadas questões dos questionários contextuais relacionadas ao trabalho do diretor, mesmo tendo determinadas unidades escolares participado normalmente das provas. Se organizarmos as matrizes de dados cronologicamente, poderíamos também observar o Padrão de Não-resposta Geral, também com tendência aleatória, pois não seria possível desvendar plenamente situações sistemáticas que pudessem ocasionar a não resposta dos professores. Assim sendo, cabem interpretações semelhantes sobre as decisões em relação ao uso das imputações múltiplas e em relação ao método utilizado para as mesmas.

3.4. ANÁLISE DO VIÉS DE SELEÇÃO E A ESTRUTURA PARA O *DIFF-IN-DIFF*

Sinalizamos anteriormente que nossas amostras não são probabilísticas por terem sido construídas através de escolhas teóricas baseadas na legislação em vigor dos municípios e nas respostas dos diretores conforme discutido ao longo da tese. Temos, portanto, mais uma característica que nos impôs a necessidade de

verificarmos e discutirmos possíveis vieses de seleção dos grupos de controle e tratamento que foram confrontados nas análises.

Tendo as escolas como nossas unidades de análises, comparamos as frequências de respostas sobre os níveis de complexidade da gestão das mesmas, tanto entre grupos de controle e tratamento dentro de um mesmo banco, quanto entre grupos de diferentes bancos, com diferentes restrições de composição⁸³

O principal objetivo aqui é perceber se entre os grupos de escolas selecionadas para as comparações dentro de um mesmo banco, bem como entre os diferentes bancos montados com distintos critérios, há diferenças estatisticamente significativas nas frequências dos níveis de complexidade de gestão por subgrupos de escolas⁸⁴, o que poderia indicar vieses de seleção. Sustentamos tal argumento pois na medida que existam diferenças significativas entre essas frequências, pode haver também uma variação importante entre os grupos no nível de dificuldade em gerir as mesmas independente das características dos diretores. Poderia haver ainda um viés, por exemplo, em relação à maior ou menor frequência de escolas menores e menos complexas, com maior probabilidade de ter 20 alunos avaliados entre bancos distintos.

Relembramos que os dados sobre níveis de complexidade da gestão são categóricos (obviamente, não contínuos) o que nos dispensa a necessidade de realização de testes de normalidade como o de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk e também nos impede a utilização de testes não paramétricos correspondentes para comparação de médias como o Teste U de Mann-Whitney (FIELD, 2009), nos restando então a opção do teste Qui-quadrado de independência⁸⁵, para a comparação de frequências. Primeiramente, a realizamos entre os grupos de

⁸³ Neste caso apenas para as escolas tratadas em São João de Meriti, Valença e Volta Redonda, onde obteve-se um número suficiente de unidades para a montagem e análises de diferentes bancos (os montados com os critérios 1 e 2), além de um terceiro, contando com as escolas excluídas entre o 1º e o 2º bancos.

⁸⁴ Subgrupos divididos por níveis de complexidade. Tomamos como base nos respectivos dados fornecidos pelo INEP que leva em conta para a construção desse índice variáveis como, por exemplo, o porte da escola (número de matrículas) e a quantidade de modalidades / etapas de ensino oferecidas. Contudo, reconhecemos que para uma maior diferenciação outros estudos devem levar em conta o valor absoluto por escola e não a sua classificação. Mais sobre a construção deste índice na nota técnica do INEP disponível em: http://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/2014/escola_complexidade_gestao/nota_tecnica_indicador_escola_complexidade_gestao.pdf

⁸⁵ Como há casos com um número de respostas inferior a 5 (cinco), selecionamos também como alternativa de análise a técnica de Monte Carlo, para tais casos os quais o Qui-Quadrado não pode ser utilizado.

controle e tratamento dentro de cada banco, com resultados apresentados na tabela 16

Tabela 16: resultados dos testes Qui-Quadrados (complexidade da gestão) dentro de cada banco analisado:

Conjuntos de análises	Bancos / critérios	Valor	gl	Valor-p	Monte Carlo (sig)
Conjunto nº 1	Banco c/ critério 1	10,655	5	,059	0,072
Conjunto nº 2	Banco c/ critério 1	22,033	5	,001	0,001
Conjunto nº 3	Banco c/ critério 1	11,644	5	,040	,040
	Banco c/ critério 2	20,751	5	,001	0,002

Apenas no banco referente às escolas tratadas em Niterói (Conjunto de análises nº 1, banco com critério 1) por muito pouco podemos afirmar que não há diferenças estatisticamente significativas entre o grupo com as 605 escolas de controle e as 35 escolas de tratamento (Valor-p = ,059 e Monte Carlo = ,072, com $\alpha = 5\%$). Dentro dos demais bancos, as diferenças entre os grupos confrontados são estatisticamente significativas, ou seja, considerando os demais municípios analisados (Macaé, São João de Meriti, Valença e Volta Redonda) há vieses de seleção entre os grupos de escolas dentro de cada banco, algo já esperado uma vez que há uma diferença importante no número de escolas em cada grupo. Além disso, nos grupos de tratamento, as escolas selecionadas provavelmente apresentam características de um contexto muito específico, se comparadas com conjunto de escolas de controle (em maior número e mais variadas).

Agora, seguimos para a comparação de frequências entre os grupos de escolas de diferentes bancos, com resultados apresentados nas tabelas 17 e 18:

Tabela 17: resultados dos testes Qui-Quadrados (complexidade da gestão) entre os bancos analisados (controle):

Conjunto de análises	Grupos	Bancos / critérios	Valor	gl	Valor-p	Monte Carlo (sig)
Conjunto nº 3	Controle	Entre os bancos c/ critério 1 e 2	7,3	5	,199	0,198
	Controle	Entre os bancos c/ critério 1 e o com escolas excluídas	8,036	5	,154	0,15
	Controle	Entre os bancos c/ critério 2 e o com escolas excluídas	22,707	5	,000	0

Tabela 18: resultados dos testes Qui-Quadrados (complexidade da gestão) entre os bancos analisados (tratamento):

Conjunto de análises	Grupos	Bancos / critérios	Valor	g/	Valor-p	Monte Carlo (sig)
Conjunto nº 3	Tratamento	Entre os bancos c/ critério 1 e 2	1,139	5	,951	0,961
	Tratamento	Entre os bancos c/ critério 1 e o com escolas excluídas	3,556	5	,615	0,639
	Tratamento	Entre os bancos c/ critério 2 e o com escolas excluídas	6,599	5	,252	0,264

Os resultados presentes nas Tabelas 17 e 18, mostram que na comparação entre os grupos de escolas dos bancos utilizados para as análises com *diff-in-diff* (correspondentes ao conjunto de análises nº 3, critérios 1 e 2), sugerem que não há diferenças estatisticamente significativas. Ou seja, na comparação entre grupos de controle, conclui-se que não foi observado viés de seleção entre o banco com critério 1 (com 605 unidades de 47 municípios) *versus* o banco com o critério 2 (com 330 escolas de 43 municípios). Temos a mesma conclusão na comparação entre os grupos tratados (nos municípios de São João de Meriti, Valença e Volta Redonda): não há viés de seleção entre o banco com critério 1 (com 93 unidades) *versus* o banco com o critério 2 (com 57 escolas).

Já na comparação entre cada um destes bancos (com as escolas analisadas) e o banco contendo escolas que foram excluídas na triagem, houve diferença estatisticamente significativa apenas para o grupo de controle e entre o banco com o critério nº 2 e o banco com as exclusões (este contendo 276 unidades). A Tabela 19 nos mostra os percentuais relativos à frequência de escolas para cada nível entre esses dois bancos:

Tabela 19: percentuais de escolas por nível de complexidade de gestão (banco 2 x escolas excluídas):

	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Nível 6	Total
Escolas excluídas	2,2%	31,3%	37,0%	10,6%	10,1%	8,8%	100,0%
Critério 2	,4%	18,1%	42,8%	7,6%	19,2%	12,0%	100,0%

Ao que parece houve uma ligeira tendência para que o banco com as escolas excluídas entre os critérios 1 e 2, ficasse com um percentual maior de escolas com menor nível de complexidade, especialmente as de nível 2 (31, 3%). Entretanto, em ambos os bancos, o maior percentual de escolas concentrou-se no nível 3 (ambas com mais de 1/3 de todas as suas escolas). Uma tendência que também foi observada na maioria das análises descritivas dos demais bancos deste estudo: ao que parece, a maior parte das escolas públicas municipais das redes selecionadas e

que participaram de pelo menos 3 edições da Prova Brasil, entre 2007 e 2015, concentram-se neste nível de complexidade da gestão⁸⁶.

Logo, podemos concluir que a utilização de bancos montados com diferentes critérios (partindo dos mais permissivos para os mais restritivos) tornou-se uma medida conveniente - ao menos para os conjuntos de dados utilizados neste estudo - tanto por conta na não observação de vieses na maioria das comparações, quanto pela manutenção da proposta em si na montagem de desenhos mais inteligentes para as composições de bancos e grupos, que não se limitaram aos dados problemáticos iniciais disponíveis sobre a legislação dos municípios.

Concluídas as providências iniciais no preparo dos bancos e manipulação dos dados partimos para método o Diferença em Diferenças / *diff-in-diff* (ALESSANDRO, 2011; HIRANO, K., IMBENS, G. W. & RIDDER, 2003; ALBOUY, s.d.; ABADIE, 2003; FGV, s.d.; FOGUEL, 2012)⁸⁷ que tem, entre outras possibilidades a capacidade de controlar características não observáveis entre os grupos comparados. Há diferentes alternativas para a expressão deste estimador (FOGUEL, 2012)⁸⁸. Optamos pela sua aplicação através de regressões lineares (GREMAUD, PAZELLO & MALUF, 2016; SANTOS, SAMPAIO & SAMPAIO, 2015; FOGUEL, 2012). Assim, tendo como forma geral:

$$\bar{Y}_{it} = \alpha + \beta_1 \text{Programa}_{it} + \beta_2 \text{Ano}_{t+} + \beta_3 \text{Programa}_{it} \cdot \text{Ano}_{t+} + \varepsilon_i$$

Neste caso, a variável binária 'Programa_{it}' indica se cada unidade de análise participou ou não do mesmo, tendo respectivamente os valores "1" e "0". A variável 'Ano_t' exibe valor igual a '0' quando o desempenho de uma escola foi registrado antes do tratamento (ou seja, com $t = 0$) e '1' após o mesmo (com $t = 1$). O mesmo esquema foi aplicado para o Índice de Liderança. A variável 'programa·ano_t' é o termo interativo entre as duas variáveis anteriores e só poderá apresentar o valor '1'

⁸⁶ Vale recordar que para uma maior diferenciação, é preciso recorrer aos valores absolutos do índice.

⁸⁷ Foguel (ibidem, p. 69). lembra que "como sugere o seu nome, o método de DD é baseado no cálculo de uma dupla subtração: a primeira se refere à diferença das médias da variável de resultado entre os períodos anterior e posterior ao programa, para o grupo de tratamento e para o de controle, e a segunda se refere à diferença da primeira diferença calculada entre esses dois grupos."

⁸⁸ Possibilidades descritas no Apêndice I

para unidades do grupo de tratamento e após a aplicação do programa. Já o coeficiente β_3 , por estar associado à interação, é justamente o efeito do tratamento na variável dependente a ser observada. Santos, Sampaio & Sampaio (ibidem) lembram que podemos ainda incluir no modelo como controle, variáveis cambiantes ao longo do tempo, bem como variáveis explicativas⁸⁹. Foguel (2012, p.79) sinaliza que a equação “pode ser expandida para o caso em que há disponibilidade de informações para vários períodos de tempo (por exemplo, meses ou anos)⁹⁰”.

Diante dessas possibilidades, a seguir discutimos o enquadramento que foi compreendido como mais adequado para o estudo em questão. Relembramos que os grupos de controle e tratamento propostos contam com escolas municipais fluminenses de 52 cidades do estado. Para controle, escolhemos grupos com unidades que mantiveram diretores ingressantes por qualquer tipo de indicação durante todo o período selecionado para a análise.

Os esquemas que resumem como foram realizadas as análises dos grupos experimentais e de controle, seguem nas Tabelas 20 e 21. A Tabela 20 apresenta um esquema simplificado com nossa opção escolhida para a aplicação do *diff-in-diff* como estimador de impactos na percepção de liderança do diretor por parte dos professores, a partir da mudança na forma de provimento ao cargo de diretores, comparando-se escolas municipais tratadas em cinco municípios⁹¹: Niterói (2008), Macaé (2011) e as cidades de São João de Meriti, Valença e Volta Redonda que migraram das indicações políticas para eleições no mesmo ano (2010⁹²). As escolas de controle estão alocadas em outras 47 cidades que mantiveram a indicação política entre 2007 e 2015):

⁸⁹ Em função do escopo desta tese, particularmente pelo seu caráter exploratório e discussão sobre o uso dos métodos e dados disponíveis, optou-se pela não inclusão de outras variáveis como controles, mas reforçamos a mesma como uma possibilidade conforme os aludidos autores apontaram. Reiteramos essa alternativa também nas Considerações Finais com uma breve explicação.

⁹⁰ Mais uma alternativa para o uso do estimador e que também apresentamos nas Considerações Finais com uma breve explicação para estudos futuros tomando como exemplo os próprios dados investigados nesta tese.

⁹¹ Outras cidades fluminenses também passaram a adotar as eleições de diretores, contudo não atenderam alguns dos pré-requisitos que elencamos para serem escolhidos para este estudo. Os respectivos critérios de escolhas dos municípios e escolas estão apresentados nas seções 3.2.1 e 3.2.2

⁹² Para cada ano de mudança foram realizadas análises para conjuntos de dados diferentes (descritos na seção 3.2.1) por conta do estimador escolhido e sua forma de manipulação para esta pesquisa (como detalhado no capítulo 4, seção 4.4).

Tabela 20: esquema de aplicação do *diff-in-diff* (variável dependente de liderança)

	Depois	Antes	Diferenças
Tratamento Consulta pública à comunidade para escolha de diretores (T_1)	Índice de percepção dos professores sobre a liderança dos diretores nas escolas tratadas , observadas após as mudanças nas formas de provimento ao cargo. (\bar{Y}_{T_1,t_1})	Índice de percepção dos professores sobre a liderança dos diretores nas escolas tratadas , observadas antes das mudanças nas formas de provimento ao cargo. (\bar{Y}_{T_1,t_0})	$\Delta \bar{Y}_{T_1,t_1-t_0}$
Controle Manutenção da indicação de diretores (política, técnica ou outras). (T_0)	Índice de percepção dos professores sobre a liderança dos diretores nas escolas de controle , observadas após as mudanças nas formas de provimento ao cargo nas escolas tratadas. (\bar{Y}_{T_0,t_1})	Índice de percepção dos professores sobre a liderança dos diretores nas escolas de controle , observadas antes das mudanças nas formas de provimento ao cargo nas escolas tratadas. (\bar{Y}_{T_0,t_0})	$\Delta \bar{Y}_{T_0,t_1-t_0}$
Diferenças	$\Delta \bar{Y}_{T_1-T_0,t_1}$	$\Delta \bar{Y}_{T_1-T_0,t_0}$	Diferença em Diferenças (impacto na percepção de liderança) $\Delta \square_{T_1,t_1-t_0} - \Delta \square_{T_0,t_1-t_0}$ (equação 1) ou $\Delta \square_{T_1-T_0,t_1} - \Delta \square_{T_1-T_0,t_0}$ (equação 2)

A tabela 21 apresenta esquema similar, mas agora para representar o cálculo do impacto no desempenho dos estudantes de 4ª série/5º ano a partir das mudanças nas formas de provimento ao cargo dos diretores de suas respectivas escolas.

Tabela 21: esquema de aplicação do *diff-in-diff* (variáveis dependentes de desempenho)

	Depois	Antes	Diferenças
Tratamento Consulta pública à comunidade para escolha de diretores (T_1)	Desempenho médio das escolas tratadas na Prova Brasil em Língua Portuguesa e em Matemática relativo às turmas de 4ª série/5º ano , observadas após as mudanças nas formas de provimento ao cargo. (\bar{Y}_{T_1,t_1})	Desempenho médio das escolas tratadas na Prova Brasil em Língua Portuguesa e em Matemática relativo às turmas de 4ª série/5º ano , observadas antes das mudanças nas formas de provimento ao cargo. (\bar{Y}_{T_1,t_0})	$\Delta \bar{Y}_{T_1,t_1-t_0}$
Controle Manutenção da	Desempenho médio das escolas de controle na Prova Brasil em Língua	Desempenho médio das escolas de controle na Prova Brasil em Língua	

indicação de diretores (política, técnica ou outras). (T_0)	Portuguesa e em Matemática relativo às turmas de 4ª série/5º ano , observadas após as mudanças nas formas de provimento ao cargo nas escolas tratadas. ($\bar{Y}_{T_0,t1}$)	Portuguesa e em Matemática relativo às turmas de 4ª série/5º ano , observadas antes das mudanças nas formas de provimento ao cargo nas escolas tratadas. ($\bar{Y}_{T_0,t0}$)	$\Delta \bar{Y}_{T_0,t1-t0}$
Diferenças	$\Delta \bar{Y}_{T1-T_0,t1}$	$\Delta \bar{Y}_{T1-T_0,t0}$	Diferença em Diferenças (impacto no desempenho) $\Delta \bar{Y}_{T1,t1-t0} - \Delta \bar{Y}_{T_0,t1-t0}$ (equação 1) ou $\Delta \bar{Y}_{T1-T_0,t1} - \Delta \bar{Y}_{T1-T_0,t0}$ (equação 2)

No próximo capítulo seguem todas as análises que foram desenvolvidas com este estimador, bem como a construção detalhada dos índices de liderança dos professores, análises das variáveis de interesse e a discussão final sobre os resultados.

4 ANÁLISES E DISCUSSÃO

Este capítulo descreve os procedimentos para manipulação e exploração descritiva geral da variável independente (sobre as formas de provimento ao cargo de diretor) e das três variáveis dependentes: a) proficiência média das escolas em Matemática nas edições da Prova Brasil entre 2007 e 2015⁹³ (com base nas turmas de 4ª série/5º ano); b) proficiência média em Língua Portuguesa, nas mesmas avaliações, escolas e turmas e; c) Índice médio de liderança dos diretores nessas unidades. Também apresentamos as Análises Fatoriais utilizadas para a criação de desses índices de liderança e os resultados das regressões lineares utilizadas para a aplicação do método *Difference in Differences* (*diff-in-diff*). Finalizamos com uma discussão sobre os resultados encontrados.

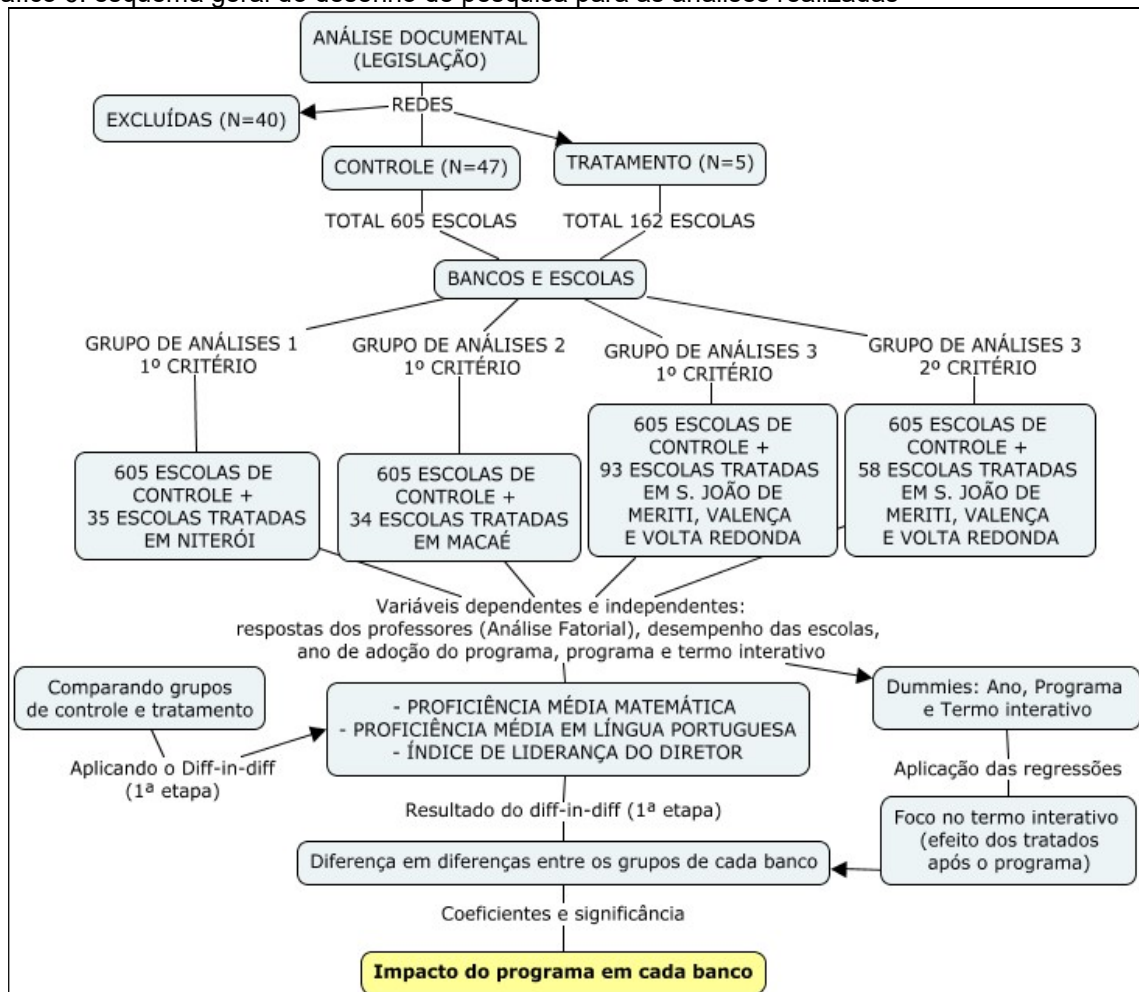
4.1 CARACTERÍSTICAS DAS VARIÁVEIS E MANIPULAÇÃO DAS DEPENDENTES

Antes do detalhamento sobre as variáveis (e para melhor compreensão), faz-se oportuna nesse momento uma caracterização geral do desenho de pesquisa para as análises. Iniciamos com uma profunda e sistemática análise documental, com foco na legislação educacional fluminense sobre os critérios de escolha de diretores de escolas públicas municipais (Capítulo 2), em seguida dividimos as redes em três grupos (excluídas, de controle e tratamento). Partimos para a seleção das escolas dos grupos de controle e tratamento que foram organizadas em diferentes bancos de dados, de acordo com determinados atributos (Capítulo 3) nos quais coletamos e organizamos em cada um os dados correspondentes às variáveis de interesse (fonte Prova Brasil, via microdados, entre 2007 e 2015). Após obtidos os dados sobre as variáveis de desempenho (Língua Portuguesa e Matemática), calculamos diretamente as médias para cada grupo em cada banco. Para liderança do diretor, primeiramente construímos os índices via Análise Fatorial com as respostas de cada professor às perguntas dos questionários contextuais e na sequência reduzimos a dimensão ao nível das escolas. Após isso, também calculamos as médias para cada

⁹³ Reforçamos que até novembro de 2018 não estavam disponíveis no site do INEP os microdados correspondentes à Prova Brasil realizada em 2017. Através de contato telefônico, o instituto confirmou a ausência dos mesmos até este período, bem como sua posterior publicação, que ocorreu apenas em 26 de dezembro de 2018.

grupo. Criamos *dummies* para as variáveis independentes (Ano, Programa e Programa_Ano). Aplicamos a 1ª etapa do *diff-in-diff*, calculando a diferenças em diferenças das médias das variáveis dependentes (entre os grupos e em relação a cada grupo em si depois e antes das adoções das políticas). Encerramos com a última parte do *diff-in-diff*, aplicando as regressões lineares para verificamos se as diferenças observadas foram estatisticamente significativas (Seção 4.4). O Gráfico 6 ilustra de forma sucinta este esquema:

Gráfico 6: esquema geral do desenho de pesquisa para as análises realizadas



Fonte: bancos montados com dados do INEP. Elaboração própria

O resumo com informações sobre as fontes, níveis de mensuração e caracterização das variáveis utilizadas para as análises, segue na Tabela 22:

Tabela 22: variáveis utilizadas nas análises

Variável e sua condição nas análises	Fontes	Tipo	Nível de mensuração	Características
--------------------------------------	--------	------	---------------------	-----------------

Ano (independente)	Documentos sobre manutenção ou mudanças nas formas de provimento ao cargo de diretores (PMEs, Lei regulamentares específicas, decretos etc.).	Categórica binária (<i>dummy</i>) com valores "0" e "1"	Nominal	Indica se o ano do desempenho observado de cada escola foi antes ou depois da implementação do programa.
Programa (independente)	Documentos sobre os critérios oficiais para provimento ao cargo de diretores (PMEs, Lei regulamentares específicas, decretos etc.).	Categórica binária (<i>dummy</i>) com valores "0" e "1"	Nominal	Indica se a escola faz parte do grupo de controle ("0" para indicações) ou de tratamento ("1" para eleição ou modelo misto)
Programa_ano (independente)	A partir dos valores registrados nos bancos analisados para as duas variáveis anteriores	Categórica binária (<i>dummy</i>) com valores "0" e "1"	Nominal	Termo interativo entre as variáveis Programa e Ano: só poderá apresentar o valor '1' para unidades do grupo de tratamento e após a aplicação do programa.
Desemp_Escola_L. Port (dependente)	Microdados da Prova Brasil entre os anos de 2007 e 2015 (INEP)	Contínua	Intervalar	Notas das escolas em Língua Portuguesa relativas aos alunos de 4ª série/5º ano que participaram da Prova Brasil entre 2007 e 2015
Desemp_Escola__Mat (dependente)	Microdados da Prova Brasil entre os anos de 2007 e 2015 (INEP)	Contínua	Intervalar	Notas das escolas em Matemática relativas aos alunos de 4ª série/5º ano que participaram da Prova Brasil entre 2007 e 2015.
Lideranca (dependente)	Microdados da Prova Brasil entre os anos de 2007 e 2015 (INEP)	Contínua	Intervalar	Índices de liderança obtidos através de Análise Fatorial das respostas dos professores aos questionários contextuais da

				Prova Brasil aplicados entre 2007 e 2015 reduzidas a um fator e com agregação desses índices ao nível das escolas ⁹⁴ .
Complexidade_da_gestao (não incluída nas regressões. Usada para análise de viés)	Site do INEP (http://idebescola.inep.gov.br/ideb/consulta-publica)	Discreta	Ordinal	Indicador de complexidade da gestão segundo INEP - 2017/2018

Na primeira etapa os dados foram organizados em painéis horizontais, ou seja, cada caso (escola) apresentando todos os seus escores horizontalmente ao longo dos anos. A organização desta forma se fez necessária para a realização das análises descritivas e viabilização da imputação de dados (IM) no SPSS⁹⁵.

Já no caso das regressões lineares (utilizadas para aplicação do método *diff-in-diff*), foi necessária a organização dos bancos em painéis verticais, pois tal recurso, só se torna viável justamente na situação inversa à anterior: apenas com os valores ao longo dos anos apresentados verticalmente para cada variável dependente.

Optamos pelo uso das médias das duas disciplinas separadamente para as análises de impactos no desempenho (seção 4.4)⁹⁶. Recordamos que tais análises também foram realizadas utilizando-se índices de liderança dos diretores. Nas seções 4.2 e 4.3 apresentamos os resultados das análises descritivas para a observação e discussão sobre o comportamento das variáveis ao longo do tempo.

4.1.1 Elaboração do Índice de Liderança

⁹⁴ Alternativa semelhante foi utilizada em outros trabalhos como de Oliveira (2015), Oliveira e Waldhelm (2016) e Oliveira & Paes de Carvalho (2018).

⁹⁵ *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 20. Este pacote estatístico só consegue estimar possíveis valores para dados em falta e realizar imputações em determinada variável de interesse realizando as leituras das informações já oferecidas por caso, dispostas horizontalmente e com pelo menos dois valores disponibilizados, ou seja, se caso os valores das notas por escola estivessem na vertical (cada ano de desempenho em uma linha, como um novo caso) ou mesmo estando na horizontal, mas apresentado valores apenas para uma edição da prova, as imputações não poderiam ser realizadas.

⁹⁶ Pressupondo que poderiam ser observados efeitos diferentes em cada disciplina.

Para a elaboração do indicador de liderança, foram utilizadas questões dos questionários contextuais direcionados aos professores para selecionarmos as questões relativas ao trabalho dos diretores⁹⁷, com ênfase à percepção de liderança. Depois buscamos as respostas correspondentes a cada edição da Prova Brasil através dos Microdados do INEP para a composição dos bancos. Partimos para o procedimento de Análise Fatorial para a redução de dimensão à um fator⁹⁸ com base nas respostas apresentadas. Neste momento optamos inicialmente pela criação de dois índices sendo o primeiro baseado em 8⁹⁹ perguntas e o segundo com 6 perguntas¹⁰⁰. Os apêndices J a L apresentam as cargas fatoriais das variáveis¹⁰¹ que compuseram os índices e os demais valores relevantes para estas análises

⁹⁷ Para organizarmos em nossos bancos as respostas dos professores sobre o trabalho dos diretores, tivemos a necessidade de recodificar esta variável correspondente para equalização das questões e alternativas para todo o período entre 2007 e 2015 (semelhante ao que foi feito em relação às perguntas sobre formas de provimento ao cargo de diretores). Isto porque entre as edições de 2011 e 2013 algumas perguntas, alternativas de repostas e ordem das mesmas sofreram alterações nos questionários contextuais. As configurações dessas questões nas respectivas edições estão no ANEXO B e C. Já as alternativas recodificadas e equalizadas para as nossas análises (relativas a níveis de intensidade os quais os professores atribuíram o quanto avaliavam cada atributo ou atitude de seus diretores em cada questão) assumiram as seguintes opções: 1 = “Nunca”, 2 = “Algumas vezes”, 3 = “Neutro”, 4 = “Frequentemente” e 5 = “Sempre ou quase sempre”.

⁹⁸ A Análise Fatorial é um método estatístico multivariado que a partir de variáveis predictoras altamente correlacionadas, pode gerar valores para variáveis latentes (ou seja, que não são observadas diretamente, mas surgem da combinação artificial das predictoras afins representando conceito de interesse). Neste caso, criam-se índices como resultados dessas combinações. Em nossos bancos temos especificamente um delineamento fatorial relacionado com diferentes variáveis predictoras, porém igualmente mensuradas para todos os respondentes. Ver mais em Field (2009) e Agresti & Finlay (2012).

⁹⁹ Resultados correspondentes nos Apêndices J a L.

¹⁰⁰ Embora o método de Análise Fatorial já se encarregue de estabelecer e ordenar tanto a carga fatorial para cada variável, além da divisão em diferentes fatores (especialmente após a seleção de um determinado método de rotação) optamos pela realização de análises separadas sendo uma com 8 perguntas e outra com 6 perguntas, com base em uma escolha teórica: as duas questões excluídas da primeira para a segunda análise em cada banco estão mais relacionadas às questões administrativas das escolas (comparar tabelas deste capítulo com as dos Apêndices). Após a sua exclusão, confirmou-se que tanto o coeficiente de confiabilidade da escala quanto o ajuste dos dados via teste de KMO, Bartlett's e a variância explicada pelas demais variáveis sofreram pouquíssimas alterações e continuaram a apresentar valores bastante significativos. Além disso, as variáveis remanescentes são fortemente ligadas às características tidas como de exercício da liderança dos diretores conforme literatura apresentada ao longo dessa tese, com ênfase na ideia de Liderança Integrada (MARKS & PRINTY, 2003).

¹⁰¹ Vale destacar que nas Análises Fatoriais criadas para os 4 bancos, o primeiro componente “O(A) diretor(a) me anima e me motiva para o trabalho” foi responsável por mais de 60% de toda a variância explicada para o índice de liderança (respectivamente nos 4 bancos: 63,03%, 67,01%, 62,12% e 66,61%).

como dos coeficientes de Alfa de Cronbach (para as análises de confiabilidade dos questionários)¹⁰² para o índice com 8 perguntas e as tabelas 23 a 25 para o índice com 6 perguntas¹⁰³. Utilizamos como bancos de referência o montado com o nosso 1º critério geral, (que agregou um maior número de professores respondentes, de mais escolas e municípios) e o banco com o 2º critério (a efeito de comparação dos resultados com o 1º banco) lembrando ainda que ambos foram tomados como bases de construção de todas as nossas análises:

Tabela 23: cargas fatoriais das variáveis relativas à liderança dos diretores (6 perguntas / banco com 1º critério)

Índice de liderança do diretor com 6 componentes	
Variável	Cargas Fatoriais
O(A) diretor(a) me anima e me motiva para o trabalho	,873
Tenho plena confiança no(a) diretor(a) como profissional	,823
O(A) diretor(a) estimula atividades inovadoras	,866
O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos	,843
Sinto-me respeitado(a) pelo(a) diretor(a)	,768
O diretor, professores e demais membros da equipe da escola colaboram para fazer esta escola funcionar bem demais	,733

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Tabela 24: cargas fatoriais das variáveis relativas à liderança dos diretores (6 perguntas / banco com 2º critério)

Índice de liderança do diretor com 6 componentes	
Variável	Cargas Fatoriais
O(A) diretor(a) me anima e me motiva para o trabalho	,870
Tenho plena confiança no(a) diretor(a) como profissional	,817
O(A) diretor(a) estimula atividades inovadoras	,865
O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos	,842
Sinto-me respeitado(a) pelo(a) diretor(a)	,767
O diretor, professores e demais membros da equipe da escola colaboram para fazer esta escola funcionar bem demais	,725

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Tabela 25: demais dados relativos às 2 análises fatoriais realizadas com 6 componentes

Banco com critério 1 / 6 perguntas		
Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,884
Teste de esfericidade de Bartlett's	Qui-quadrado	41917,577
	<i>gl</i>	15
	Valor-p	0,000

¹⁰² Trata-se de uma medida de confiabilidade de uma escala (símbolo: "α"). Considera-se que com α a partir de 0,7 podemos tomar a escala testada é confiável. Mais em Field (2009).

¹⁰³ O que foi escolhido para a continuidade e conclusão das análises.

Banco com critério 2 / 6 perguntas		
Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,882
Teste de esfericidade de Bartlett's	Qui-quadrado	27093,855
	<i>gl</i>	15
	Valor-p	0,000

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

O teste KMO¹⁰⁴ e o de esfericidade de Bartlett¹⁰⁵ indicam o grau de ajuste dos dados à Análise Fatorial (para os dois fatores criados). No caso do primeiro teste, observamos que o método de Análise Fatorial foi totalmente adequado para o tratamento dos dados disponíveis (valores próximos a 0,9). Já no segundo teste, temos o Valor-p menor que 0,05 para as 4 análises, o que indica que as variáveis utilizadas são fortemente correlacionadas. No caso das comunalidades (correlação de cada variável explicada pelos fatores) não encontramos nenhum valor abaixo de 0,5¹⁰⁶, logo, não precisamos subtrair nenhuma variável selecionada, a não ser as que fizemos por conta de nossa escolha teórica.

Como antes mencionado, criamos dois fatores (um índice de liderança com 8 componentes e outro com 6). Os resultados das análises mostraram que todas as cargas fatoriais obtidas são significativas. Stevens (1992 apud. FIELD, 2009) recomenda o valor mínimo de 0,722 para uma carga fatorial ser considerada significativa para amostras com pelo menos 50 unidades. Todas as nossas amostras analisadas são bem maiores e a carga fatorial mínima obtida foi justamente de 0,722 (no último componente apresentado na Tabela do Apêndice k). Sendo atendidos todos os pressupostos para a criação dos dois fatores, escolhemos o que contém 6 componentes (como brevemente explicado na nota nº 90) para a realização das análises posteriores com o método *diff-in-diff*, explicado na próxima seção.

4.2 ANÁLISES DESCRITIVAS DA VARIÁVEL INDEPENDENTE

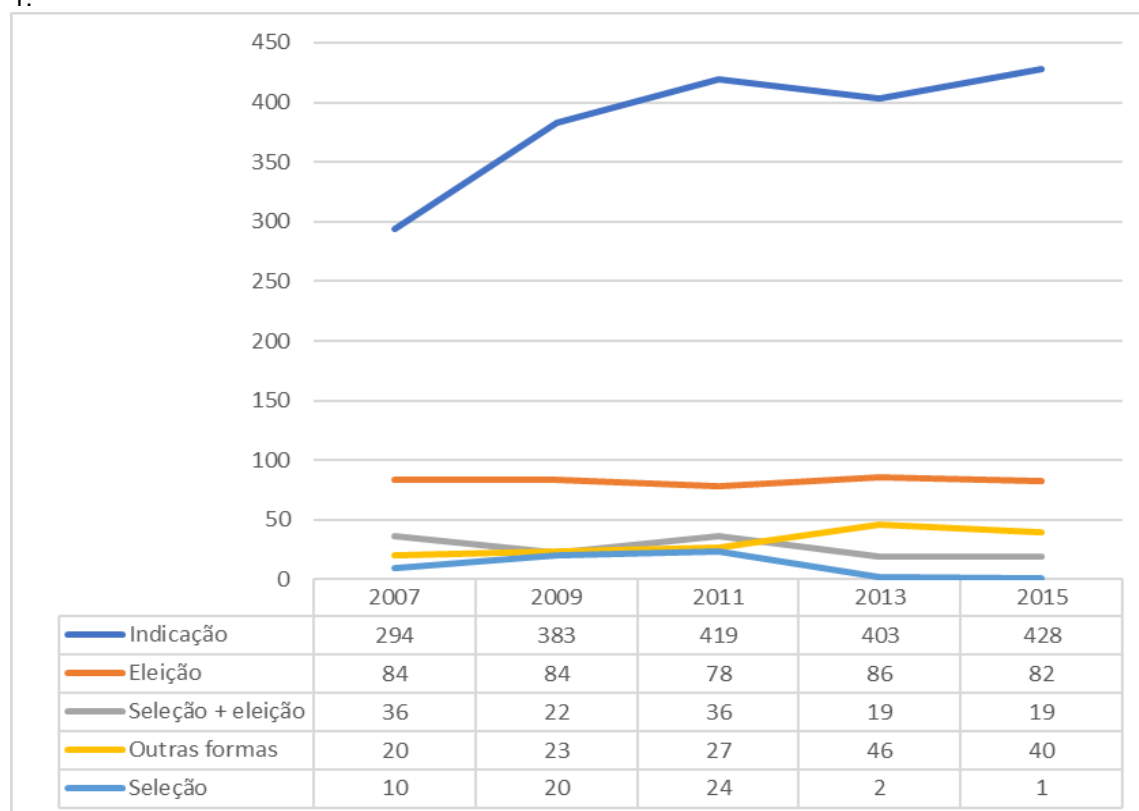
¹⁰⁴ Considera-se que valores abaixo de 0,5 são inadequados, entre 0,6 e 0,7 são medíocres, entre 0,7 e 0,8 bons, entre 0,8 e 0,9 ótimos e acima de 0,9 excelentes. Mais em FIELD (2009).

¹⁰⁵ O mesmo procura verificar se a matriz de correlação da população é parecida com a matriz de identidade, ou seja, trata-se de um teste de hipótese que considera como H0 a não existência de correlação entre as variáveis. Aceitar a hipótese nula significa dizer que as variáveis são perfeitamente independentes, logo, inúteis para a criação de um índice via Análise Fatorial.

¹⁰⁶ Encontramos alguns valores para comunalidades um pouco acima a 0,5 nos quais amostras entre 100 e 200 casos, com pouco fatores e um número pequeno de variáveis são condições suficientes para devida adequação (FIELD, 2009). Tais condições são contempladas pelos nossos bancos.

Para melhor visualização do comportamento da variável de interesse, forma de provimento do cargo dos diretores, e seu comportamento ao longo do tempo, nos diferentes grupos observados, os gráficos 7 a 12 mostram as frequências de respostas dos diretores¹⁰⁷ para cada forma de provimento ao cargo declarada nos questionários contextuais entre 2007 e 2015 e relativas aos quatro bancos de dados utilizados até as análises finais.

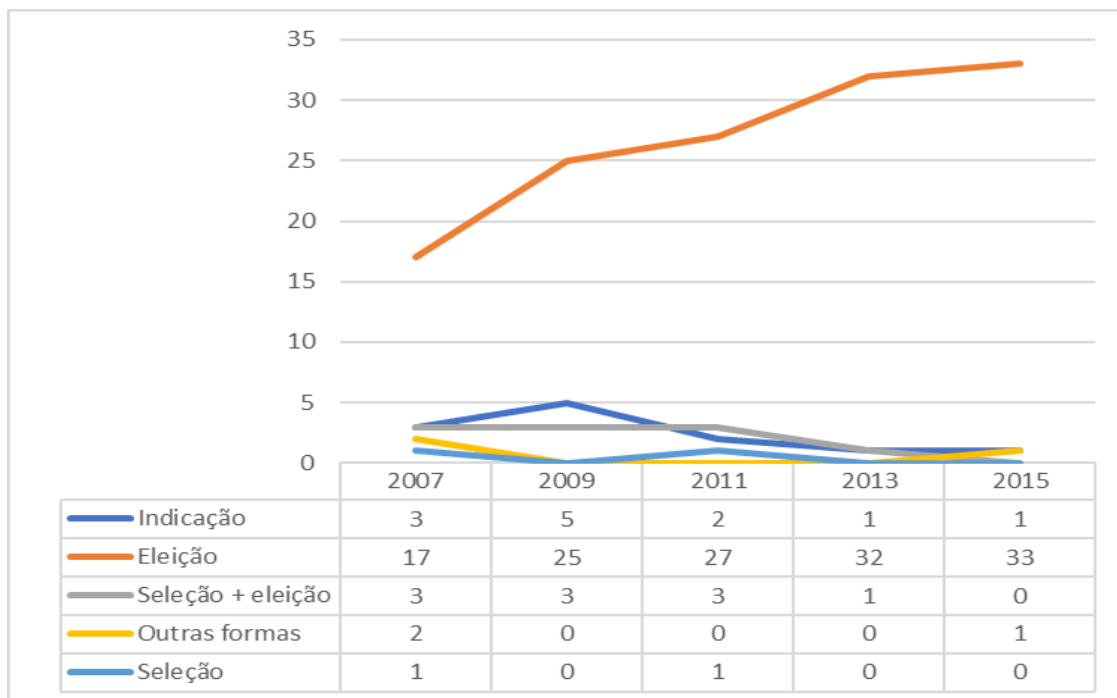
Gráfico 7: frequência de respostas dos diretores (provimento ao cargo) - escolas de controle - critério 1:



Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

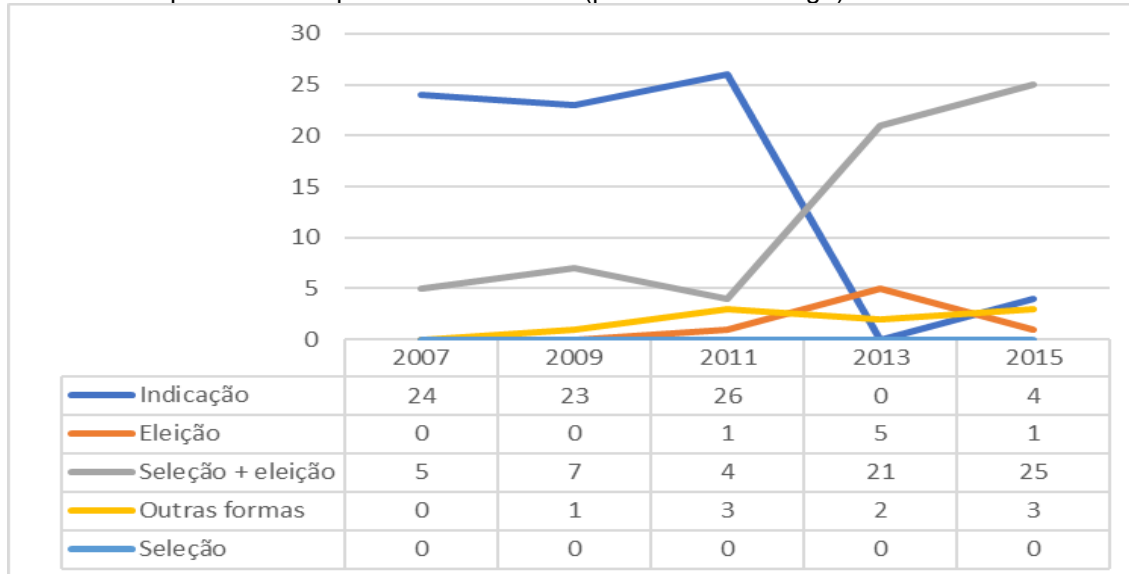
Gráfico 8: frequência de respostas dos diretores (provimento ao cargo) - escolas tratadas - Niterói:

¹⁰⁷ Para organizarmos as respostas dos diretores sobre as formas de provimento aos cargos em nossos bancos, tivemos a necessidade de recodificar esta variável correspondente para equalização das questões e alternativas para todo o período entre 2007 e 2015. Isto porque entre as edições de 2011 e 2013 algumas perguntas, alternativas de repostas e ordem das mesmas sofreram alterações nos questionários contextuais. As configurações dessas questões nas respectivas edições estão no ANEXO A. Já as alternativas recodificadas e equalizadas para as nossas análises assumiram as seguintes opções: 1 = “Indicação”, 2 = “Eleição”, 3 = “Seleção + Eleição”, 4 = “Outras formas” e 5 = “Seleção”.



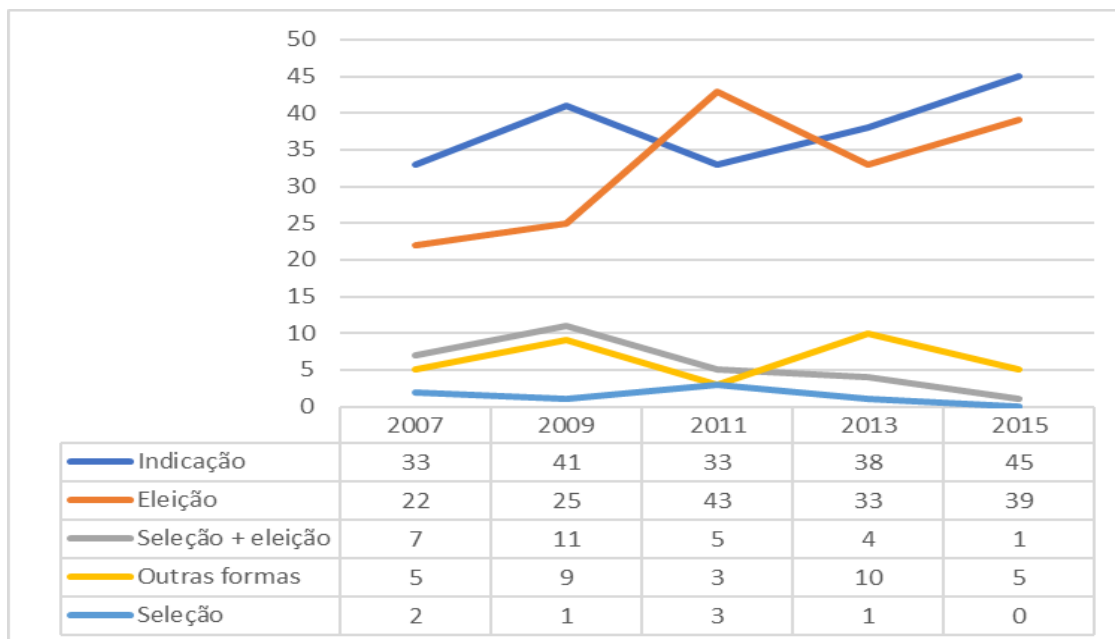
Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Gráfico 9: frequência de respostas dos diretores (provimento ao cargo) - escolas tratadas - Macaé:



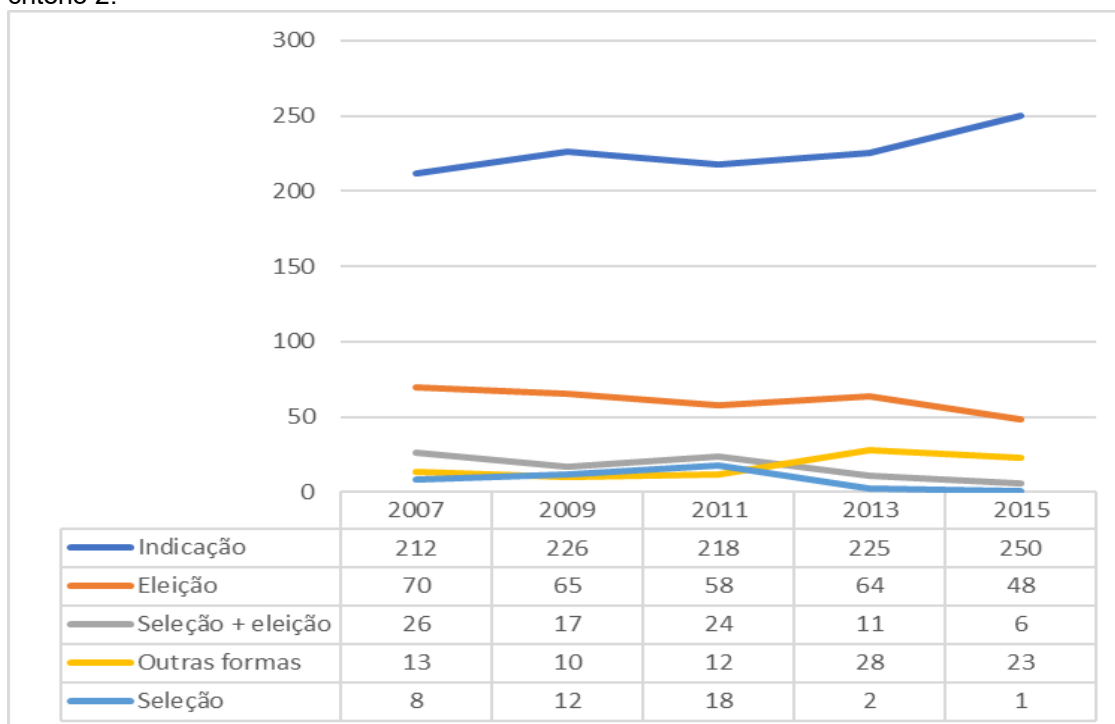
Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Gráfico 10: frequência de respostas dos diretores (provimento ao cargo) - escolas tratadas - demais municípios - critério 1:



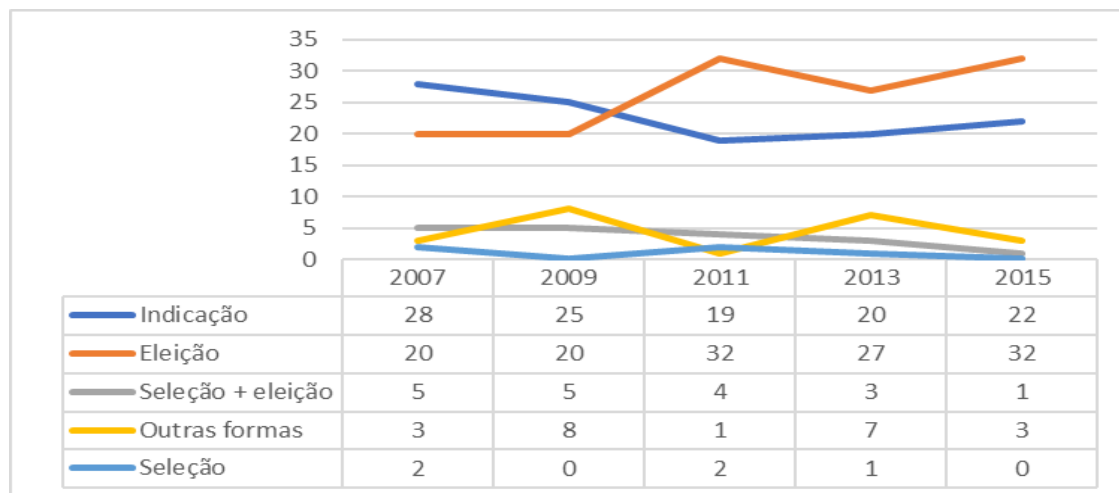
Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Gráfico 11: frequência de respostas dos diretores (provimento ao cargo) - escolas de controle - critério 2:



Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Gráfico 12: frequência de respostas dos diretores (provimento ao cargo) - escolas tratadas - demais municípios - critério 2:



Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Os gráficos mostram que as diferentes formas de indicações (predominantemente políticas) são muito frequentes, sendo nos anos das duas primeiras edições da Prova Brasil a forma de alocação de diretores mais recorrente entre as escolas selecionadas para controle (de 47 municípios) bem como nas escolas tratadas em Macaé (até 2011) e em São João de Meriti, Valença e Volta Redonda (até 2010). Nos dois bancos com escolas de controle, as indicações superam em mais de 5 vezes as eleições (segunda forma mais frequente, com exceção em Macaé). Ao longo deste trabalho discutimos que embora tenha ocorrido maior adesão às eleições nos últimos anos pelo país (ALVES, 2007, 2008; SOUZA, 2006; LUCK, 2011) as indicações de diretores ainda são majoritárias e em diferentes estados e municípios. Algo que se confirma também na maioria das redes públicas municipais fluminenses¹⁰⁸.

Já as eleições se converteram no critério mais recorrente nas escolas tratadas a partir dos anos indicados no parágrafo anterior. No caso de Niterói, as mesmas já eram a forma mais frequente entre as escolas selecionadas desde 2007, ou seja, mesmo antes da adoção legal da política, conforme legislação acessada. Dessa forma, cabe sinalizar de antemão que qualquer mudança observada nestas escolas pode não ser necessariamente por conta da nova forma de escolha de gestores, mesmo que as mudanças tenham ocorrido após a chegada das eleições em 2008. Outro ponto importante é que nas escolas escolhidas das cidades de São João de Meriti, Valença e Volta Redonda a condição majoritária das eleições só está clara e sustentável apenas no banco com o 2º critério (58 escolas). No banco com o

¹⁰⁸ Conforme dados do INEP para até o ano de 2015. No Capítulo 2, discutimos alguns percentuais.

primeiro critério (93 escolas) as mesmas superaram as indicações em 2010, mas perderam força ao longo do tempo. Algo que também precisa ser levado em conta em qualquer conclusão que se faça sobre efeitos variados nas escolas, principalmente porque a mudança da indicação para eleição ou processo misto fazem parte do escopo deste estudo. Ou seja, considerando o comportamento dos dados visualizado nos gráficos anteriores e comparando os mesmos com a legislação de cada município podemos considerar o banco com as escolas de Macaé e o banco mais restritivo com as 58 escolas de São João de Meriti, Valença e Volta Redonda como mais coerentes. Em Macaé, o cenário é ainda mais claro: o gráfico 9 mostra no cruzamento das linhas em 2010, a destacada inversão de frequência entre as indicações (que despencam de 26 em 2011, para 0 (zero) em 2013) e o processo misto (que sobre de 4 para 21, no mesmo período). Contudo, outro ponto a considerar neste caso é que estamos tratando da declaração dos diretores: uma *proxy* com limitações. No capítulo 2 discutimos que nesta cidade alguns diretores eleitos em 2012 seguiram sendo os mesmos que já atuavam em suas escolas, mas antes ingressantes por outras formas. A forma de provimento mudou, mas determinados diretores não (o que em boa parte pode ajudar a explicar os resultados que encontramos nas análises na seção 4.4).

4.3 ANÁLISES DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES

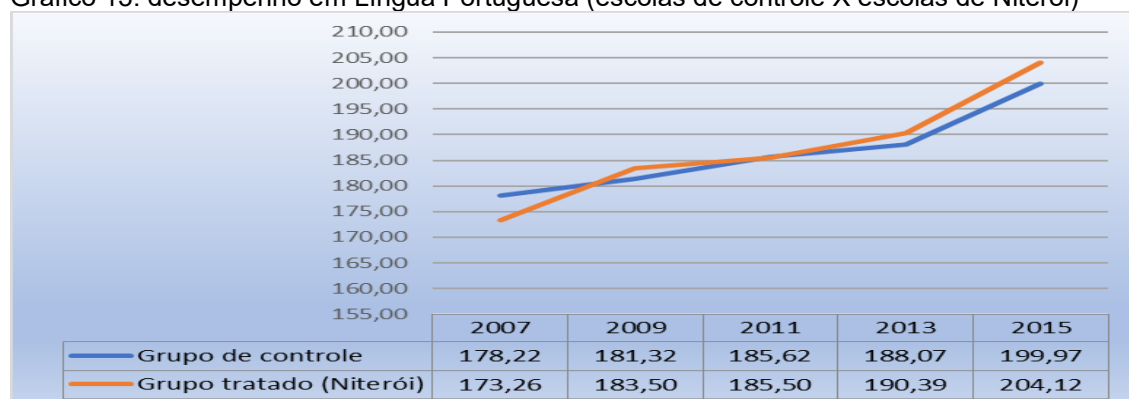
Por meio de estatísticas descritivas que levaram em conta comparações entre os grupos com suas respectivas médias de desempenho e liderança ao longo do tempo, procurou-se captar e discutir percepções iniciais tanto sobre o desenvolvimento de cada grupo em si, quanto a sua posição em relação ao seu par de comparação. As tabelas e gráficos foram divididos para cada conjunto de bancos de dados e análises realizadas por municípios/anos de adoção das novas políticas.

4.3.1 – Escolas tratadas em Niterói

Os gráficos 13 a 15 são correspondentes às comparações das médias de desempenho e índices de liderança no período de 2007 a 2015, entre as 605 escolas dos 47 municípios selecionados para o grupo de controle e as 35 escolas

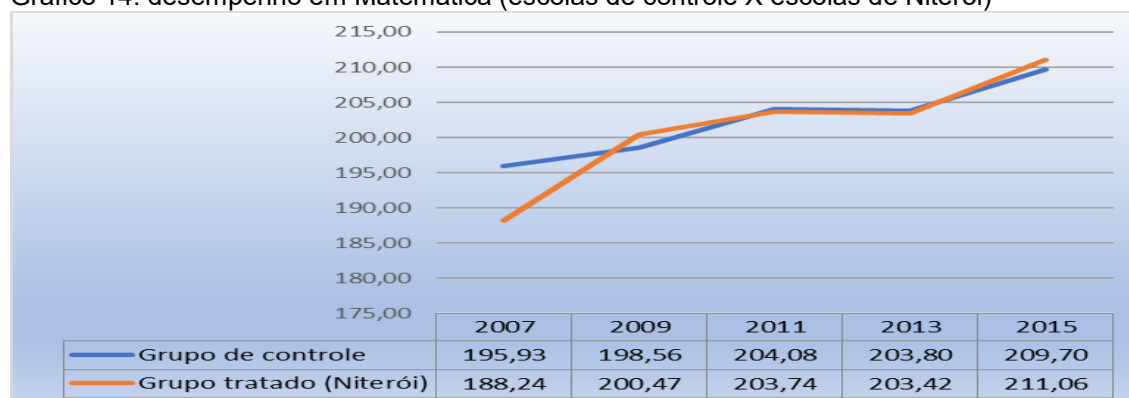
localizadas no município de Niterói, como grupo tratado, considerando-se a mudança oficial das formas de provimento ao cargo de diretores de indicação para eleições no ano de 2008 e quaisquer respostas dadas pelos diretores aos questionários contextuais sobre as suas formas de ingresso nestas escolas (Critério 1)¹⁰⁹.

Gráfico 13: desempenho em Língua Portuguesa (escolas de controle X escolas de Niterói)



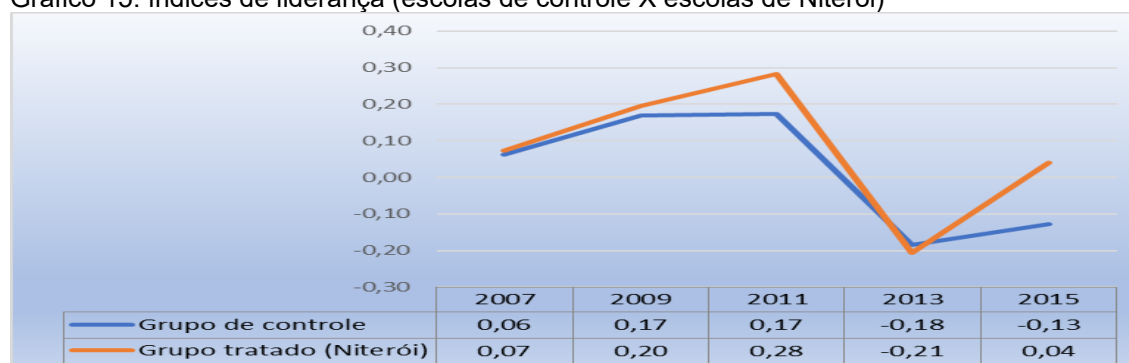
Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Gráfico 14: desempenho em Matemática (escolas de controle X escolas de Niterói)



Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Gráfico 15: índices de liderança (escolas de controle X escolas de Niterói)



Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

¹⁰⁹ Detalhamento e justificativa dessas escolhas no Capítulo 3, seção 3.2.2.

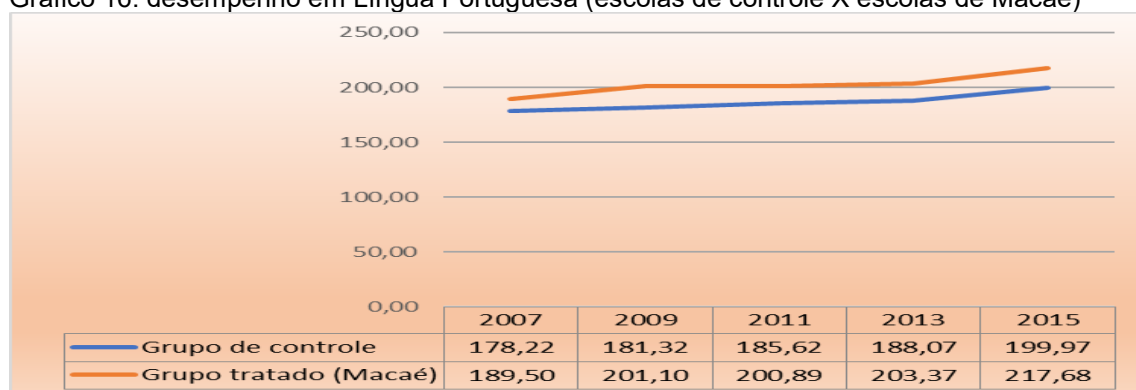
O desempenho nas escolas de controle e nas escolas selecionadas em Niterói melhorou ao longo do tempo, tanto em Língua Portuguesa, quanto em Matemática. Uma tendência percebida de forma geral no país. Entretanto, nota-se que as médias das escolas tratadas superam as de controle nas duas disciplinas e justamente após terem ocorrido as eleições em 2008. Na seção anterior mencionamos que em diversas escolas de Niterói já havia diretores eleitos antes desse período. Por outro lado, observar essa variação de desempenho (em particular neste período) além da forma pela qual assumimos a montagem do respectivo banco de escolas e seus dados, nos reforçou a viabilidade e importância das análises que foram feitas.

Com o índice de liderança a situação é de notável queda (e depois parcial retomada) nos dois grupos e no mesmo período: entre 2011 e 2015. No grupo de controle, destaca-se que a queda foi mais acentuada em 2011 (as escolas tratadas apresentaram neste ano a pior média do índice de toda a série e entre as 640 escolas desse banco), mas, depois as mesmas se recuperaram de forma mais expressiva do que as escolas de controle. Algo relevante pode ter ocorrido no contexto das escolas niteroienses neste período e que explique melhor tal situação, valendo a recomendação para que sejam realizados estudos com caráter qualitativo sobre a questão. Quantitativamente nossa discussão se concentrou na comparação dos dois grupos, mostrando-se mais adiante que há diferença (porém estatisticamente não significativa) entre os grupos neste caso, mas, por outro lado, reforçando a evidente piora na avaliação da liderança dos diretores por parte dos professores ao longo do tempo, constatada nos dois modelos que utilizamos para o estudo.

4.3.2 – Escolas tratadas em Macaé

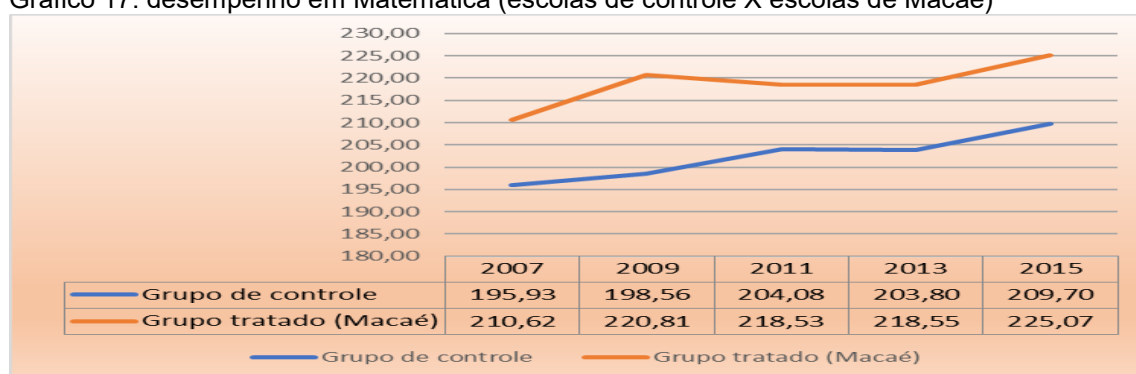
Tem-se a quase a mesma composição geral dos dados como na seção anterior, diferenciando-se nas 34 escolas localizadas no município de Macaé, como grupo tratado e considerando-se a mudança oficial das formas de provimento ao cargo de diretores de indicação para modelo misto no ano de 2011 (Critério 1). Seguem os resultados nos gráficos 16 a 18:

Gráfico 16: desempenho em Língua Portuguesa (escolas de controle X escolas de Macaé)



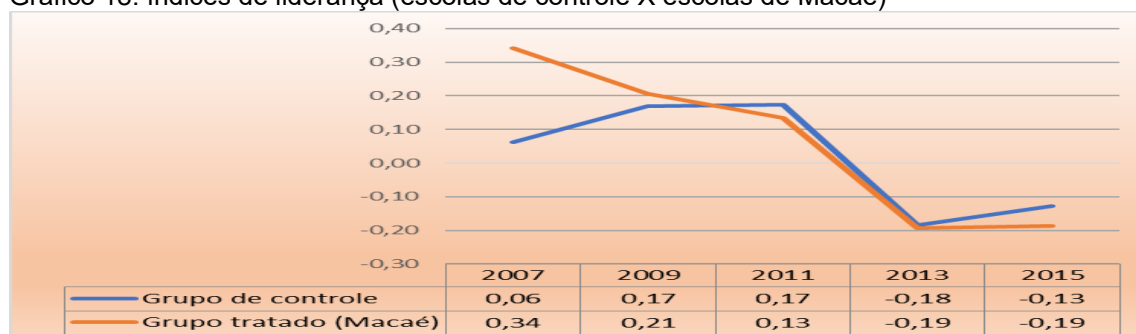
Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Gráfico 17: desempenho em Matemática (escolas de controle X escolas de Macaé)



Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Gráfico 18: índices de liderança (escolas de controle X escolas de Macaé)



Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Em Macaé as escolas tratadas que selecionamos já apresentavam resultados melhores em Língua Portuguesa e mais ainda em Matemática desde 2007 e ao longo de todo o tempo. Ou seja: mesmo sendo a rede com o cenário mais claro e marcado pela mudança na forma de provimento ao cargo de diretores (tanto pela legislação, quanto nas respostas da maioria dos diretores), as mesmas não se refletiram concretamente no desempenho dos estudantes. O que se percebe é que: com as discussões sobre os documentos e o contexto do município no Capítulo 2 (além da seção anterior), os dados dessa seção e as análises adiante com o *diff-in-*

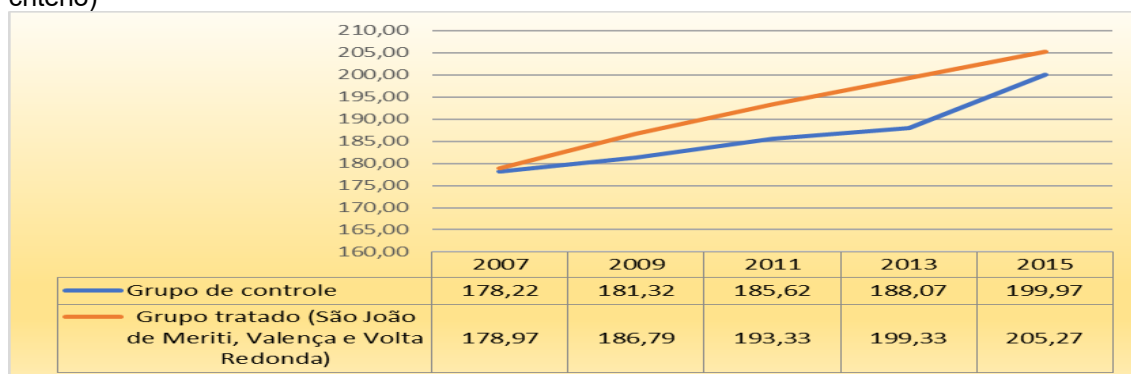
diff é que houve mudança declarada e oficial, mas não vivenciada, ao menos para o desempenho dos alunos.

Quanto à liderança, tem-se um cenário semelhante ao que aconteceu com o banco anterior (com as escolas de Niterói), mas um pouco mais drástica com as escolas de Macaé: começaram melhores do que as de controle em 2007, depois despencaram até 2013 e em 2015 não se recuperaram (diferente do grupo de escolas de controle que também caíram, mas houve ligeira recuperação em 2015). A permanência de alguns diretores nos cargos após a nova política e/ou a mudança dos professores ao longo dos anos são explicações possíveis para essa situação, além do que sinalizamos na seção 4.5, na discussão dos resultados.

4.3.3 – Escolas tratadas nas demais cidades

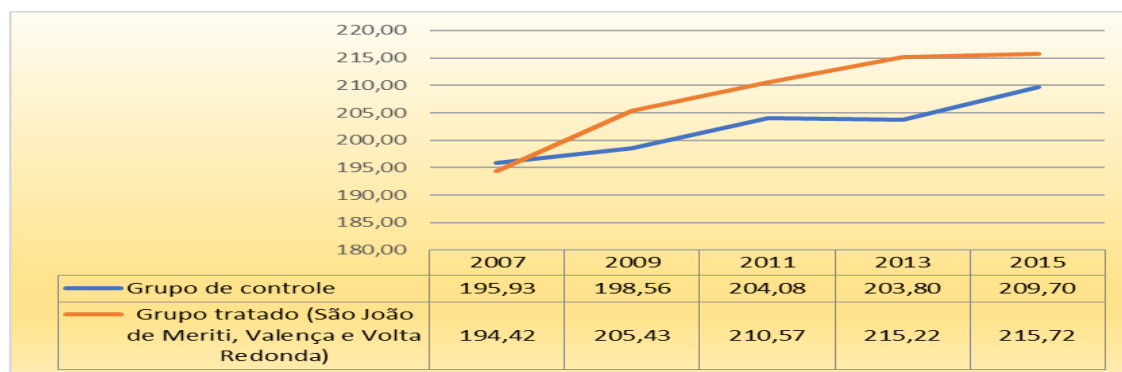
Mantendo a base de comparação utilizada nas demais análises, agora seguem os resultados apresentando nos gráficos 19 a 21 considerando as escolas que receberam o programa (eleição) em São João de Meriti, Valença e Volta Redonda em 2010, com bancos montados sob o 1º critério:

Gráfico 19: desempenho em Língua Portuguesa (escolas de controle X demais escolas tratadas – 1º critério)



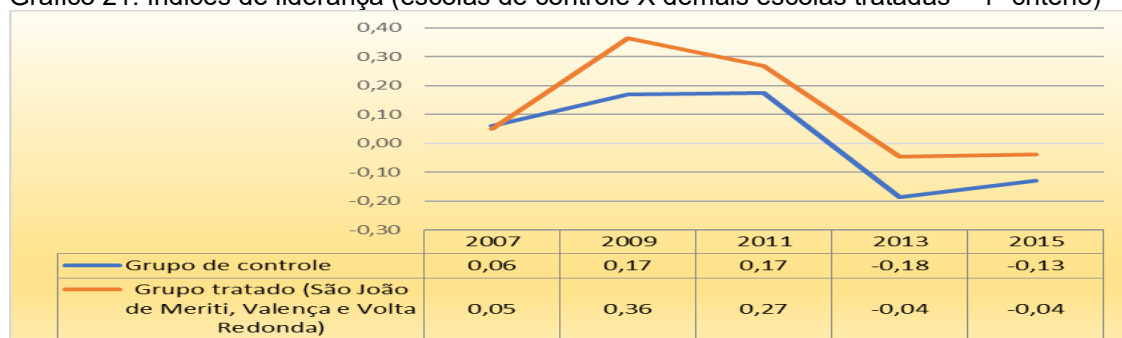
Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Gráfico 20: desempenho em Matemática (escolas de controle X demais escolas tratadas – 1º critério)



Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

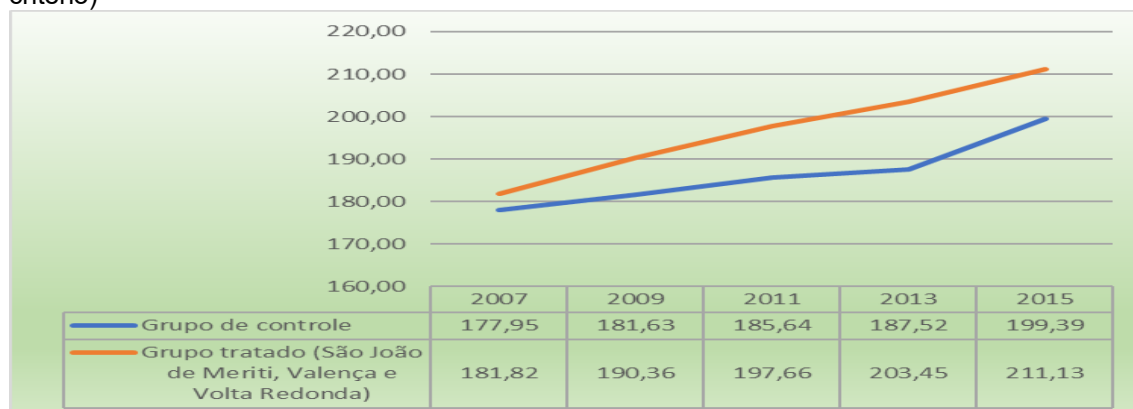
Gráfico 21: índices de liderança (escolas de controle X demais escolas tratadas – 1º critério)



Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

E nos gráficos 22 a 24, seguem os resultados para estes municípios e suas escolas com bancos montados sob o 2º critério:

Gráfico 22: desempenho em Língua Portuguesa (escolas de controle X demais escolas tratadas – 2º critério)



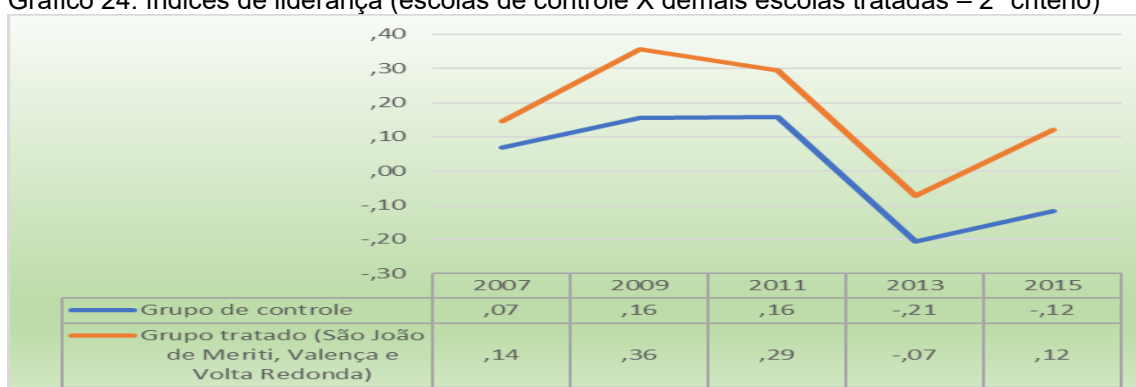
Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Gráfico 23: desempenho em Matemática (escolas de controle X demais escolas tratadas – 2º critério)



Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Gráfico 24: Índices de liderança (escolas de controle X demais escolas tratadas – 2º critério)



Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Em relação às escolas tratadas nos municípios de São João de Meriti, Valença e Volta Redonda percebemos resultados muitos similares nos dois bancos (o mais permissivo com 93 escolas de tratamento e o segundo mais restritivo, com 58). No desempenho médio em Língua Portuguesa, há uma tendência linear ascendente e o desempenho das escolas tratadas demonstrou-se em todo o período melhor do que o das escolas de controle. Podemos notar também que a distância entre as escolas dos grupos e nos dois bancos aumenta gradativamente, especialmente até 2013, quando somente a partir daí a proficiência média das escolas de controle demonstram uma retomada, mas sem ainda alcançar as tratadas. Em Matemática notamos algo parecido: melhor desempenho das escolas que receberam a nova política e o distanciamento gradativo das médias destas com as de controle, até 2013. Destaque para a situação observada no gráfico 20 no qual as escolas tratadas em 2007 tinham rendimento médio inferior as de controle, superaram estas últimas (ainda antes das mudanças na forma de provimento aos cargos) e seguiram avançando mais. Já para liderança os dois grupos apresentam tendências semelhantes nos dois bancos ao longo do tempo, ainda que no grupo

mais permissivo (gráfico 21) as unidades tratadas tenham esboçado um crescimento ligeiramente melhor do que o de controle, mas entre 2007 e 2009 (antes da nova política).

4.4 APLICAÇÃO DO *DIFF-IN-DIFF*

Como já mencionado (na seção 3.4 do capítulo anterior) utilizamos o estimador Diferença em Diferenças (*diff-in-diff*) a partir de regressões lineares¹¹⁰. Como o coeficiente β_3 é o de maior interesse (pois está relacionado à variável correspondente ao termo interativo¹¹¹) então decidimos executar dois grupos de análises sendo o 1º conjunto sem esta variável (considerando apenas as outras duas variáveis: ‘Ano’ e ‘Programa’) e no 2º conjunto incluindo o termo interativo, estabelecendo comparações e discutindo os resultados em relação à cada uma das variáveis dependentes.

4.4.1 Análise *diff-in-diff* com as escolas de Niterói

Comparando-se os dois grupos, sendo o de tratamento com as 35 escolas de Niterói, as tabelas 26 a 28 exibem o cálculo da diferença, ao longo do tempo, considerando as diferenças das médias de proficiência em Matemática e em Língua Portuguesa, assim como para a média do Índice de liderança dos diretores. Registra-se o efeito da adoção de eleição para diretores nas escolas niteroienses selecionadas com base na comparação entre 2007 e 2009.

A primeira coluna mostra a diferença entre os grupos de controle a tratamento no período o qual todas as escolas dos dois grupos estavam em municípios que legalmente adotavam igualmente as indicações, ressalvadas as respostas individuais dos diretores¹¹². Na tabela 26, por exemplo, notamos que a média em

¹¹⁰ Relembrando a forma geral da equação: $\bar{Y}_{it} = \alpha + \beta_1 \text{Programa}_{it} + \beta_2 \text{Ano}_{t+} + \beta_3 \text{Programa}_{it} \cdot \text{Ano}_{t+} + \varepsilon_i$

¹¹¹ “Programa*Ano”: termo interativo cujos valores mostram justamente o impacto do programa nas escolas tratadas. Mais na seção 3.4 do capítulo anterior.

¹¹² Mais uma vez é oportuno recordar: não quer dizer exatamente que todas as escolas estavam realmente sob um mesmo critério. O próprio grupo de tratamento selecionado para Niterói é um bom exemplo dos diferentes problemas com os dados: a maioria dos diretores neste grupo já declaravam ingresso por eleições (gráfico 8, seção 4.2) mesmo antes na adoção legal da política, ao menos segundo os documentos oficiais disponíveis.

Matemática das escolas niteroienses estava 7,69 pontos atrás da média nas escolas de controle. Em 2009, após a mudança legal para eleições de diretores, essa diferença caiu para 1,90. Já a última coluna mostra as mudanças no desempenho (ou no índice de liderança) de cada grupo considerando os períodos exatamente anteriores e posteriores à mudança (2007 e 2009). Concluindo a leitura dessas tabelas, podemos inferir que a diferença em diferenças está na última linha, da última coluna e mostra justamente o impacto da adoção da nova política de escolha de diretores (no caso das escolas de Niterói, a eleição).

Tabela 26: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (Niterói) e controle para média em Matemática (2007 a 2009)

	Antes do tratamento	Depois do tratamento	Mudança nas proficiências
	Ano de 2007	Ano de 2009	
Escolas do grupo de tratamento	188,24	200,47	12,23
Escolas do grupo de controle	195,93	198,56	2,63
Diferença média na proficiência em Matemática	-7,69	1,90	9,60

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Tabela 27: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (Niterói) e controle para média em Língua Portuguesa (2007 a 2009)

	Antes do tratamento	Depois do tratamento	Mudança nas proficiências
	Ano de 2007	Ano de 2009	
Escolas do grupo de tratamento	173,26	183,50	10,23
Escolas do grupo de controle	178,22	181,32	3,09
Diferença média na proficiência em Língua Portuguesa	-4,96	2,18	7,14

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Tabela 28: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (Niterói) e controle para Índice de liderança (2007 a 2009)

	Antes do tratamento	Depois do tratamento	Mudança nos índices
	Ano de 2007	Ano de 2009	
Escolas do grupo de tratamento	0,0727	0,1965	0,1238
Escolas do grupo de controle	0,0618	0,1697	0,1079
Diferença média no Índice de Liderança	0,0110	0,0268	0,0159

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

As três tabelas anteriores sugerem efeitos positivos nas três variáveis dependentes após a adoção de eleições em Niterói. Entretanto, para sabermos se tais mudanças são estatisticamente significativas, necessitamos aplicar o *diff-in-diff* por meio de regressões conforme descrito no capítulo 3 (sobre a metodologia) e com os resultados apresentados adiante, as tabelas 29 a 31:

Tabela 29: Impacto da política de eleição de diretores sobre a proficiência média em Matemática em escolas municipais de Niterói (2007 a 2009): estimativas por diferença em diferenças

	Modelo 1	Modelo 2
Política (dummy)	-0,9502 (1,6141)	-7,2940* (3,6077)
Ano ₂₀₀₉ (dummy)	8,9412*** (0,9178)	8,5073*** (0,9436)
Interação (Política*Ano₂₀₀₉)	-	7,9298* (4,0335)
R ²	0,0291	0,0287
Controles	Não	Não
Número de observações	640	640

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

*** Significativo ao nível de 1%; ** Significativo ao nível de 5%; * Significativo ao nível de 10%.

Tabela 30: Impacto da política de eleição de diretores sobre a proficiência média em Língua Portuguesa em escolas municipais de Niterói (2007 a 2009): estimativas por diferença em diferenças

	Modelo 1	Modelo 2
Política (dummy)	0,7152 (1,3425)	-4,9584 (3,0003)
Ano ₂₀₀₉ (dummy)	10,909*** (0,7634)	10,5207*** (0,7847)
Interação (Política*Ano₂₀₀₉)	-	7,0919** (3,3545)
R ²	0,0601	0,0650
Controles	Não	Não
Número de observações	640	640

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

*** Significativo ao nível de 1%; ** Significativo ao nível de 5%; * Significativo ao nível de 10%.

Tabela 31: Impacto da política de eleição de diretores sobre o Índice de liderança em escolas municipais de Niterói (2007 a 2009): estimativas por diferença em diferenças

	Modelo 1	Modelo 2
Política (dummy)	0,0584 (0,0647)	0,0110 (0,1446)
Ano ₂₀₀₉ (dummy)	-0,0507 (0,0368)	-0,0539 (0,0378)
Interação (Política*Ano₂₀₀₉)	-	0,0593 (0,1617)
R ²	0,0009	0,0005
Controles	Não	Não

Número de observações

640

640

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

As primeiras colunas das três tabelas anteriores e das demais desta seção (referentes ao uso do estimador) exibem os resultados dos modelos os quais utilizamos duas variáveis independentes: 'Programa' e 'Ano'. Já na segunda coluna de cada uma dessas mesmas tabelas, os modelos foram aplicados com a inclusão do termo interativo ('Programa*Ano'). Devido ao caráter exploratório do estudo em questão, em nenhum dos dois modelos fizemos a inclusão de outros controles. Ainda assim, podemos ver que o termo interativo (justamente o efeito da política) é significativo para a média de proficiência em Matemática (significância a 10%) e Língua Portuguesa (significância a 5%) nas escolas de Niterói. O mesmo não ocorreu com Índice de liderança dos diretores (o impacto não é significativo neste grupo de escolas). Na comparação com os dois modelos, temos nas variáveis dependentes de desempenho (com significância a 1%) da variável independente 'Ano' o que é algo de pouca relevância no momento. Primeiramente porque nosso foco está no impacto da política e segundo porque veremos nas demais análises que quase sempre esta variável tem impacto significativo pela simples tendência (inclusive em nível nacional, como já comentado) de aumento das notas das escolas com o passar do tempo, podendo ocorrer por distintos fatores e alheios ao que discutimos neste trabalho.

4.4.2 Análise *diff-in-diff* com as escolas de Macaé

As tabelas 32 a 34 exibem o cálculo da diferença, ao longo do tempo, considerando as diferenças das médias de proficiência em Matemática e em Língua Portuguesa e médias do índice de liderança para as mesmas escolas de controle *versus* as 34 escolas tratadas em Macaé.

Tabela 32: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (Macaé) e controle para média em Matemática (2011 a 2013)

	Antes do tratamento	Depois do tratamento	Mudança nas proficiências
	Ano de 2011	Ano de 2013	
Escolas do grupo de tratamento	218,53	218,55	0,02
Escolas do grupo de controle	204,08	203,80	-0,29

Diferença média na proficiência em Matemática	14,45	14,75	0,30
---	-------	-------	------

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Tabela 33: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (Macaé) e controle para média em Língua Portuguesa (2011 a 2013)

	Antes do tratamento	Depois do tratamento	Mudança nas proficiências
	Ano de 2011	Ano de 2013	
Escolas do grupo de tratamento	200,89	203,37	2,48
Escolas do grupo de controle	185,62	188,07	2,46
Diferença média na proficiência em Língua Portuguesa	15,27	15,29	0,02

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Tabela 34: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (Macaé) e controle para Índice de liderança (2011 a 2013)

	Antes do tratamento	Depois do tratamento	Mudança nos índices médios
	Ano de 2011	Ano de 2013	
Escolas do grupo de tratamento	0,1340	-0,1938	-0,3278
Escolas do grupo de controle	0,1744	-0,1849	-0,3593
Diferença média no Índice de Liderança	-0,0404	-0,0089	0,0315

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

As tabelas acima sugerem um impacto positivo, porém muito pequeno da política de adoção do modelo misto nas escolas de Macaé, comparadas as demais de controle (em Língua Portuguesa essa diferença em diferenças foi de apenas dois centésimos). Tais resultados já nos levam a crer que não há diferenças significativas nesse conjunto, algo que é confirmado nos resultados das análises a seguir, nas tabelas 35 a 37:

Tabela 35: Impacto da política de seleção + eleição de diretores sobre a proficiência média em Matemática em escolas municipais de Macaé (2011 a 2013): estimativas por diferença em diferenças

	Modelo 1 (sem o termo interativo)	Modelo 2 (com o termo interativo)
Política (dummy)	16,471*** (1,645)	18,245*** (1,952)
Ano ₂₀₀₉ (dummy)	7,048*** (0,748)	7,382*** (0,772)
Interação (Política*Ano₂₀₁₃)	-	-4,531 (2,672)
R ²	0,056	0,057
Controles	Não	Não
Número de observações	639	639

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

*** Significativo ao nível de 1%; ** Significativo ao nível de 5%; * Significativo ao nível de 10%.

Tabela 36: Impacto da política de seleção + eleição de diretores sobre a proficiência média em Língua Portuguesa em escolas municipais de Macaé (2011 a 2013): estimativas por diferença em diferenças

	Modelo 1 (sem o termo interativo)	Modelo 2 (com o termo interativo)
Política (dummy)	16,015*** (1,330)	17,471*** (1,577)
Ano ₂₀₀₉ (dummy)	12,124*** (0,605)	12,404*** (0,624)
Interação (Política*Ano₂₀₁₃)	-	-3,723 (2,158)
R ²	0,146	0,147
Controles	Não	Não
Número de observações	639	639

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

*** Significativo ao nível de 1%; ** Significativo ao nível de 5%; * Significativo ao nível de 10%.

Tabela 37: Impacto da política de seleção + eleição de diretores sobre o Índice de liderança em escolas municipais de Macaé (2011 a 2013): estimativas por diferença em diferenças

	Modelo 1 (sem o termo interativo)	Modelo 2 (com o termo interativo)
Política (dummy)	0,038 (0,065)	0,055 (0,077)
Ano ₂₀₀₉ (dummy)	-0,299*** (0,029)	-0,296*** (0,030)
Interação (Política*Ano₂₀₁₃)	-	-0,044 (0,105)
R ²	0,032	0,032
Controles	Não	Não
Número de observações	639	639

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

*** Significativo ao nível de 1%; ** Significativo ao nível de 5%; * Significativo ao nível de 10%.

Como podemos observar nas tabelas acima, nenhuma das três análises com as escolas de Macaé exibiu impactos significativos da política de escolha de diretores via modelo misto, ao menos sem a inclusão de outros controles. Apenas a variável 'Ano' aparece (novamente) com valores estatisticamente significativos.

4.4.3 Análise *diff-in-diff* com as escolas de São João de Meriti, Valença e Volta Redonda (1º critério)

Nas tabelas 38 a 40 segue o cálculo da diferença, ao longo do tempo, considerando as diferenças das médias de proficiência em Matemática e em Língua Portuguesa e médias do índice de liderança para 605 escolas de controle *versus* as 93 escolas tratadas em São João de Meriti, Valença e Volta Redonda (bancos com o 1º critério):

Tabela 38: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (demais municípios / 1º critério) e controle para média em Matemática (2009 a 2011)

	Antes do tratamento	Depois do tratamento	Mudança nas proficiências
	Ano de 2009	Ano de 2011	
Escolas do grupo de tratamento	205,43	210,57	5,14
Escolas do grupo de controle	198,56	204,08	5,52
Diferença média na proficiência em Matemática	6,86	6,48	-0,38

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Tabela 39: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (demais municípios / 1º critério) e controle para média em Língua Portuguesa (2009 a 2011)

	Antes do tratamento	Depois do tratamento	Mudança nas proficiências
	Ano de 2009	Ano de 2011	
Escolas do grupo de tratamento	186,79	193,33	6,55
Escolas do grupo de controle	181,32	185,62	4,30
Diferença média na proficiência em Língua Portuguesa	5,47	7,72	2,25

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Tabela 40: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (demais municípios / 1º critério) e controle para Índice de liderança (2009 a 2011)

	Antes do tratamento	Depois do tratamento	Mudança nos índices médios
	Ano de 2009	Ano de 2011	
Escolas do grupo de tratamento	0,3634	0,2692	-0,0943
Escolas do grupo de controle	0,1697	0,1744	0,0047
Diferença média no Índice de Liderança	0,1938	0,0947	-0,0990

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Particularmente em Matemática e no Índice de liderança, notamos que o impacto da adoção das eleições nessas três cidades – ao menos nas escolas selecionadas – é pequeno. Em Matemática a mudança na média de proficiências das escolas tratadas é menor do que as do grupo de controle. Para observar a significância estatística das análises, seguem as tabelas 41 a 43:

Tabela 41: Impacto da política de eleição de diretores sobre a proficiência média em Matemática em escolas municipais dos demais municípios / 1º critério (2009 a 2011): estimativas por diferença em diferenças

	Modelo 1 (sem o termo interativo)	Modelo 2 (com o termo interativo)
Política (dummy)	5,940*** (1,039)	2,711 (1,642)
Ano ₂₀₀₉ (dummy)	9,276*** (0,721)	8,559*** (0,774)
Interação (Política*Ano₂₀₁₁)	-	5,378** (2,120)
R ²	0,054	0,056
Controles	Não	Não
Número de observações	698	698

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

*** Significativo ao nível de 1%; ** Significativo ao nível de 5%; * Significativo ao nível de 10%.

Tabela 42: Impacto da política de eleição de diretores sobre a proficiência média em Língua Portuguesa em escolas municipais dos demais municípios / 1º critério (2009 a 2011): estimativas por diferença em diferenças

	Modelo 1 (sem o termo interativo)	Modelo 2 (com o termo interativo)
Política (dummy)	6,108*** (0,858)	2,897 (1,355)
Ano ₂₀₀₉ (dummy)	11,820*** (0,596)	11,106*** (0,639)
Interação (Política*Ano₂₀₁₁)	-	5,350*** (1,749)
R ²	0,113	0,116
Controles	Não	Não
Número de observações	698	698

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

*** Significativo ao nível de 1%; ** Significativo ao nível de 5%; * Significativo ao nível de 10%.

Tabela 43: Impacto da política de eleição de diretores sobre o Índice de liderança em escolas municipais dos demais municípios / 1º critério (2009 a 2011): estimativas por diferença em diferenças

	Modelo 1 (sem o termo interativo)	Modelo 2 (com o termo interativo)
Política (dummy)	0,101 (0,041)	0,097 (0,065)
Ano ₂₀₀₉ (dummy)	-0,150*** (0,028)	-0,151*** (0,031)
Interação (Política*Ano₂₀₁₁)	-	0,007 (0,084)
R ²	0,010	0,010
Controles	Não	Não
Número de observações	698	698

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

*** Significativo ao nível de 1%; ** Significativo ao nível de 5%; * Significativo ao nível de 10%.

Tanto em Matemática, quanto em Língua Portuguesa, a adoção das novas políticas de escolha de diretores nas escolas selecionadas nestas três cidades, tiveram impactos significativos (a 5% e 1%, respectivamente). Em Matemática o efeito é significativo e negativo¹¹³ e Língua Portuguesa, o efeito é significativo e positivo. A variável 'Ano', como esperado, mais uma vez também apresentou significância (a 1%). Uma curiosidade é que agora a variável 'Política' aparece significativa para as variáveis de desempenho e nos dois modelos aplicados (com e sem o termo interativo). É um indicativo de que há diferenças estatisticamente significativas entre as 93 escolas tratadas nas 3 cidades em questão e as demais escolas de controle, independente da adoção das eleições.

4.4.4 Análise *diff-in-diff* com as escolas de São João de Meriti, Valença e Volta Redonda (2º critério)

Nas tabelas 44 a 46 apresentamos o cálculo da diferença, ao longo do tempo, considerando as diferenças das médias de proficiência em Matemática e em Língua Portuguesa e médias do índice de liderança para 605 escolas de controle *versus* as 58 escolas tratadas em São João de Meriti, Valença e Volta Redonda (bancos com o 2º critério):

Tabela 44: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (demais municípios / 2º critério) e controle para média em Matemática (2009 a 2011)

	Antes do tratamento	Depois do tratamento	Mudança nas proficiências
	Ano de 2009	Ano de 2011	
Escolas do grupo de tratamento	210,21	215,57	5,36
Escolas do grupo de controle	198,49	203,84	5,35
Diferença média na proficiência em Matemática	11,72	11,73	0,01

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Tabela 45: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (demais municípios / 2º critério) e controle para média em Língua Portuguesa (2009 a 2011)

¹¹³ O coeficiente possui valor positivo, mas a primeira parte do *diff-in-diff* neste caso (Tabela 38) mostrou que houve aumento na proficiência média em matemática nas escolas tratadas, porém com um crescimento menor em relação às escolas de controle. Embora as tratadas tenham permanecido com a média melhor após a adoção da política elas avançaram com menos fôlego do que as escolas de controle o que gerou um valor negativo para a diferença em diferenças. Podemos assim interpretar que houve um impacto negativo da adoção das eleições neste caso.

	Antes do tratamento	Depois do tratamento	Mudança nas proficiências
	Ano de 2009	Ano de 2011	
Escolas do grupo de tratamento	190,36	197,66	7,31
Escolas do grupo de controle	181,63	185,64	4,01
Diferença média na proficiência em Língua Portuguesa	8,73	12,02	3,29

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Tabela 46: Cálculo da diferença em diferenças entre o grupo de tratamento (demais municípios / 2º critério) e controle para Índice de liderança (2009 a 2011)

	Antes do tratamento	Depois do tratamento	Mudança nos índices médios
	Ano de 2009	Ano de 2011	
Escolas do grupo de tratamento	0,3574	0,2942	-0,0632
Escolas do grupo de controle	0,1560	0,1588	0,0028
Diferença média no Índice de Liderança	0,2014	0,1354	-0,0660

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

Neste grupo de análises, observamos efeitos positivos após a adoção das eleições nas médias das escolas dessas três cidades, nas três variáveis dependentes, sendo em Matemática particularmente muito pequeno e na média do Índice de Liderança, o impacto é negativo. Atestando as devidas significâncias, seguem as tabelas 47 a 49, com os resultados do *diff-in-diff*:

Tabela 47: Impacto da política de eleição de diretores sobre a proficiência média em Matemática em escolas municipais dos demais municípios / 2º critério (2009 a 2011): estimativas por diferença em diferenças

	Modelo 1 (sem o termo interativo)	Modelo 2 (com o termo interativo)
Política (dummy)	11,137*** (1,208)	7,339*** (1,908)
Ano ₂₀₀₉ (dummy)	9,243*** (0,849)	8,367*** (0,914)
Interação (Política*Ano₂₀₁₁)	-	6,328** (2,463)
R ²	0,088	0,091
Controles	Não	Não
Número de observações	387	387

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

*** Significativo ao nível de 1%; ** Significativo ao nível de 5%; * Significativo ao nível de 10%.

Tabela 48: Impacto da política de eleição de diretores sobre a proficiência média em Língua Portuguesa em escolas municipais dos demais municípios / 2º critério (2009 a 2011): estimativas por diferença em diferenças

	Proficiência em Língua Portuguesa	
	Modelo 1 (sem o termo interativo)	Modelo 2 (com o termo interativo)

Política (dummy)	10,335*** (1,091)	6,078*** (1,722)
Ano ₂₀₀₉ (dummy)	11,864*** (0,768)	10,885*** (0,826)
Interação (Política*Ano₂₀₁₁)	-	7,092*** (2,223)
R ²	0,135	0,139
Controles	Não	Não
Número de observações	387	387

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

*** Significativo ao nível de 1%; ** Significativo ao nível de 5%; * Significativo ao nível de 10%.

Tabela 49: Impacto da política de eleição de diretores sobre o Índice de liderança em escolas municipais dos demais municípios / 2º critério (2009 a 2011): estimativas por diferença em diferenças

	Índice de liderança	
	Modelo 1 (sem o termo interativo)	Modelo 2 (com o termo interativo)
Política (dummy)	0,156*** (0,051)	0,142 (0,081)
Ano ₂₀₀₉ (dummy)	-0,157*** (0,036)	-0,160*** (0,039)
Interação (Política*Ano₂₀₁₁)	-	0,023 (0,104)
R ²	0,014	0,014
Controles	Não	Não
Número de observações	387	387

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

*** Significativo ao nível de 1%; ** Significativo ao nível de 5%; * Significativo ao nível de 10%.

As variáveis 'Ano' e 'Política' são significativas a 1%, nas três variáveis e nos dois modelos utilizados (exceto 'Política' no segundo modelo - com o termo interativo – para a variável 'Liderança'). De modo geral, tanto o tempo, quanto o fato de fazer parte do grupo de controle ou tratamento gera diferenças estatisticamente significativas nos resultados. Contudo o termo interativo aqui também tem o seu espaço: foi significativo em Matemática e Língua Portuguesa a 5% e 1%, respectivamente, ou seja, para além da mudança com o tempo em ambos os grupos ou da anterior diferença entre eles, a adoção das eleições a partir de 2010, também gerou efeitos.

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A primeira coisa que constatamos com apreciação geral dos resultados é de que há um aumento da proficiência média das escolas tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática ao longo dos anos. Como já comentado, esta é uma tendência observada inclusive em outras regiões e no cenário nacional como um todo e que aqui neste momento é algo que podemos desprezar, pois tal variação pode ocorrer por fatores distintos para além do que estamos discutindo neste trabalho.

Outro ponto a ser destacado é o comportamento da variável Índice de liderança dos diretores. Em nenhuma de nossas análises esta variável apresentou resultados estatisticamente significativos. Porém, em se tratando de tendências podemos afirmar que na maioria das análises, os resultados sugerem desvantagem para escolas tratadas (efeitos negativos das eleições nos índices de liderança¹¹⁴) como podemos observar nas escolas de Macaé, após a adoção do modelo misto. Há outros trabalhos que também se preocuparam com percepção de Liderança dos diretores por parte dos docentes e indo mais além na sua relação com desempenho dos estudantes, como o de Oliveira & Waldhelm (2016) e o de Oliveira & Paes de Carvalho (2018) e que nos trazem algumas pistas. Nestas pesquisas, há uma diferença em relação ao nosso estudo, pois lá está clara a utilização de liderança do diretor como variável preditora e a sua associação positiva nos resultados acadêmicos dos alunos (no nosso caso, explicamos o possível mecanismo causal envolvido neste processo, mas mantivemos o índice de liderança como variável dependente das variações nas formas de provimento aos cargos). Ao mesmo tempo, estes estudos registraram percepções negativas sobre liderança dos diretores por parte dos professores, tal qual também constatamos em nossa pesquisa através das estatísticas descritivas de todos os grupos, principalmente a partir de 2011 (nos estudos de Oliveira & Paes de Carvalho (2018) a queda maior foi em 2009). Essas autoras sustentaram a hipótese (e ser investigada) de que “a difusão crescente de políticas de responsabilização nos últimos anos no Brasil (BROOKE, 2006, 2008, 2013) pode estar influenciando a percepção dos professores sobre a liderança do diretor e aumentando a atenção deste sobre os resultados de aprendizagem dos alunos.” (ibidem, p. 12 e 13). Neste sentido, elas complementam argumentando o que poderia estar afetando a percepção dos docentes:

¹¹⁴ Com exceção para as escolas de Niterói.

Parece pertinente considerar a hipótese de que tais políticas extraescolares interferem diretamente na gestão escolar, trazendo novas demandas (Paes de Carvalho, Oliveira e Lima, 2014), tanto administrativas quanto instrucionais, e certamente afetam as percepções e relações no interior da escola.

Podemos então destacar mais uma vez o fato de que esta variável apresentou queda nos escores em nossas análises tanto nos grupos de controle quanto de tratamento em todas as observações descritivas a partir de 2011 nos dando a impressão de que pelo menos parte dos professores passou a ser mais exigente nas avaliações de seus diretores e/ou determinadas as expectativas que se tinha sobre esses últimos não foram completamente correspondidas, o que explicaria essa queda nas avaliações, indo de encontro ao que foi exposto por Oliveira e Paes de Carvalho (ibidem). Já em Oliveira & Waldhelm (2016) registrou-se que quanto melhor foi percepção de liderança dos diretores por parte dos professores em escolas públicas do Rio de Janeiro, melhores foram os resultados dos alunos do 5º ano em Matemática. Coincidentemente em nosso estudo, outro destaque ficou por conta da marcante presença de *outliers* inferiores no caso das escolas tratadas em Macaé, também para esta disciplina, além do efeito negativo (não significativo) no Índice médio de liderança desse mesmo grupo de escolas.

Também podemos observar o efeito negativo do processo de seleção + eleição de diretores no caso do desempenho em Matemática, novamente nas escolas tratadas em Macaé¹¹⁵. Recordemos que nesta cidade em particular as mudanças ocorreram apenas no ano de 2012 com a posse dos novos diretores eleitos sendo que em boa parte das escolas os diretores antigos foram reconduzidos. Algo que pode explicar pelo menos em parte o fato de as escolas neste município de modo geral não apresentarem mudanças estatisticamente significativas após a adoção do modelo misto para escolha de diretores e ainda assim exibirem uma tendência negativa nesses resultados. Ainda sobre desempenho observamos que em todas as demais redes com escolas tratadas houve efeitos positivos e estatisticamente significativos no desempenho dos

¹¹⁵ O mesmo ocorreu na proficiência média das escolas nesta disciplina em São João de Meriti, Valença e Volta Redonda, após a adoção das eleições, mas apenas no banco montado com o 1º critério (mais permissivo e com mais escolas) conforme explicado na nota 113.

estudantes tanto em Língua Portuguesa, quanto em Matemática¹¹⁶ (sem os controles via características dos alunos, das escolas ou dos professores, como já informado). E nessas mesmas redes, as médias dos Índices de liderança também tiveram efeitos positivos (embora não significativos), ou seja, na mesma direção com o que ocorreu com desempenho. Para finalizar, vale mencionar que de todas as comparações, as que contaram com o grupo de tratamento com as 58 escolas das cidades de São João de Meriti, Valença e Volta Redonda e o outro grupo com as 34 escolas de Macaé, apresentaram os dados com as mudanças mais marcadas e coerentes conforme esperado (ao menos nas frequências de respostas dos diretores sobre as formas de provimento). Para todas as análises, notamos também os baixos valores de R_2 mostrando que os modelos utilizados explicam pouco das variações nas médias, sendo necessária a inclusão de novas variáveis para as análises.

De modo geral, para além de captar variados efeitos e tendências nos diferentes grupos de escolas analisados esta tese procura trazer também como contribuição específica a possibilidade de arranjos diferenciados para desenhos de pesquisa que não se limitem apenas o que está disposto documentos oficiais dos municípios, por exemplo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando comparamos nossa realidade com o que observamos em estudos internacionais sobre a gestão escolar (no que corresponde à nossa Educação Básica brasileira, particularmente sobre forma de provimento aos cargos de diretores às escolas) temos uma clara percepção de que, embora possivelmente estejamos avançando em estudos científicos sobre o tema, na arena política e na prática escolar ainda há uma grande necessidade de desenvolvimento. Um exemplo evidente está na falta de uma política efetivamente nacional de certificação e seleção de gestores escolares, talvez semelhante ao que ocorre em países da União Europeia (ELACQUA, 2015; LUCK, 2011) ou na América do Norte (SERPA, 2011; LUCK, ibidem). Os impactos desse cenário podem ser variados. Um deles reside na dificuldade de se reconhecer quais são de fato as atribuições e papéis que os diretores de escolas devem exercer. E a discussão parece ser bastante longa. Castro (2008), por exemplo, constatou em seus estudos sobre a realidade de

¹¹⁶ Exceto em São João de Meriti, Valença e Volta Redonda. Vide nota 113.

diretoras de escolas municipais gaúchas, que ao mesmo tempo que algumas exerciam papéis de 'líderes comunitárias' (parecendo este ser inclusive mais importante, quanto mais carente a comunidade fosse), por outro lado sentiam-se desvalorizadas e não reconhecidas em seus postos de trabalho. Outra consequência negativa pode estar fortemente associada à anterior: se diretores escolares tem condições de exercer influências políticas em suas comunidades as quais são atendidas (para além do que deveriam realizar em suas escolas) é razoável imaginarmos que isso pode causar certo desconforto em instâncias locais, onde os "donos do poder" (FAORO, 1997) poderiam sentirem-se relativamente ameaçados diante de tais lideranças. Curiosamente, notamos em nossos estudos que em municípios menores parece haver mais frequência das indicações políticas (exemplo: tabela 4, Capítulo 2). Em linhas gerais, alguns autores da teoria democrática acreditam que em grupos menores as possibilidades de participação e de influência em decisões são maiores em comparação aos grandes aglomerados (DAHL, 1988; PATEMAN, 1980 apud. LIMA & SANTOS 2018). Isto poderia explicar, em parte, porque em certas cidades parece haver menos adesão a critérios tidos como mais progressistas para a escolha de diretores escolares. Outros estudos, tratando de indicadores sociodemográficos e econômicos, nos parecem dar algumas pistas: Lima & Santos (2018) observaram associações entre cidades com IDH menores e maior probabilidade de adesão às indicações políticas (em detrimento às eleições, por exemplo).

Complementarmente, parece que outras deficiências antecedem este complexo cenário. O próprio conceito de 'qualidade' da educação é amplamente discutido e proporcionalmente reconhecido como 'polêmico' e 'polissêmico'. Por outro lado, opositores das atuais diretrizes (concernentes às avaliações e estudos da qualidade da educação com foco no desempenho e fluxo dos estudantes) não são propositivos com alternativas frente as tidas pelos mesmos como possibilidades limitadas para dar conta dos contextos escolares. Há ainda outras imprecisões com o da gestão democrática sendo amiúde (e equivocadamente) tomada como sinônimo de eleição de diretores (e vice-versa) o que de fato não se configura e, ao mesmo tempo, trata-se uma associação entre esses dois fenômenos nem sempre está garantida. E tampouco a presença de qualquer mecanismo tido como vetor da gestão democrática em si (como no caso das eleições de diretores, por exemplo)

pode ser tomado como uma condição *sine que non* para que a participação democrática da escola ocorra de fato.

Limitações do estudo e dos dados

O nosso principal objetivo foi verificar se as mudanças nas formas de provimento ao cargo de diretores em escolas públicas municipais fluminenses saindo de diferentes formas de indicações (na maioria das vezes políticas) para eleições ou modelos mistos, poderiam gerar impactos na percepção de liderança desses diretores por parte dos professores (e conseqüentemente aumento da colaboração docente) bem como, a partir disso, o desempenho dos estudantes também poderia ser influenciado. Para isso levamos em conta a busca de evidências científicas entre o desempenho dos estudantes e fatores associados ao trabalho dos gestores escolares. Por outro lado, reconhecemos que novos estudos podem considerar a observação de características desses diretores (formação e experiência) nessa relação, algo que inicialmente tínhamos a intenção de realizar, mas não houve tempo hábil para expandir os estudos nesse sentido. Reconhecemos ainda o fato de que futuras investigações devem levar em conta os contextos escolares ao se tratar das condições as quais a consulta pública à comunidade pode promover com maior ou menor eficácia o direito de aprender dos estudantes. Neste sentido, conhecer os tipos de famílias que frequentam as escolas e qual a significação que tem essas instituições para tais famílias, pode ajudar a responder possíveis variações nos efeitos dessa relação (a partir da compreensão sobre o perfil de quem participa do processo consultivo na escolha dos diretores).

Podemos dizer que em termos de objetivo, cumprimos parcialmente nossa meta. Comunicamos que foi em parte, pois reconhecemos que há limitações tanto nos dados, quanto de ordem metodológica. Mesmo com a exaustiva e criteriosa análise aos documentos relativos à educação pública nos municípios selecionados, foi um grande desafio lidar com as imprecisões das determinações legais para, por exemplo, construirmos nossos grupos de controle e tratamento para as análises. Conseqüentemente, assumimos a presença de vieses de seleção entre os grupos dentro de cada banco analisado, conforme demonstrado no capítulo 3. Aliados à esta limitação havia ainda as dissonâncias entre o que era legalmente apresentado pelos municípios e o que seguiu declarado pelos diretores nos questionários

contextuais. Contar com amostras não-probabilísticas (teóricas) nas quais sabemos das limitações que nos são impostas ao lidarmos com as pretendidas comparações e realizarmos inferências sobre as mesmas é o preço que resolvemos pagar para justamente podermos discutir melhor uso dos dados futuramente. Outra limitação é a de que devido ao caráter exploratório, não fizemos a inclusão de outros controles nas regressões, com exceção das nossas *dummies* já determinadas, o que explica o baixo valor do R^2 nos resultados de nossas análises.

Principais resultados

- Observamos que a variável 'Ano' apresentou coeficientes estatisticamente significativos em todos os bancos para desempenho e Língua Portuguesa e Matemática. Na prática assume-se uma tendência já observada em outros contextos: as médias de proficiência das escolas brasileiras nas duas disciplinas vem aumentando a cada ano e isto pode ser atribuído a diferentes fatores e que, parcialmente, podem ser controlados em outras análises para melhores inferências. De toda sorte, esta não é nossa variável de interesse principalmente se estamos estimando o impacto de uma política, pois é a variável com termo interativo ('Programa_Ano') que nos interessou, bem como seus respectivos coeficientes.
- Nos municípios de Niterói São João de Meriti, Valença e Volta Redonda foram observados resultados estatisticamente significativos na relação entre a adoção do programa (mudança de indicação de diretores para eleição) e a proficiência média tanto Língua Portuguesa quanto em Matemática variando de 10% no nível de significância em Matemática em Niterói até o 1 % em São João de Meriti a Valença em Volta Redonda. Já sabemos que este resultado está longe de ser um consenso (Capítulo 1, seção 1.4), além do fato de que outros controles poderiam ter sido realizados, reforçando-se ou não tais resultados). Ainda assim, estamos tratando de associações positivas em todos os casos num conjunto de 128 escolas tratadas (de 4 cidades) *versus* 605 de controle, observadas em seis análises diferentes para as duas disciplinas. Tais resultados sugerem que nesse contexto específico

escolas que possuem diretores eleitos apresentaram melhor desempenho médio de seus alunos de 5º ano na Prova Brasil entre 2007 e 2015¹¹⁷ em relação ao grupo de escolas com diretores indicados, nos levando a crer que talvez haja influência dos diretores neste processo conforme mecanismo causal que mencionamos nessa tese, especialmente quando o diretor exerce liderança entre seus professores e estes por sua vez atuam de forma mais eficaz no aprendizado dos seus alunos (OLIVEIRA, 2015; PENA & SOARES 2014; OLIVEIRA & PAES DE CARVALHO, 2018).

- Por outro lado, vale assinalar que ao menos em nosso contexto de pesquisa, cabe-nos inferências com cautela. Primeiramente como Pena & Soares (2014) nos alertam é uma tarefa bastante complexa isolar o efeito da liderança dos diretores em si dos demais que podem afetar o desempenho dos estudantes. Antecede-se a isso o fato de que a própria classificação de liderança em si é complexa e não consensual (LEITHWOOD, 2009), sendo percebida em certos contextos de forma distribuída entre os próprios diretores (OLIVEIRA, 2015). Outro ponto relevante está no mecanismo causal em si: a metodologia empregada em nossos estudos não consegue dar conta de estabelecer uma direção causal. Em outras palavras, ao menos estatisticamente não podemos afirmar tal direção, nos restando (quando possível) estabelecemos essa relação teoricamente. Algo que na relação diretor – professor – aluno pode não ser considerada sempre como clara. Adicionalmente, temos ainda o problema da ‘terceira variável’ com elementos que não foram considerados em nossas análises (não adicionados como controles), mas que podem ter tido influência pontual no desempenho dessas escolas.
- Já sobre a percepção de liderança dos diretores por parte dos professores, observamos que não houve efeitos estatisticamente significativos em nenhuma de nossas análises. Notamos ainda que no caso de Macaé, São João de Meriti, Valença e Volta Redonda a tendência é de associação negativa entre a mudança da forma de

¹¹⁷ A única exceção foi para matemática em uma das análises, como explicado na nota 103.

provimento (como preditor) e liderança como variável dependente. Como assinalado na seção 4.5, outros estudos já haviam demonstrado a possibilidade de uma associação negativa entre a percepção de professores sobre a liderança dos seus diretores, mesmo sendo esta a preditora de bons resultados acadêmicos (OLIVEIRA & PAES DE CARVALHO, 2018). No nosso caso, considerando a liderança como variável dependente, uma explicação possível para o caso de Macaé, por exemplo, é a de que a mudança na forma de provimento ao cargo pode ter gerado insatisfação, seja por falta de atendimento às expectativas das comunidades escolares, seja pela mudança em si sequer ocorrido na prática.

Contribuições do estudo

Paradoxalmente as limitações que encontramos com os dados que acessamos para montagem dos bancos foi justamente um dos principais elementos que nos favoreceu para que pudéssemos desenvolver duas estratégias as quais destacamos como importantes contribuições de nosso estudo para a discussão no campo.

A primeira contribuição é de ordem conceitual. Aliando os questionamentos levantados no primeiro capítulo e complexa realidade empiricamente atestada no segundo, esperamos estimular novos estudos e debates que tratem na melhor problematização de questões que atualmente parecem ser frequentemente (e equivocadamente) tratadas como dicotômicas (como o meritocrático *versus* o democrático) ou como sinônimos (gestão democrática e eleição de diretores) e ainda tomadas como solução em si e não como um meio (gestão democrática tida como a melhoria de qualidade em si, e não os seus possíveis resultados). Aliás, ‘qualidade’ esta que também problematizamos como algo que merece novas discussões.

A segunda contribuição está na discussão sobre os dados secundários, especialmente no contexto específico da educação pública no estado do Rio de Janeiro. O levantamento e análise de quase 300 fontes documentais nos mostrou que parece ser razoável que futuras pesquisas considerem com maior atenção o uso dos dados secundários para análises, algo que amiúde parece não ser levado em

conta adequadamente. Ficou claro que se há uma distância entre o legalmente instituído pelos municípios e o declarado pelos diretores, há outros problemas anexos como as imprecisões das orientações legais por si só ou ainda a constatação de uma terceira realidade diferente *in loco* (nas escolas). Basta imaginarmos que com tamanha fragilidade, tais tipos de dados podem ser (e são) coletados e organizados de formas diferentes, por vezes de maneira menos criteriosa (tomando-se todas as unidades de análise sob única e questionável classificação) gerando análises que podem esconder, inclusive, erros nas inferências realizadas. Neste sentido, cabe mais uma contribuição: a recomendação de estudos futuros que expandam estas possibilidades e agreguem uma terceira perspectiva a qual inicialmente desejamos, mas não tivemos tempo hábil: observar a realidade nas escolas. A triangulação entre esses elementos (legislação, declaração dos profissionais e realidade na escola) podem nos trazer novas pistas especialmente se tratando as peculiaridades da gestão escolar no Brasil.

E finalmente a terceira contribuição estaria no arranjo pensado para nosso desenho de pesquisa, que vem a reforçar o dito no parágrafo anterior. Lembremos que, por exemplo, tínhamos a intenção de realizarmos para cada conjunto, quatro análises a partir de bancos de dados montados com critérios mais permissivos até os mais restritivos (estes últimos levando em conta a maior convergência possível entre as repostas dos diretores sobre as formas de ingresso aos cargos nas suas escolas entre 2007 e 2015 e a legislação local no mesmo período). Quando constatamos, por exemplo, que no universo de 93 escolas de três municípios fluminenses (São João de Meriti, Valença e Volta Redonda) apenas **1 (uma)** atende a tais pré-requisitos, isto parece nos alertar para a real necessidade de estruturarmos arranjos mais dinâmicos e inteligentes na montagem de bancos de dados sobre as escolas e organização dos grupos a serem analisados. Várias dessas unidades poderiam ter sido tomadas em outros estudos de formas equivocadas (como, por exemplo, todas sob um esmo critério) mas que de fato não é verdadeiro, gerando resultados e inferências também com problemas. Parece então ser oportuno que avaliemos com maior rigor a qualidade das informações usamos em diferentes pesquisas, especialmente aquelas às quais pretendemos fazer inferências sobre a população de interesse.

LEGISLAÇÃO CONSULTADA

ANGRA DOS REIS. Lei Orgânica Municipal de Angra dos Reis. **Prefeitura Municipal de Angra dos Reis** – Gabinete do Prefeito, 1990. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4-O268YxE7gJ:www.angra.rj.gov.br/sapo%255C_uploads%255CSAD%255Cdoc%255Cconcurso%255CLei%2520Org%25C3%25A2nica%2520Compilada.doc+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 02 out. 2017.

_____. Lei Orgânica do Município de Angra dos Reis. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Angra dos Reis**, Assembleia Municipal Constituinte, 04 de abril de 1990. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/lei-organica-angra-dos-reis-rj>>. Acesso em: 16 jul. 2018.

_____. Lei nº 3.357 de 02 de julho de 2015. Plano Municipal de Educação de Angra dos Reis. **Boletim Oficial de Angra dos Reis**. Edição nº 566, de 03/07/2015, pág. 18/24. Câmara Municipal de Angra dos Reis-RJ, 2015. Disponível em: <<http://angra.rj.gov.br/downloads/bo/BO-566-em-03-07-2015-site.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação de Angra dos Reis. Planejamento da Educação em Angra dos Reis no decênio 2015-2015. **Conselho Municipal de Angra dos Reis-RJ**. 36 p. Disponível em: <<https://www.angra.rj.gov.br/downloads/SEC/cme/Plano%20Municipal%20de%20Educacao.pdf>>. Acesso em: 16 jul. 2018.

_____. Plano Municipal de Educação de Angra dos Reis. Planejamento da Educação em Angra dos Reis no decênio 2015-2015. **Conselho Municipal de Angra dos Reis-RJ**. 35 p. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/angra_dos_reis_lei_3.357_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2018.

APERIBÉ. Lei Orgânica Municipal de Aperibé. **Câmara Municipal de Aperibé-RJ**, 30 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.aperibe.rj.gov.br/portal/arquivo/1/lei_organica_municipal/lei_organica_.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2017.

_____. Lei nº 607 de 09 de julho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação – PME e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Aperibé** – Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Aperibe_Lei_607_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 11 set. 2017.

_____. Adequação do Plano Municipal de Educação: 2015-2025. Aprova o Plano Municipal de Educação - PME e dá outras providências. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Aperibé**. Gabinete do Prefeito, 09 de julho de 2015. 74 p. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Aperibe_Lei_607_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2018.

_____. Lei nº 667 de 28 de outubro de 2016: Dispõe sobre a gestão democrática do Ensino Público Municipal de Aperibé – RJ e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Aperibé** – Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.aperibe.rj.gov.br/portal/arquivo/1/leis/2016/lei_municipal_667_-2016.pdf>. Acesso em: 11 set. 2017.

ARARUAMA. Lei Orgânica Municipal de 15 de outubro de 1996. **Câmara Municipal de Araruama – RJ**. Disponível em: <<http://www.oads.org.br/leis/1123.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2017.

_____. Lei Orgânica Municipal. Atualizada em maio/2018 pelo Departamento de Comunicação, a partir da ELOMA nº. 1, de 16/11/2000. Estado do Rio de Janeiro. **Câmara Municipal de Araruama**, 15 de outubro de 1996. 68 p. Disponível em: <<http://www.cmararuama.com.br/leis-municipais.html>> e <<https://drive.google.com/file/d/1Saf9WIBNR1qRuEVOBX326hMo0GT2E7u7/view>>. Acesso em: 17 jul. 2018.

_____. Lei nº 1.567 de 30 de dezembro de 2009. Institui o Plano Municipal de Educação na conformidade do artigo 162 da Lei Orgânica do Município de Araruama, da Lei Estadual 5.331/2008 e da Lei Federal 10.172/2001 e dá outras providências. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Araruama**. Gabinete do Prefeito, 30 de dezembro de 2009. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/0B1TT4rNU-rbrMnFTMFptOWt1c1E/view>>. Acesso em: 17 jul. 2018.

_____. Lei nº 1.961 de 24 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação Adequado em conformidade com o artigo 162 da Lei Orgânica do Município de Araruama e da Lei Federal nº 13.005/2014 e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Araruama** – Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Araruama_Lei_1.961_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 15 out. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação: Araruama/RJ 2015-2025. Araruama-RJ: **Lagos Notícia (Saquarema Notícias Ltda.)**, ano 19, nº484, 24 de junho de 2015. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Araruama_Lei_1.961_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2018

AREAL. Lei Orgânica Municipal de Areal de 24 de janeiro de 1995. **Câmara Municipal de Areal** - Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.areal.rj.gov.br/Leis/Organica/Lei_Organica_Areal.pdf>. Acesso em: 18 out. 2017.

_____. Lei nº 859 de 22 de junho de 2015: Regulamenta o Plano Municipal de Educação de Areal. **Diário Oficial** – Prefeitura Municipal de Areal, Segunda-feira, 22 de junho de 2015, Edição nº 1123, Caderno I, p. 4. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Areal_Lei_859_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 30 set. 2017.

_____. Lei nº 945 de 23 de agosto de 2017. Estabelece normas para eleição de diretores e diretores adjuntos das escolas municipais, atendendo a meta 19 da lei n.º 859/2015, e dá outras providências. **Diário Oficial do Município** - Prefeitura Municipal de Areal. Quarta-feira, 23 de agosto de 2017, ed. nº 1469, Caderno I. Disponível em: <<http://rj.portaldatransparencia.com.br/prefeitura/areal/index.cfm?pagina=abreDocumento&arquivo=3EE8025D814A>>. Acesso em: 18 jul. 2018.

ARMAÇÃO DOS BÚZIOS. Lei Orgânica do Município - 11 de novembro de 1997. Atualizada em 25 de agosto de 2015, pela Coordenadoria de Assuntos Legislativos (Redação Oficial) da **Prefeitura da Cidade de Armação dos Búzios**. Disponível em: <[file:///C:/Users/mac/Downloads/Lei+Org%C3%A2nica+Municipal+Atualizada%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/mac/Downloads/Lei+Org%C3%A2nica+Municipal+Atualizada%20(2).pdf)>. Acesso em: 25 set. 2017.

_____. Lei nº 1.114 de 30 de junho de 2015. Dispõe sobre aprovar o Plano Municipal de Educação para o Decênio 2015/2025 e dá outras providências. **Boletim Oficial**. Poder Executivo – Município de Armação dos Búzios. Ano X - Nº 707 - 14 a 16 de julho de 2015. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Armacao_de_Buzios_Lei_1.114_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 01 out. 2017.

ARRAIAL DO CABO. Lei Orgânica Municipal. **Câmara Municipal de Arraial do Cabo-RJ**, 05 de abril de 1990. Disponível em: <http://www.inqc.org.br/docs/51/lei_organica_municipal.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2017.

_____. Lei nº 1.931 de 19 de junho de 2015: Dispõe sobre a aprovação do novo Plano Municipal de Educação de acordo com a Lei nº 13.005/2014 (PNE) e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Arraial do Cabo** – Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/arraial_do_cabo_lei_1.931_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 12 set. 2017.

_____. Lei nº. 1.935, de 24 de junho de 2015. Altera a Lei Municipal 1.931/2015, que introduziu adequações ao Plano Municipal de Educação. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Arraial do Cabo**. Gabinete do Prefeito, 19 de junho de 2015. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/arraial_do_cabo_lei_1.931_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2018.

_____. PME – Plano Municipal de Educação – Arraial do Cabo. **Prefeitura Municipal de Arraial do Cabo**. Gabinete do Prefeito, 19 de junho de 2015. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/arraial_do_cabo_lei_1.931_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2018.

BARRA DO PIRAÍ. Lei Orgânica Municipal de Barra do Piraí de 05 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Barra do Piraí** - Estado do Rio de Janeiro. Disponível em:

<http://www.barradopirai.rj.gov.br/portal/images/leis/geral/lei_organica.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2017.

_____. Lei nº 2.574 de 30 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação de Barra do Piraí – PME para o Decênio 2015/2025 e dá outras providências. **Câmara Municipal de Barra do Piraí-RJ**. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Barra_do_Pirai_Lei_2.574_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação 2015/2025. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Barra do Piraí**. Gabinete do Prefeito, 30 de junho de 2015. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Barra_do_Pirai_Lei_2.574_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2018

BARRA MANSA. Lei Orgânica do Município de Barra Mansa (RJ), em vigor desde 05 de abril de 1990, com as modificações adotadas pelas Emendas de nºs 01 a 12. **Câmara Municipal de Barra Mansa**. Disponível em: <<http://www.camarabarramansa.rj.gov.br/legislacao/lei-organica-do-municipio>>. Acesso em: 24 nov. 2017.

_____. Lei nº 4.453 de 18 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação. **Prefeitura Municipal de Barra Mansa**. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Barra_Mansa_Lei_4.453_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 28 out. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação 2015-2015. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Barra Mansa**, 18 de junho de 2015. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Barra_Mansa_Lei_4.453_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2018.

BELFORD ROXO. Lei Orgânica Municipal de Belford Roxo, de 13 de agosto de 1993. **Câmara Municipal de Belford Roxo** - Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://sites.google.com/site/eufrasiopereira2010/o-meio-ambiente/lei-organica-de-belford>>. Acesso em: 06 out. 2017.

_____. Lei nº 1.529 de 29 de maio de 2015. Plano Municipal de Educação de Belford Roxo. Estado do Rio de Janeiro: **Prefeitura Municipal de Belford Roxo**, Secretaria Municipal de Educação, Esporte e Turismo – SEMEST. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/belfordroxo_lei1.529_15_planomunicipaldeeducacao.pdf>. Acesso em: 31 out. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação de Belford Roxo. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Belford Roxo**. Secretaria Municipal de Educação, Esporte e Turismo – SEMEST, 29 de maio de 2015. 156 p. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/belfordroxo_lei1.529_15_planomunicipaldeeducacao.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2018.

BOM JARDIM. Lei Orgânica Municipal de Bom Jardim de 5 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Bom Jardim** - Estado do Rio de Janeiro. Disponível em:

<http://www.camarabomjardim.rj.gov.br/documentos/lei_organica.pdf>. Acesso em: 06 out. 2017.

_____. Lei Municipal nº 1.432 de 02 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação – PME do município de Bom Jardim – RJ e dá outras providências.

Prefeitura Municipal de Bom Jardim – Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/bom_jardim_lei_1.432_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 07 set. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação – PME do município de Bom Jardim – RJ.

Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Bom Jardim**. Gabinete do Prefeito, 02 de junho de 2015. Disponível em:

<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/bom_jardim_lei_1.432_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2018.

BOM JESUS DO ITABAPOANA. Constituição Municipal de Bom Jesus do Itabapoana. Bom Jesus do Itabapoana: **Câmara Municipal**, 1990. Disponível em: <https://bomjesus.rj.gov.br/site/ver_arquivo/legislacao/001_1990_lei-organica.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2017.

_____. Lei Municipal nº 1.178 de 24 de junho de 2015: Dispõe sobre a aprovação da adequação do Plano Municipal de Educação para o Decênio 2015-2025 e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Bom Jesus de Itabapoana** – Estado do Rio de Janeiro, Gabinete da Prefeita. Disponível em:

<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Bom_Jesus_de_Itabapoana_Lei_1.178_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 08 set. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação de Bom Jesus de Itabapoana 2015/2025: Lei nº. 1.178, de 24 de junho de 2015. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Bom Jesus de Itabapoana**. Disponível em:

<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Bom_Jesus_de_Itabapoana_Lei_1.178_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2018.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Presidência da República** / Casa Civil / Subchefia para assuntos jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 13 mai. 2017.

_____. Emenda Constitucional nº 01, de 17 de outubro de 1969. In: **Diário Oficial da União**, Brasília, 30 out. 1969. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc_anterior1988/emc01-69.htm>. Acesso em: 13 mai. 2017.

_____. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Presidência da República** / Casa Civil / Subchefia para assuntos jurídicos. Disponível em: Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4024.htm>. Acesso em: 05 set. 2017.

_____. Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. **Presidência da República** / Casa Civil / Subchefia para assuntos jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5692.htm#art87>. Acesso em: 05 set. 2017.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Presidência da República** / Casa Civil / Subchefia para assuntos jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 13 set. 2014.

_____. Lei nº 10.172, de 9 janeiro de 2001. Institui o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Câmara dos Deputados**, Brasília, DF, 10 jan. 2001. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2001/lei-10172-9-janeiro-2001-359024-publicacaooriginal-1-pl.html>> Acesso em: 15 set. 2014.

_____. Lei nº 10.172, de 9 janeiro de 2001. Institui o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Portal do MEC**, Brasília, DF. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L10172.pdf>> Acesso em: 03 fev. 2016.

_____. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. 2. ed. Brasília: **Câmara dos Deputados**, Edição Câmara, 2015. Disponível em <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/20204/plano_nacional_educacao_2014-2024_2ed.pdf?sequence=8> e <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 19 jul. 2016.

CABO FRIO. Lei Orgânica do Município de Cabo Frio/RJ de 05 de abril de 1990. **Câmara Municipal**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/lei-organica-cabo-frio-rj>>. Acesso em: 22 set. 2017.

_____. Lei nº 1853, de 25 de outubro de 2005: Dispõe sobre o processo de consulta para indicação de diretores das unidades de ensino da rede pública municipal de Cabo Frio e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Cabo Frio**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rj/c/cabo-frio/lei-ordinaria/2005/185/1853/lei-ordinaria-n-1853-2005-dispoe-sobre-o-processo-de-consulta-para-indicacao-de-diretores-das-unidades-de-ensino-da-rede-publica-municipal-de-cabo-frio-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 13 set. 2017.

_____. Lei nº. 2.382, de 04 de outubro de 2011. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Cabo Frio**, 04 de outubro de 20011. Disponível em: <<http://blogpodegiz.blogspot.com/2014/01/lei-de-consulta-para-diretores-de.html>>. Acesso em: 21 jul. 2018.

_____. Lei nº. 2.644, de 01 de julho de 2015. Aprova o Plano de Educação, no âmbito do Município de Cabo Frio e dá outras providências. Estado do Rio de Janeiro. Prefeitura Municipal de Cabo Frio. Gabinete do Prefeito, 19 de junho de 2015. **Noticiário dos Lagos**, ed. nº 1, Ano X, 4 e 5 de julho de 2015. Disponível em:

<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Cabo_Frio_Lei_2.644_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2018.

_____. Lei nº. 2.902, de 07 de novembro de 2017. Reestrutura o processo de consulta para a indicação da equipe de direção das Unidades Escolares da Rede Pública Municipal de Cabo Frio, e revoga as Leis nº 2.382, de 4 de outubro de 2011 e nº 2.608, de 12 de novembro de 2014. Estado do Rio de Janeiro. Prefeitura Municipal de Cabo Frio. Gabinete do Prefeito, 07 de novembro de 2017. **Diário da Costa do Sol**, quarta-feira, 08 de novembro de 2017. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/arraial_do_cabo_lei_1.931_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2018.

_____. Resolução/SEME nº 1, de 4 de janeiro de 2018. Sistematiza as diretrizes para o exercício das equipes diretivas nas escolas públicas da Rede Municipal de Ensino de Cabo Frio. Estado do Rio de Janeiro. Prefeitura Municipal de Arraial do Cabo. Secretaria Municipal de Educação, 04 de janeiro de 2018. **Diário da Costa do Sol**, nº 4.287, Ano 14, 05 de janeiro de 2018. Disponível em: <www.semecabofrio.rj.gov.br/semecabofrio/wp-content/uploads/2018/02/resolucao_01_2018.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2018.

CACHOEIRAS DE MACACU. Lei Orgânica Municipal de Cachoeiras de Macacu. Estado do Rio de Janeiro, 05 de outubro de 1988. **Câmara Municipal**. Disponível em: <<https://concursos.institutoibdo.com.br/uploads/50/concursos/1/anexos/8f21a0bb05278c2479ae23c1fe5ea485.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

_____. Lei nº 2.056 de 24 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação – PME e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Cachoeiras de Macacu**, Secretaria Municipal de Governo. Estado do Rio de Janeiro, 05 de outubro de 1988. Câmara Municipal. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Cachoeiras_de_Macacu_Lei_2.056_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2017.

_____. Resolução SME nº 004/ 2013: Dispõe sobre as Eleições Diretas de Diretores, Diretores Adjuntos e Dirigentes de Estabelecimento de Ensino da Rede Pública Municipal e dá outras Providências. **Secretaria Municipal de Educação**. Disponível em: <<http://www.cachoeirasdemacacu.rj.gov.br/DO/DO493.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2017.

CAMBUCI. Lei Orgânica. **Câmara Municipal de Cambuci-RJ**, 05 de abril de 1990. Disponível em: <<https://www.incpconcursos.org.br/uploads/21/concursos/47/anexos/a7a24d3e8020bc0d5852496e542f8e8e.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2017.

_____. Lei nº 232 de 03 de março de 2016: Institui o Plano Municipal de Educação de Cambuci – RJ e dá novas providências. Prefeitura Municipal. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Parte IV: municipalidades. Ano XLII – nº 053, Terça-feira, 22 de março de 2016. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Cambuci_Lei_232_16_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 26 set. 2017.

CAMPOS DOS GOYTACAZES. Lei Orgânica do Município de Campos dos Goytacazes de 28 de março de 1990. **Câmara Municipal de Campos dos Goytacazes**. Disponível em: <<http://www.oads.org.br/leis/3169.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

_____. Lei Orgânica do Município de Campos dos Goytacazes. **Câmara dos Vereadores**. Publicada no Diário Oficial do Município em 26/08/2014 e Republicada em 29/08/2014. Disponível em: <<http://www.camaracampos.rj.gov.br/images/legislacao/leiorganicamunicipal/leiorganica.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

_____. Lei nº. 8.134, de 17 de dezembro de 2009. Institui o Plano Municipal de Educação do município de Campos dos Goytacazes. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Campos dos Goytacazes**. Gabinete do Prefeito, 11 de junho de 2009. Disponível em: <<http://www.camaracampos.rj.gov.br/images/legislacao/leismunicipais/educacao/Lei-8.134.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

_____. Lei nº 8.653, de 11 de junho de 2015: Institui o novo Plano Municipal de Educação de Campos dos Goytacazes e dá outras providências. **Diário Oficial do Município de Campos dos Goytacazes**. Ano VII – Nº XLVI, Segunda-feira, 15 de junho de 2015.

CANTAGALO. Lei Orgânica do Município de Cantagalo. **Câmara Municipal de Cantagalo**, 05 de abril de 1990 (edição atualizada em 2008). Disponível em: <http://www.ipamcantagalo.rj.gov.br/documentos/legislacao/lei_orcanica_cantagalo.pdf>. Acesso em: 09 set. 2017.

_____. Lei nº 1.275/2015: Institui o Plano Municipal de Educação, na conformidade do parágrafo 2º do artigo 263 da Lei Orgânica do Município de Cantagalo, Estado do Rio de Janeiro. Publicada no Jornal Logus Notícias em 24 e 25 de junho de 2015, ano VIII, edição nº 10, p. 5-9. **Prefeitura Municipal de Cantagalo**: Secretaria Municipal de Governo. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Cantagalo_Lei_1.275_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 16 out. 2017.

CARAPEBUS. Lei Orgânica Municipal. **Câmara Municipal**, 20 de maio de 1998. Revisada e Compilada em 19/07/17. Disponível em: <[file:///C:/Users/mac/Downloads/Lei%20Organica%20Carapebus%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/mac/Downloads/Lei%20Organica%20Carapebus%20(1).pdf)>. Acesso em: 29 nov. 2017.

_____. Lei nº 632 de 17 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Carapebus**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Carapebus_Lei_632_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 07 out. 2017.

CARDOSO MOREIRA. Lei Orgânica do Município de Cardoso Moreira de 04 de dezembro de 1997. **Câmara Municipal de Cardoso Moreira**. Disponível em: <<http://www.sepexrio.org.br/wp->

content/uploads/2013/08/lei_organica_cardoso_moreira.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2017.

_____. Lei nº 525 de 24 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Cardoso Moreira**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Cardoso_Moreira_Lei_525_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2017.

CARMO. Lei Orgânica do Município de Carmo. Câmara Municipal de Carmo, 05 de abril de 1990. Republicada em 11/05/2011 No **Jornal O Bandeirante**, Ano VIII N – Nº 818. Disponível em: <<http://camaracarmo.rj.gov.br/documentos/leiorganica-emenda07-12-11-08.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2017.

_____. Lei nº 1.763 de 23 de junho de 2015: Dispõe sobre a aprovação do Plano Municipal de Educação, com vigência nos próximos 10 (dez) anos, a contar da publicação desta Lei e dá outras providências. **Câmara Municipal de Carmo**. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Carmo_Lei_1.763_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 11 out. 2017.

_____. Lei nº 1852 de 25 de setembro de 2016. Dispõe sobre a instituição da gestão democrática na rede municipal de ensino de Carmo e dá outras providências. **Câmara Municipal de Carmo**, 2016.

CASIMIRO DE ABREU. Lei Orgânica: promulgada em 1º de abril de 1990. Atualizada até agosto de 2009. **Poder Legislativo**. Disponível em: <<https://www.casimirodeabreu.rj.gov.br/legislacao/lei-organica-municipal-2009.pdf?x96091>>. Acesso em: 18 set. 2017.

_____. Lei nº 1.693 de 03 de junho de 2015: Criação do Plano Municipal de Educação no município de Casimiro de Abreu. **Prefeitura Municipal de Cardoso Moreira**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Casimiro_de_Abreu_1.693_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 18 set. 2017.

_____. Portaria SEMED 003/2017. Dispõe sobre os procedimentos a serem adotados para realização das Eleições de Diretores Gerais e Diretores Adjuntos em todas as escolas que compõem a Rede Municipal de Ensino para o biênio 2018 e 2019. Estado do Rio de Janeiro. Prefeitura Municipal de Casimiro de Abreu. Secretaria Municipal de Educação, 25 de maio de 2017. **Jornal Oficial do Município de Casimiro de Abreu**, ed. nº DCLXX, 25 de maio de 2017. Disponível em: <<https://www.casimirodeabreu.rj.gov.br/wp-content/uploads/2016/11/670.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2018.

COMENDADOR LEVY GASPARIAN. Lei Orgânica do Município de Comendador Levy Gasparian. **Câmara Municipal de Comendador Levy Gasparian**, 30 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/08/Lei_Organica_Levy_Gasparian.pdf>. Acesso em: 27 out. 2017.

_____. Lei nº 673 de 28 de junho de 2009: Aprova o Plano Municipal de Educação e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Comendador Levy Gasparian**. Publicada no Entre Rios Jornal, em 07/01/2010. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/comendador_levy_gasparian_lei_673_09_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 04 set. 2017.

_____. Lei nº 881/ 15, de 23 de junho de 2015. Aprova a adequação do Plano Municipal de Educação-PME e dá outras providências. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Comendador Levy Gasparian**. Gabinete do Prefeito, 26 de junho de 2015. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/comendador_levy_gasparian_lei_673_09_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2018.

_____. Plano Municipal de Educação 2015-2024: Adequação do Plano Municipal de Educação de Comendador Levy Gasparian – 2015-2024. **Diário Oficial** – Prefeitura Municipal de Comendador Levy Gasparian: sexta-feira, 26 de junho de 2015; Edição Nº 282, Caderno I. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/comendador_levy_gasparian_lei_673_09_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 04 set. 2017.

_____. Decreto nº 1621/ 17, de 13 de setembro de 2017. Dispõe sobre o estabelecimento de processos consultivos para a indicação de diretores e diretores adjuntos das instituições de ensino integrantes da secretaria do município de Comendador Levy Gasparian. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Comendador Levy Gasparian**, 13 de setembro de 2017. Disponível em: <<http://rj.portaldatransparencia.com.br/prefeitura/comendadorlevygasparian/?pagina=abreDocumento&arquivo=3EE807598F4C>>. Acesso em: 23 jul. 2018.

CONCEIÇÃO DE MACABU. Lei Orgânica do Município Conceição de Macabu de 05 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Conceição de Macabu**. Disponível em: <http://www.conceicaodemacabu.rj.gov.br/adm/gestor/Salvar_arquivo.php?INT_ARQ=8160>. Acesso em: 14 nov. 2017.

_____. Lei nº 1.392 de 22 de julho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação da Cidade de Conceição de Macabu - PME, com vigência de dez anos, e dá outras providências. **Diário Oficial do Município de Conceição de Macabu**: 28 de julho de 2015, Ano 12, nº 56. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Conceicao_de_Macabu_Lei_1.392_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2017.

CORDEIRO. Lei Orgânica do Município de Cordeiro/RJ. **Câmara Municipal de Cordeiro**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/lei-organica-cordeiro-rj>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

_____. Lei nº 386 de 26 de setembro de 1991. Institui o sistema de eleição direta para preenchimento dos cargos de Diretor e Diretor-Adjunto das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino e dá outras providências. Estado do Rio de Janeiro. **Câmara Municipal de Cordeiro**, 26 de setembro de 1991. Disponível em: <<http://www.camaracordeiro.rj.gov.br/leis-1991/>> e

<<http://www.camaracordeiro.rj.gov.br/documentos/legislacao/1991/386.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2018.

_____. Lei nº 1.987 de 15 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Cordeiro**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Cordeiro_Lei_1.987_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação: Cordeiro-RJ-2015/2025. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Cordeiro**. Secretaria Municipal de Educação, 15 de junho de 2015, p. 80. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Cordeiro_Lei_1.987_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2018.

_____. Lei nº 2.084 de 22 de novembro de 2016. Dispõe sobre a Instituição da Gestão Democrática no Sistema Municipal de Ensino Público de Cordeiro e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Cordeiro**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.cordeiro.rj.gov.br/portal/arquivo/2/leis/2016/lei_no_20842016.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2017.

DUAS BARRAS. Lei Orgânica do Município Duas Barras. **Câmara Municipal**. Disponível em: <http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/08/lei_organica_duas_barras.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2017.

_____. Lei nº 1.183 de 18 de junho de 2015: Dispõe sobre a aprovação do PME - Plano Municipal de Educação com vigência nos próximos dez anos, a contar da publicação desta Lei e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Duas Barras**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Duas_Barras_Lei_1.183_15Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2017.

_____. Lei nº 1.272/17: Dispõe sobre a instituição da Gestão Democrática no Sistema Municipal de Ensino de Duas Barras e dá outras providências. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Duas Barras**, 30 de outubro de 2017. Diário Oficial dos Municípios do Rio de Janeiro, ed. 2025, 20 de novembro de 2017. Disponível em: <http://www.duasbarras.rj.gov.br/portal/arquivo/2/leis/2017/lei_municipal_no_1.2722017.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2018.

DUQUE DE CAXIAS. Lei Orgânica do Município de Duque de Caxias. Promulgada dia 05 de abril de 1990. Atualizada até 28 de outubro de 2014. **Câmara Municipal**. Disponível em: <<http://www.cmdc.rj.gov.br/?p=3230>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

_____. Lei nº 2.713 de 30 de junho de 2015: Aprova a adequação do Plano Municipal de Educação ao Plano Nacional de Educação para o decênio 2015/2025 e dá outras providências. **Câmara Municipal de Duque de Caxias**. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/duque_de_caxias_lei_2.713_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2017.

_____. Decreto n. 6543, de 11 de maio de 2015. Dispõe sobre eleições para diretores e vice-diretores das unidades escolares do município de Duque de Caxias. 2015.

_____. Lei nº. 2864/ 2017. Dispõe sobre a instituição da gestão democrática no sistema de ensino público de Duque de Caxias e dá outras providências. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Duque de Caxias**, 01 de novembro de 2017. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rj/d/duque-de-caxias/lei-ordinaria/2017/287/2864/lei-ordinaria-n-2864-2017-dispoe-sobre-a-gestao-democratica-da-educacao-publica-no-municipio-de-duque-de-caxias-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 23 jul. 2018.

ENG. PAULO DE FRONTIN. Lei Orgânica Municipal de Eng. Paulo de Frontin de 04 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Eng. Paulo de Frontin**. Disponível em: <http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/08/lei_organica_engenheiro_paulo_de_frontin.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2017.

_____. Lei nº 1.178 de 29 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação da cidade de Engenheiro Paulo de Frontin para o decênio 2015 - 2024. **Prefeitura Municipal de Engenheiro Paulo de Frontin**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Engenheiro_Paulo_de_Frontin_Lei_1.178_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação: Prefeitura Municipal de Engenheiro Paulo de Frontin para o decênio 2015-2024. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Engenheiro Paulo de Frontin**. Secretaria Municipal de Educação, 29 de junho de 2015, p.83. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Engenheiro_Paulo_de_Frontin_Lei_1.178_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2018.

GUAPIMIRIM. Lei Orgânica Municipal de Guapimirim, de 30 de junho de 1993. **Câmara Municipal de Guapimirim**. Disponível em: <http://camaradeguapimirim.rj.gov.br/sites/default/files/Lei_organica.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2017.

_____. Lei n ° 859 de 24 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação de Guapimirim 2015 – 2025, e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Guapimirim**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/guapimirim_lei859_15_planomunicipaldeeducacao.pdf>. 07 ago. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação: Guapimirim-2015/2025. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Guapimirim**. Secretaria Municipal de Educação, 24 de junho de 2015, p.35. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/guapimirim_lei859_15_planomunicipaldeeducacao.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2018.

IGUABA GRANDE. Lei Orgânica do Município de Iguaba Grande. Publicada no Jornal Gazeta dos Lagos - Ano XI – Edição nº330 de 26/12/97. **Câmara Municipal de Iguaba Grande**. Disponível em: <http://www.iguaba.rj.gov.br/2015/wp-content/uploads/2015/04/cmig_lei_organica_16012008.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2017.

_____. Lei Complementar nº 009/98DE 19 DE JUNHODE 1998: Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público do Município de Iguaba Grande e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Iguaba Grande**. Disponível em: <http://digital.iguaba.rj.gov.br/wp-content/uploads/Legislacao/Leis-Complementares/LC_A1998_N0009.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2018.

_____. Lei nº 1.174 de 24 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação de Iguaba Grande para o decênio 2015 – 2025, e dá outras providências.. **Prefeitura Municipal de Iguaba Grande**, Gabinete da Prefeita. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Iguaba_Grande_Lei_1.174_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2017.

_____. Lei nº. 016/ 2016. Aprova o processo de gestão democrática nas escolas no âmbito de rede municipal de educação de Iguaba Grande e dá outras providências. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Iguaba Grande**, 02 de agosto de 2016.

ITABORAÍ. Lei Orgânica Municipal de Itaboraí de 5 de abril de 1990. Câmara Municipal de Itaboraí. Disponível em: <http://setrerj.org.br/wp-content/uploads/2017/07/lei_org_itaborai.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2017.

_____. Lei nº 2.556, 22 de junho de 2015. Adequa o Plano Municipal de Educação, em consonância com as diretrizes, metas e estratégias previstas no Plano Nacional de Educação, aprovado pela Lei Federal nº 13.005 de 25 de junho de 2014. **Câmara Municipal de Itaboraí**. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Itaborai_Lei_2.556_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2017.

_____. Resolução nº 01/95 da Secretaria Municipal de Educação e Cultura: Regulamenta o Processo de escolha dos diretores das unidades escolares da rede municipal de ensino e dá outras providências. **Itaboraí**, 01 de novembro de 1995. Disponível em: <http://www.legislaitaborai.com.br/decretos/1995/080_95.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2017.

_____. Prefeitura abre espaço para participação do sindicato na Educação. **Portal Oficial da Prefeitura Municipal de Itaboraí**, Rio de Janeiro, Itaboraí, 11 de janeiro de 2017. Disponível em: <<http://www.itaborai.rj.gov.br/15594/prefeitura-abre-espaco-para-participacao-do-sindicato-na-educacao/>>. Acesso em: 24 jul. 2018.

ITAGUAÍ. Lei Orgânica Municipal de Itaguaí de 02 de agosto de 1990. **Câmara Municipal de Itaguaí**. Disponível em: <http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/08/leiorganica_itaguai.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2017.

_____. Lei nº 3.324 de 30 de junho de 2015: Institui o Plano Municipal de Educação na conformidade do artigo 239 da Lei Orgânica do Município de Itaguaí – Estado do

Rio de Janeiro. **Câmara Municipal de Itaguaí**. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Itaguaí_Lei_3.324_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2017.

_____. Decreto nº. 4047 de 29 de outubro de 2015. Dispõe sobre a eleição de Diretores Gerais e Diretores Adjuntos das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Itaguaí**, 29 de outubro de 2015. Disponível em: <<http://itaguaí.rj.gov.br/editaiseleicao/edital-eleicoes-0c288055016a62a961da19deb5db60fe.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2018.

_____. Plano Municipal de Educação: Itaguaí-RJ-2015/2025. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Itaguaí**. Secretaria Municipal de Educação, 30 de junho de 2015, p. 79. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Itaguaí_Lei_3.324_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2018.

ITALVA. Lei Orgânica do Município de Italva de 04 de dezembro de 1997. **Câmara Municipal de Italva**, 05 de abril de 1990. Disponível em: <http://www.italva.rj.gov.br/ver_arquivo/legislacao/1_1990_lei_organica.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2017.

_____. Lei nº 1.086 de 24 de junho de 2015: Dispõe sobre o Plano Municipal de Educação 2015 – 2025. **Prefeitura Municipal de Italva**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/Italva.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2017

ITAOCARA. Lei Orgânica Municipal de Itaocara de 05 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Itaocara**. Disponível em: <https://camaraitaocara.rj.gov.br/arquivos/legislacao/001_1990_lei_organica_itaocara.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2017.

_____. Lei nº 1.019 de 24 de junho de 2015. : Ementa: Institui o Plano Municipal de Educação, na conformidade do artigo 241 da Lei Orgânica do Município de Itaocara, Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Cardoso Itaocara**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Itaocara_Lei_1.019_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação: Itaocara RJ-. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Itaocara**. Secretaria Municipal de Educação, 24 de junho de 2015. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Itaocara_Lei_1.019_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2018.

ITAPERUNA. Lei Orgânica do Município de Itaperuna/RJ. **Câmara Municipal de Itaperuna**, Sala das Sessões Plenárias, em 05 de abril de 1990. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/lei-organica-itaperuna-rj>>. Acesso em: 26 ago. 2017.

_____. Lei nº 718 de 23 de junho de 2015: Dispõe sobre a aprovação Plano Municipal de Educação - PME e dá outras providências. Município de Itaperuna,

Secretaria Municipal de Gabinete. Disponível em:
<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/203908/ltaperuna_Lei_718_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2017.

ITATIAIA. Lei Orgânica do Município de Itatiaia. **Câmara Municipal de Itatiaia.** Disponível em: <http://itatiaia.rj.gov.br/arquivos/leis/9/9_161120112236540.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2017.

_____. Lei nº 736 de 08 de setembro de 2015: Dispõe sobre a aprovação Plano Municipal de Educação de Itatiaia - PME e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Itatiaia.** Disponível em:
<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/itatiaia_Lei_736_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação: Itatiaia-RJ-2015/2024. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Itatiaia.** Secretaria Municipal de Educação, 08 de setembro de 2015. Disponível em:
<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/itatiaia_Lei_736_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 224 jul. 2018.

JAPERI. Lei Orgânica Municipal de Japeri de 26 de novembro de 1993. **Câmara Municipal de Japeri.** Disponível em: <http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/08/leiorganica_japeri.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2017.

_____. Lei nº 1.301 de 23 de junho de 2015: Dispõe sobre a aprovação Plano Municipal de Educação para o decênio 2015 – 2025, na forma a seguir especificada e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Cardoso Moreira,** Gabinete do Prefeito. Disponível em:
<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Japeri_Lei_1_301_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação: Japeri-2015/2025. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Japeri.** Secretaria Municipal de Educação, 23 de junho de 2015. Disponível em:
<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Japeri_Lei_1_301_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2018.

LAJE DO MURIAÉ. Lei Orgânica Municipal de Laje do Muriaé de 04 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Laje do Muriaé.** Disponível em:
<http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/08/leiorganica_laje_do_muriae.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2017.

_____. Lei nº 736 de 29 de junho de 2015: Institui Plano Municipal de Educação – PME para o decênio 2015 – 2025 e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Lajes do Muriaé,** Gabinete do Prefeito. Disponível em:
<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Laje_do_Muriae_Lei_736_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2017.

MACAÉ. Lei Orgânica Municipal de MACAÉ de 05 de Abril de 1990. **Câmara Municipal de Macaé**. Disponível em:

<<http://www.macaee.rj.gov.br/midia/conteudo/arquivos/1412028881.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2017.

_____. Lei Orgânica do Município de Macaé (Consolidada até a Emenda 068/2011). **Câmara Municipal de Macaé**. Disponível em:

<<http://www.macaee.rj.gov.br/midia/conteudo/arquivos/1322671708.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2017.

_____. Lei Complementar nº 234/2014: Dispõe sobre a Gestão Democrática na Rede Municipal de Ensino do Município de Macaé, estabelece os procedimentos para a classificação de escolas, o quantitativo específico e de diretores adjuntos e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Macaé**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <[file:///C:/Users/mac/Downloads/LC-234-2014%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/mac/Downloads/LC-234-2014%20(1).pdf)>. Acesso em: 19 jul. 2017.

_____. Lei nº 4.106 de 23 de junho de 2015: Dispõe sobre a instituição do Plano Municipal de Educação - PME e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Macaé**, Gabinete do Prefeito. Disponível em:

<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Macaee_Lei_4.106_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2017.

_____. **Edital de Processo Seletivo para o preenchimento das funções de Diretor e Diretor Adjunto na Rede Municipal de Ensino**. Estado do Rio de Janeiro, Prefeitura Municipal de Macaé, Secretaria Municipal de Educação, 21 de setembro de 2015. Disponível em:

<<http://www.macaee.rj.gov.br/midia/conteudo/arquivos/1442962832.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

MACUCO. Lei Orgânica do Município de Macuco de 30 de junho de 1997. **Câmara Municipal de Macuco**. Disponível em:

<<http://www.cmmacuco.rj.gov.br/docs/leiorganica.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

_____. Lei nº 705 de 18 de junho de 2015: Institui Plano Municipal de Educação – PME para o decênio 2015 – 2025 e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Macuco**, Gabinete do Prefeito. Disponível em:

<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Macuco_Lei_705_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2017.

MAGÉ. Lei Orgânica Municipal de Magé, de 05 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Magé**. Estado do Rio de Janeiro. Disponível em:

<<http://camaramage.rj.gov.br/legislacao/lei-organica/>>. Acesso em: 31 jul. 2017.

_____. Lei nº 2.326 de 24 de junho de 2015: Altera dispositivos das metas nacionais da Lei do Plano Municipal de Educação do município de Magé PME – nº 2.267/2015 e dá outras providências. **Boletim Informativo Oficial**, de 16 a 31 de janeiro de 2017. Edição 533. Prefeitura Municipal de Magé, Gabinete do Poder Executivo. Disponível em:

<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/mage_lei2.267_15_planomunicipaIdeeducacao.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2017.

MANGARATIBA. Lei Orgânica do Município de Mangaratiba. Mangaratiba, em 05 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Mangaratiba**. Disponível em: <<http://www.mangaratiba.rj.gov.br/portal/arquivos/leis/pmm-concurso-publico-n04-1990.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2017.

_____. Lei nº 963 de 22 de junho de 2015 Dispõe sobre a aprovação da adequação do Plano Municipal de Educação e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Mangaratiba**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Mangaratiba_Lei_963_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação: Mangaratiba. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Mangaratiba**. Secretaria Municipal de Educação, 22 de junho de 2015, p.88. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Mangaratiba_Lei_963_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2018

MARICÁ. Lei Orgânica Municipal de Maricá de 05 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Maricá**. Disponível em: <http://www.marica.rj.gov.br/legislacao/legislacao_tributaria/leis/lei_organica_municipal_de_marica.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2017.

_____. Lei nº 2.613, de 17 de setembro de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação para o decênio 2015 – 2025 e dá outras providências. **Jornal Oficial de Maricá**: 14 de outubro, Ano VII – Edição nº 605. Prefeitura Municipal de Maricá, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/marica_lei_2.613_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação: Maricá-2015/2025. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Maricá**. Secretaria Municipal de Educação, 17 de setembro de 2015, p.08. Publicado em: Jornal Oficial de Maricá, 14 de outubro de 2015, ano VII, ed.nº 605, p.02 a 08. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/marica_lei_2.613_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2018.

MENDES. Lei Orgânica do Município de Mendes. **Câmara Municipal de Mendes**. Disponível em: <[http://www.mendes.rj.gov.br/Arquivos/LEI%20ORGANICA%20DO%20MUNICIPIO%20DE%20MENDES%20\(2\).pdf](http://www.mendes.rj.gov.br/Arquivos/LEI%20ORGANICA%20DO%20MUNICIPIO%20DE%20MENDES%20(2).pdf)>. Acesso em: 05 jul. 2017.

_____. Lei nº 525 de 24 de junho de 2015: Dispõe sobre a adequação do Plano Municipal de Educação do município de Mendes, na forma a seguir especificada e dá outras providências. **Câmara Municipal de Mendes**. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Mendes_Lei_1.780_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2017.

_____. Lei nº. 574 de 30 de junho de 1994. Dispõe sobre Eleições das Escolas Municipais, nos termos da C.E, art. 305, inciso XII e da LOM, art. 170, item I, letra e, e dá outras providências. Estado do Rio de Janeiro. **Câmara Municipal de Mendes**, 30 de junho de 1994. Disponível em: <<http://www.mendes.rj.leg.br/28>> e <http://www.mendes.rj.leg.br/site/adm_portal/imagens/20160323123741.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2018.

_____. Lei nº. 1780 de 30 de junho de 2015. Aprova o Plano Municipal de Educação e dá outras providências. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Mendes**. Gabinete do Prefeito, 30 de junho de 2015. Disponível em: <https://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Mendes_Lei_1.780_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2018.

MESQUITA. Lei Orgânica do Município de Mesquita. **Prefeitura Municipal de Mesquita**, Procuradoria Geral do Município. Disponível em: <<http://www.mesquita.rj.gov.br/pmm/wp-content/uploads/2017/06/Lei-Org%C3%A2nica-do-Munic%C3%ADpio-de-Mesquita.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2017.

_____. Lei nº 908 de 29 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Mesquita**. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/mesquita_lei_908_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2017.

MIGUEL PEREIRA. Lei Orgânica do Município de Miguel Pereira. **Câmara Municipal de Miguel Pereira**, 5 de abril de 1990. Disponível em: <<https://liberatinho.wordpress.com/2009/11/22/lei-organica-do-municipio-de-miguel-pereira/>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

_____. Lei nº 2.913/2015, de 23 de junho de 2015: Institui o Plano Municipal de Educação e dá outras providências. **Boletim Informativo de Miguel Pereira**: Ano X – Nº 352 A, de 30 de junho de 2015 – Caderno Especial. Prefeitura Municipal de Miguel Pereira, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Miguel_Pereira_Lei_2.913_15_Plano_Municipal_de_Educacao.PDF.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação de Miguel Pereira. Estado do Rio de Janeiro. Prefeitura Municipal de Miguel Pereira. Gabinete do Prefeito, 24 de junho de 2015. **Boletim Informativo de Miguel Pereira**, Ano X – nº 352 A, de 30 de junho de 2015 - Caderno Especial. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Miguel_Pereira_Lei_2.913_15_Plano_Municipal_de_Educacao.PDF.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2018.

MIRACEMA. Lei Orgânica do Município de Miracema. **Câmara Municipal de Miracema**. Disponível em: <[https://www.cepuerj.uerj.br/App_Upload/\(E45400\)lei_organica-Miracema.pdf](https://www.cepuerj.uerj.br/App_Upload/(E45400)lei_organica-Miracema.pdf)>. Acesso em: 21 jul. 2017.

_____. Lei nº 1.602 de 18 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação para o decênio 2015 – 2025 e dá outras providências. **Câmara Municipal**

de Miracema, Secretaria Administrativa. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Miracema_Lei_1.602_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação de Miracema-RJ 2015-2025: aprovado pelo Projeto de Lei nº 025, de 11 de junho de 2015, sancionado pela Lei nº 1.602 de 18 de junho de 2015. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Miracema**. Secretaria Municipal de Educação, 18 de junho de 2015. 116 p. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Miracema_Lei_1.602_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2018.

NATIVIDADE. Lei Orgânica Municipal de Natividade de 05 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Natividade**. Disponível em: <http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/09/lei_organica_natividade.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2017.

_____. Lei nº 726 de 25 de agosto de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação do Município de Natividade –RJ, para o decênio 2015 – 2025 e dá outras providências.. **Prefeitura Municipal de Natividade**. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Natividade_Lei_726_15_Plano_Municipal_de_Educao.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2017.

NILÓPOLIS. Lei Orgânica do Município de Nilópolis promulgada em 05 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Nilópolis**. Disponível em: <http://nilopolis.rj.gov.br/site/leis/lei_organica.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2017.

_____. Lei Ordinária nº 6.490 de 03 de setembro de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação de Nilópolis para o decênio (2015 – 2024) e dá outras providências. **A Voz dos municípios fluminenses**: Rio de Janeiro, 04 a 10 de setembro de 2015, p.13. Prefeitura Municipal de Nilópolis. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Nilopolis_Lei_6.490_15_Plano_Municipal_de_Educao.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2017.

NITERÓI. Lei Orgânica do Município de Niterói/RJ. **Câmara Municipal de Niterói**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/lei-organica-niteroi-rj>> e <<http://camaraniteroi.rj.gov.br/wp-content/uploads/2011/06/e96ab9d80929160b05059d72242c98c1b86de0b6.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2017.

_____. Lei nº 2610, de 31/10/2008: Aprova o Plano Municipal de Educação de Niterói e dá outras providências (revogada pela Lei nº 3234/2016). **Câmara Municipal de Niterói**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rj/n/niteroi/lei-ordinaria/2008/261/2610/lei-ordinaria-n-2610-2008-aprova-o-plano-municipal-de-educacao-de-niteroi-e-da-outras-providencias>> Acesso em: 09 out. 2017.

_____. Lei nº 3.234 de 02 de agosto de 2016: Aprova o Plano Municipal de Educação para o decênio 2016 – 2026, na forma a seguir especificada, e adota outras providências. **Câmara Municipal de Niterói**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rj/n/niteroi/lei-ordinaria/2016/323/3234/lei-ordinaria-n-3234-2016-aprova-o-plano-municipal-de-educacao-para-o-decenio-20162026-na>>

forma-a-seguir-especificada-e-adota-outras-providencias >. Acesso em: 07 out. 2017.

_____. Decreto n.º 10.815/2010: Dispõe sobre o provimento dos cargos em comissão de Diretor e Diretor Adjunto das Unidades de Educação da Rede Municipal de Niterói e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Niterói**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rj/n/niteroi/decreto/2013/1151/11516/decreto-n-11516-2013-dispoe-sobre-o-provimento-dos-cargos-em-comissao-de-diretor-e-diretor-adjunto-das-unidades-de-educacao-da-rede-municipal-de-niteroi-e-da-outras-providencias.html>>. Acesso em: 07 out. 2017.

_____. Decreto nº 11516/2013, publicado em 02 de novembro de 2013: Dispõe sobre o provimento dos cargos em comissão de Diretor e Diretor Adjunto das Unidades de Educação da Rede Municipal de Niterói e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Niterói**. Disponível em: <http://pgm.niteroi.rj.gov.br/legislacao_pmn/2013/DECRETOS/11516_Dispoe_sobre_o_provimento_dos_cargos_em_comissao_de_Diretor_e_Diretor_Ajuntado_das_Unid_de_Educacao_da_Rede_Municipal.pdf>. Acesso em: 07 out. 2017.

NOVA FRIBURGO. Lei Orgânica do Município de Nova Friburgo de 5 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Nova Friburgo**. Disponível em: <http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/01/lei_organica_nova_friburgo.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2017.

_____. Deliberação CME nº007/07 – eleição de diretores. Estado do Rio de Janeiro. **Conselho Municipal de Nova Friburgo**. Disponível em: <<https://educafriburgo.wordpress.com/deliberacao-cme-007-07-eleicao-diretores/>>. Acesso em: 29 jul. 2018.

_____. Lei Municipal nº 4.395: Institui o Plano Municipal de Educação do Município de Nova Friburgo (PMENF) e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Nova Friburgo**. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/nova_friburgo_lei_4.395_15_plano_municipal_educacao.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2017.

_____. Lei Municipal nº 3989/2011. Estabelece os critérios para nomeação das Direções das instituições de ensino mantidas pelo Poder Público Municipal e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Nova Friburgo, terça-feira, 28 de fevereiro de 2012**. Disponível em: <<http://cmenovafriburgo.blogspot.com.br/2012/02/lei-municipal-n-39892011.html>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

NOVA IGUAÇU. Lei Orgânica do Município de Nova Iguaçu: Promulgada dia 30 de maio 1990. **Câmara Municipal de Nova Iguaçu**. Disponível em: <<http://novaiguacu-rj-gov-br.umblr.net/wp/wp-content/uploads/2017/10/lei-organica.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2017.

_____. Lei nº 4.213, de 10 de dezembro de 2012: Autoriza eleição de diretores escolares e coordenadores políticos pedagógicos da rede municipal de educação de

Nova Iguaçu. Publicado no **Diário Oficial** de 11 de dezembro de 2012. Disponível em: < <http://ptnovaiguacu.blogspot.com.br/2013/05/lei-municipal-que-autoriza-eleicao-de.html>>. Acesso em: 06 jul. 2017.

_____. Lei nº 4.301 de 16 de agosto de 2013: Revoga a Lei nº 4.213, de 10 de dezembro de 2012. **Prefeitura da Cidade de Nova Iguaçu**. Disponível em: <<http://www.cmni.rj.gov.br/wp-content/uploads/2013/09/fa5bd601c85d61f9a7a9605fd00ef7b0.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2017.

_____. Lei nº 4.504 de 23 de junho de 2015: Dispõe o Plano Municipal de Educação para o decênio 2015 – 2025, na forma a seguir especificada, e adota outras providências. **ZM Notícias**, Nova Iguaçu, quarta-feira – 24 de junho de 2015. Prefeitura Municipal de Nova Iguaçu. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Nova_Iguacu_Lei_4.504_15_Plan_o_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2017.

PARACAMBI. Lei Orgânica Municipal de Paracambi de 05 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Paracambi**. Disponível em: <http://www.camaraparacambi.rj.gov.br/docs/lei_organica_paracambi.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

_____. Lei Municipal nº 1.169 de 18 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação de Paracambi, para os fins que menciona, e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Paracambi**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Paracambi_Lei_1.169_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação de Paracambi. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Paracambi**, Gabinete do Prefeito, 30 de junho de 2015. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Paracambi_Lei_1.169_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2018

PARAÍBA DO SUL. Lei Orgânica do município de Paraíba do Sul: promulgada em 05 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Paraíba do Sul**. Disponível em: <<http://www.cmps.rj.gov.br/site/lei-organica.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

_____. Lei nº 3.187 de 28 de maio de 2015: Institui o Plano Municipal de Educação e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Paraíba do Sul**. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Paraiba_do_Sul_Lei_3.187_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação de Paraíba do Sul-RJ. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Paraíba do Sul**. Secretaria Municipal de Educação, 28 de maio de 2015. Jornal de Paraíba do Sul, 10 de junho de 2015. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Paraiba_do_Sul_Lei_3.187_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2018.

PARATY. Lei Orgânica de Paraty de 05 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Paraty**. Disponível em: <http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/03/lei_organica_paraty_05041990.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2017.

_____. Lei nº 2.028/2015: Dispõe sobre o Plano Municipal de Educação - PME para o decênio 2015 – 2025, e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Paraty**, Secretaria Executiva de Governo. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/paraty_lei_2.028_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2017.

_____. Projeto de Lei Complementar nº 002/2015: Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Profissionais do Magistério e Servidores da Educação Básica do Ensino Público Municipal do Município de Paraty, lotados na Secretaria Municipal de Educação e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Paraty**. Disponível em: <http://www.paraty.rj.gov.br/camaraparaty/painel/prop/2015/Proj_LeiComplementar-002-Dezembro2015_0.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2017.

PATY DO ALFERES. Lei Orgânica do município de Paty do Alferes, promulgada em 23 de abril de 1990. . **Câmara Municipal de Paty do Alferes**. Disponível em: <<http://patydoalferes.rj.gov.br/wp-content/uploads/2011/03/lei-organica.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

_____. Lei nº 2181 de 23 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação - PME e dá outras providências. Prefeitura Municipal de Paty do Alferes. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro** – Município de Paty do Alferes: Ano XX, nº 2.120 de 23 de junho de 2015. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Paty_do_Alferes_Lei_2.181_15_P_lano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2017.

PETRÓPOLIS. Lei Orgânica Municipal de Petrópolis de 5 de abril de 1990. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Petrópolis**, 05 de abril de 1990, 30 p. Disponível em: <<https://sogi8.sogi.com.br/Arquivo/Modulo113.MRID109/Registro33424/documento%201.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2018.

_____. Lei Orgânica do Município de Petrópolis: Promulgada em 10 de outubro de 2012. **Prefeitura Municipal de Petrópolis**. Disponível em: <http://www.petropolis.rj.gov.br/e-gov/spe/home_ftp/secplan/LO.pdf>. Acesso em: 25 out. 2017.

_____. Lei nº 5.815 de 19 de outubro de 2001: Institui a gestão democrática de ensino do município de Petrópolis, no que se refere a eleições diretas para os cargos de direção das escolas municipais e municipalizadas. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Petrópolis**. Gabinete do Prefeito, 19 de outubro de 2001. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rj/p/petropolis/lei-ordinaria/2001/582/5815/lei-ordinaria-n-5815-2001-institui-a-gestao-democratica-de-ensino-do-municipio-de-petropolis-no-que-se-refere-a-eleicoes-diretas-para-os>>

cargos-de-direcao-das-escolas-municipais-e-municipalizadas>. Acesso em: 29 jul. 2018.

_____. Lei nº 7.121 de 19 de novembro de 2013: Institui o procedimento de eleição para Diretor de Centro de Educação Infantil Municipal e de Diretor de Escola Municipal/ Municipalizada, e dá outras providências. **Diário Oficial do Município de Petrópolis**: Ano: XXIII – Nº 4.353, Quarta-feira, 20 de novembro de 2013. Prefeitura Municipal de Petrópolis. Disponível em: <<http://www.petropolis.rj.gov.br/pmp/index.php/servicos-na-web/informacoes/diario-oficial/finish/167-novembro/3085-4353-quarta-feira-20-de-novembro-de-2013.html>>. Acesso em: 25 out. 2017.

_____. Lei nº 7.334 de 23 de julho de 2015: Dispõe sobre a aprovação do Plano Municipal de Educação para o próximo decênio e dá outras providências. **Diário Oficial do Município de Petrópolis**: Ano: XIV – Nº 4.751, Sexta-feira, 24 de julho de 2015. Prefeitura Municipal de Petrópolis. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/petrpolis_lei_7.334_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 25 out. 2017.

_____. Lei nº 7.556 de 09 de outubro de 2017: Altera a Lei Municipal nº 6.870/2011, institui nova tabela de vencimentos e dá outras providências. **Diário Oficial do Município de Petrópolis**: ANO XVI – Nº 5291. Terça-feira, 10 de outubro de 2017. Estado do Rio de Janeiro. Prefeitura Municipal de Petrópolis. Disponível em: <<http://www.petropolis.rj.gov.br/pmp/index.php/servicos-na-web/informacoes/diario-oficial/finish/218-outubro/4099-5291-terca-feira-10-de-outubro-de-2017.html>>. Acesso em: 29 jul. 2018.

_____. Lei nº 7.619 de 26 de dezembro de 2017: Dispõe sobre a alteração da lei municipal nº 7334 de 24/07/2015 e dá outras providências. **Diário Oficial do Município de Petrópolis**: Ano: XVI – Nº 5.340, Quarta-feira, 27 de dezembro de 2017. Estado do Rio de Janeiro. Prefeitura Municipal de Petrópolis. Disponível em: <<http://www.petropolis.rj.gov.br/pmp/index.php/servicos-na-web/informacoes/diario-oficial/finish/220-dezembro/4148-5340-quarta-feira-27-de-dezembro-de-2017.html>>. Acesso em: 29 jul. 2018.

_____. RESOLUÇÃO nº 028 de 20 de outubro de 2017. **Diário Oficial do Município de Petrópolis**: Ano: XVI – Nº 5.302, Sexta-feira, 27 de outubro de 2017. Estado do Rio de Janeiro. Prefeitura Municipal de Petrópolis. Disponível em: <<http://www.petropolis.rj.gov.br/pmp/index.php/servicos-na-web/informacoes/diario-oficial/finish/218-outubro/4110-5302-sexta-feira-27-de-outubro-de-2017.html>>. Acesso em: 29 jul. 2018.

PINHEIRAL. Lei Orgânica do Município de Pinheiral. **Câmara Municipal de Pinheiral**. Disponível em: <<http://www.camarapinheiral.rj.gov.br/wp-content/uploads/2016/12/A-Lei-Org%C3%A2nica-do-Munic%C3%ADpio-de-Pinheiral-CONSOLIDADA.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

_____. Lei nº 854, de 24 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação do Município de Pinheiral e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Pinheiral**, Gabinete do Prefeito. Disponível em:

<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Pinheiral_Lei_854_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2017.

_____. Documento base do Plano Municipal de Educação do Município de Pinheiral 2015-2025. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Pinheiral**, Gabinete do Prefeito, 24 de junho de 2015, 72 p. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Pinheiral_Lei_854_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2018.

PIRAÍ. Lei Orgânica do Municipal de Piraí de 04 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Piraí**. Disponível em: <http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/01/lei_organica_pirai.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2017.

_____. Lei nº 1.205 de 16 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Piraí**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Pirai_Lei_1.205_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2017.

PORCIÚNCULA. Lei Orgânica do Municipal de Porciúncula de 04 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Porciúncula**. Disponível em: <http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/01/lei_organica_porciuncula.pdf>. Acesso em: 12 out. 2017.

_____. Lei nº 2.154/2015: Institui o Plano Municipal de Educação na conformidade com o artigo 104 do município de Porciúncula, Estado do Rio de Janeiro. **Jornal Dois Estados**, 10 de junho de 2015. Paço Municipal Prefeito Paulo Ramos, Gabinete da Prefeita, 08 de junho de 2015. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Porciuncula_Lei_2.154_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 12 out. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação de Porciúncula. Estado do Rio de Janeiro. **Paço Municipal Prefeito Paulo Ramos**, Gabinete da Prefeita, 08 de junho de 2015. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Porciuncula_Lei_2.154_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2018.

PORTO REAL. Lei Orgânica do Município de Porto Real. **Câmara Municipal de Porto Real**. Disponível em: <<http://www.portoreal.rj.gov.br/site/download/1464312608911-resolucao027-97leiorganicamun.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2017.

_____. Lei nº 549 de 23 de junho de 2015: Dispõe sobre o Plano Municipal de Educação da cidade de Porto Real para o decênio 2015 – 2024. **Prefeitura Municipal de Porto Real**. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/porto_real_Lei_549_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 29 out. 2017.

_____. Lei nº 595 de 20 de setembro de 2017: Dispõe sobre eleições de Diretor (a) Geral e Diretor (a) Adjunto (a) das Unidades Escolares da Rede Municipal de Ensino

do município de Porto Real e da outras providências. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Porto Real**, 20 de setembro de 2017.

QUATIS. Lei Orgânica Municipal de Quatis de 30 de junho de 1993. **Câmara Municipal de Quatis**. Disponível em: <http://www.cmquatis.rj.gov.br/abrir_arquivo.aspx/Lei_Organica_1_1993?cdLocal=5&arquivo=%7BE0ABAA2C-ED2D-ABEA-55ED-DEBADD481382%7D.pdf>. Acesso em: 01 set. 2017.

_____. Lei nº 883 de 24 de junho de 2015: Dispõe sobre a aprovação o Plano Municipal de Educação – PME do município de Quatis - RJ e dá outras providências. **Câmara Municipal de Quatis**. Disponível em: <<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Quatis5.pdf> >. Acesso em: 01 set. 2017.

QUEIMADOS. Lei Orgânica Municipal de Queimados de 23 de outubro de 1993. **Câmara Municipal de Queimados**, Estado do Rio de Janeiro. 4ª edição, em 02 de janeiro de 2011. Disponível em: <http://www.queimados.rj.gov.br/acervo_digital/TRIBUTARIO/1%20--%20LEI%20ORG%C3%82NICA%20MUNICIPAL.pdf >. Acesso em: 25 nov. 2017.

_____. Lei nº 1.251 de 15 de julho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação e dá outras providências. Prefeitura Municipal de Queimados. **Diário Oficial do Município de Queimados**, Nº 627 – Terça-feira, 04 de agosto de 2017 – Ano 03 – Página 2. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/queimados_lei_1.251_15_plano_municipal_de_educacao.pdf >. Acesso em: 25 nov. 2017.

QUISSAMÃ. Lei Orgânica do Município de Quissamã. **Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro**. Disponível em: <<http://www.oads.org.br/leis/3172.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2017.

_____. Lei nº 1.474 de 25 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação - PME e dá outras providências. **Câmara Municipal de Quissamã**. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Quissama_Lei_1.474_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 03 out. 2017

RESENDE. Lei Orgânica do Município: Atualizada/97. **Câmara Municipal de Resende**. Disponível em: <file:///C:/Users/mac/Downloads/site_lei_organica.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2017.

_____. Lei nº 3.190 de 01 de julho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação do município de Resende para o decênio 2015 – 2025. **Prefeitura Municipal de Resende**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Resende_Lei_3.190_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2017.

RIO BONITO. Lei Orgânica do Município de Rio Bonito. **Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro**. Disponível em: <http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/01/lei_organica_rio_bonito.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2017.

_____. Lei nº 2.070 de 23 de junho de 2015: Ajusta o Plano Municipal de Educação de Rio Bonito, em conformidade com a Lei Federal 13.005 de 24 de junho de 2014 e dá outras providências. **Câmara Municipal de Rio Bonito**. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Rio_Bonito_Lei_2.070_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação de Rio Bonito: decênio 2015 - 2025. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Rio Bonito**. Secretaria Municipal de Educação, 23 de junho de 2015, 105 p. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Rio_Bonito_Lei_2.070_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2018.

RIO CLARO. Lei Orgânica do Município de Rio Claro: Promulgada em 20 de Março de 1990. Atualizada até a Emenda n.º 23, de 23/05/2007. **Câmara Municipal de Rio Claro**. Disponível em: <http://rioclaro.rj.gov.br/wp-content/uploads/2013/11/Lei_Organica_2009_RioclaroRJ.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2017.

_____. Lei nº 792 de 29 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação do Município de Rio Claro-RJ e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Rio Claro**. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Rio_Claro5.pdf>. Acesso em 26 jul. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Rio Claro**. Secretaria Municipal de Educação, 29 de junho de 2015, 56 p. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Rio_Claro5.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2018.

RIO DAS FLORES. Lei Orgânica Municipal de Rio das Flores de 17 de março de 1990. **Câmara Municipal de Rio das Flores**. Disponível em: <http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/01/lei_organica_rio_das_flores.pdf>. Acesso em: 17 out. 2017.

_____. Lei nº 1.808 de 18 de junho de 2015. Dispõe sobre a Aprovação do Plano Municipal de Educação do Município de Rio das Flores na forma a seguir especificada, e adota outras providências. **Prefeitura Municipal de Rio das Flores**, Secretaria Municipal de Educação. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/riodasflores_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 17 out. 2017.

RIO DAS OSTRAS. Lei Orgânica do Município de Rio das Ostras. Promulgada em 09 de junho de 1994. Reimpressa, com a inclusão das Emendas. Nº 01/95, 02/95, 03/95, 04/97, 05/97, 06/97, 07/97, 08/97, 09/97, 010/98, 011/99, 012/00, 013/00 e

014/01, 015/01, 016/01, 017/01, 018/03, 019/03, 020/03, 021/05, 022/05, 023/07, 024/08, 025/08, 026/08, 027/08, 028/09, 029/10, 030/10, 031/11, 034/11 e 035/11.

Câmara Municipal de Rio das Ostras. Disponível em:

<<http://www.riodasostas.rj.gov.br/download/leis-e-codigos/leis/lei-organica-emenda-01-a-35.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

_____. Lei nº 1.898 de 19 de junho de 2015: Institui e aprova o Plano Municipal de Educação de Rio das Ostras – PME e dá outras providências. Prefeitura Municipal de Rio das Ostras, Gabinete do Prefeito. **Jornal Oficial Rio das Ostras**: Órgão Oficial do Município de Rio das Ostras - Ano XII - Edição nº 744 - de 19 a 25 de Junho de 2015

Disponível em:

<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Rio_das_Ostras_Lei_1.898_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2017.

RIO DE JANEIRO (Município). Rio Lei Orgânica do Município. - 2. ed. rev. e ampl. - Rio de Janeiro: **Centro de Estudos da Procuradoria-Geral do Município**, 2010.

224 p. Texto atualizado até a Emenda 20/2009. Disponível em:

<http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/4946719/4126916/Lei_Organica_MRJ_comalt2005.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2017.

_____. Lei nº 504 de 12 de janeiro de 1984: Institui o sistema de eleição para preenchimento dos cargos de Diretor e Diretor-Adjunto das unidades escolares da Rede Municipal de ensino público, e dá outras providências. Alterada pelas Leis nº 1.213/88 e Nº 1.339/88. Publicado no **D.O. RIO** em 19/01/1984. Disponível em: <<http://mail.camara.rj.gov.br/APL/Legislativos/contlei.nsf/c5e78996b82f9e0303257960005fdc93/016fa74761f3db98032576ac00738cfa?OpenDocument>>. Acesso em: 09 nov. 2017.

_____. Resolução SME nº 810 de 24 de novembro de 2003: Constitui comissão para elaboração do Plano Municipal de Educação da cidade do Rio de Janeiro - CEPLAME - RIO. **Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro - RJ**. Disponível em: <<http://seperj.org.br/admin/fotos/boletim/boletim586.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

_____. Resolução SME nº 840 de 03 de setembro de 2004: Constitui comissão para elaboração do Plano Municipal de Educação da cidade do Rio de Janeiro - CEPLAME - RIO. Estado do Rio de Janeiro. **Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro – RJ**, 03 de setembro de 2004. Disponível em: <<http://seperj.org.br/admin/fotos/boletim/boletim586.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

_____. Lei nº 4.866 de 02 de julho de 2008: Aprova o Plano Municipal de Educação e dá outras providências. Câmara Municipal do Rio de Janeiro. **Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro - Poder Executivo • Ano XXII • Nº 190 • Terça-feira**, 23 de dezembro de 2008, p. 4-34. Disponível em:

<http://doweb.rio.rj.gov.br/visualizar_pdf.php?edi_id=819&page=1> e

<<http://mail.camara.rj.gov.br/APL/Legislativos/contlei.nsf/69d90307244602bb032567e800668618/cd432a5690c5b5da032576ac00727775?OpenDocument>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação da Cidade do Rio de Janeiro. Estado do Rio de Janeiro. **Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro** – RJ, 2008. Disponível em: <<http://seperj.org.br/admin/fotos/boletim/boletim586.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

_____. Projeto de Lei nº 1.397/2015: Estabelece o processo de seleção de gestores das Unidades Escolares da rede pública municipal do Sistema Municipal de Ensino da cidade do Rio de Janeiro e dá outras providências. Estado do Rio de Janeiro. **Diário da Câmara Municipal do Rio de Janeiro**, p. 12-14. Disponível em: <[mail.camara.rj.gov.br/APL/Legislativos/scpro1316.nsf/13df1141087cf5230325775900523a40/6344bb43f6642fab83257e91005a18f5?OpenDocument](mailto:camara.rj.gov.br/APL/Legislativos/scpro1316.nsf/13df1141087cf5230325775900523a40/6344bb43f6642fab83257e91005a18f5?OpenDocument)>. Acesso em: 30 jul. 2018.

_____. Projeto de Lei nº 1.709/2016: Aprova o Plano Municipal de Educação –PME e dá outras providências. **Diário da Câmara Municipal do Rio de Janeiro**, p. 51-64. Disponível em: <<http://mail.camara.rj.gov.br/APL/Legislativos/scpro1316.nsf/249cb321f17965260325775900523a42/a18e6f438826c59883257f5e0064bd24?OpenDocument>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

_____. Projeto de Lei nº 6/2017: Estabelece o processo de seleção de gestores das Unidades Escolares da rede municipal de ensino da cidade do Rio de Janeiro e dá outras providências. Estado do Rio de Janeiro. **Diário da Câmara Municipal do Rio de Janeiro**, p. 8. Disponível em: <<http://mail.camara.rj.gov.br/APL/Legislativos/scpro1720.nsf/249cb321f17965260325775900523a42/14b0f1e8d8771d2e832580c8004d75a8?OpenDocument>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

_____. Resolução SME nº 20 de 29 de setembro de 2017: Dispõe sobre o processo de Seleção de Gestores das Unidades Escolares da Rede Pública do Sistema Municipal de Ensino da Cidade do Rio de Janeiro e dá outras providências. Estado do Rio de Janeiro. Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro – RJ, 29 de setembro de 2017. **Diário Oficial** nº 136, matéria nº 445339, 02 de outubro de 2017. Disponível em: <http://webapp.sme.rio.rj.gov.br/inscricao/downloads/2017/RESOLUCAO_SME_N20_2017_Processo%20de%20selecao_de_gestores.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2018.

SANTA MARIA MADALENA. Lei Orgânica do Município de Santa Maria Madalena promulgada em 05 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Santa Maria Madalena**. Disponível em: <http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/01/lei_organica_santa_maria_madalena.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2017.

_____. Lei nº 1.967 de 25 de junho de 2015: Dispõe sobre o Plano Municipal de Educação do município de Santa Maria Madalena para o decênio 2015/2025. Prefeitura Municipal. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**, Parte IV: municipalidades. Ano XLI – nº 113, Segunda-feira, 29 de junho de 2015. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Santa_Maria_Madalena_Lei_1.967_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 03 set. 2017.

SANTO ANTÔNIO DE PÁDUA. Lei Orgânica de Santo Antônio de Pádua de 05 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Santo Antônio de Pádua**. Disponível em: <<https://www.santoantoniodepadua.rj.gov.br/arquivos/leiorganica.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2017.

_____. Lei nº 3.664 de 19 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação e de Santo Antônio de Pádua, Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Santo Antônio de Pádua**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Santo_Antonio_de_Padua_Lei_3.664_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 03 set. 2017.

SÃO FIDÉLIS. Lei Orgânica Municipal de São Fidélis de 05 de abril de 1990. **Câmara Municipal de São Fidélis**. Disponível em: <http://www.saofidelisrj.com.br/lei_organica_sao_fidelis.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2017.

_____. Lei nº 1.142 de 23 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de São Fidélis**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Sao_Fidelis_Lei_1.442_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2017.

SÃO FRANCISCO DE ITABAPOANA. Lei Orgânica do Município de São Francisco de Itabapoana de 30 de julho de 1999. **Câmara Municipal de São Francisco de Itabapoana**. Disponível em: <<http://www.oads.org.br/leis/3176.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

_____. Lei nº 496 de 18 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação - PME, no município de São Francisco de Itabapoana. **Prefeitura Municipal de São Francisco de Itabapoana**. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Sao_Francisco_de_Itabapoana_Lei_496_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2017.

_____. Lei nº 552/2016, de 22/12/2016. Dispõe sobre a retificação da Lei nº 547, de 22 de dezembro de 2016, que trata da escolha, mediante eleição direta, de Diretores e Diretores Adjuntos das Escolas da Rede Municipal de Ensino de São Francisco de Itabapoana, em razão de erros materiais na mesma, passando a Lei nº 547 a ter as seguintes alterações [...]. **Prefeitura Municipal de São Francisco de Itabapoana**. Disponível em: <<http://www.pmsfi.rj.gov.br/wp-content/uploads/2016/12/DO308.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

SÃO GONÇALO. Lei Orgânica do Município de São Gonçalo. **Câmara Municipal de São Gonçalo**. Disponível em: <<http://concursos.biorio.org.br/SaoGoncalo2016-AdmSaude/arquivos/legislacao/LEI%20ORG%C3%82NICA%20DO%20MUNIC%C3%8DPIO%20DE%20S%C3%83O%20GON%C3%87ALO.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2017.

_____. Portaria nº 003 /SEMEC/99 (sobre eleição de diretores e diretores adjuntos). **Secretaria Municipal de Educação e Cultura**. Disponível em: <http://www.saogoncalo.rj.gov.br/diario/1999_06_03.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2017.

_____. Documento final PME 2015-2024. Estado do Rio de Janeiro. **SEPE- São Gonçalo**, 17 de junho de 2015, 103 p. Disponível em: <<http://sepe-sg.blogspot.com/2015/06/documento-final-pme-2015-2024.html>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

_____. Lei nº 658 de 09 de dezembro de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação do Município de São Gonçalo e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de São Gonçalo**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/sao_goncalo_lei_658_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2017.

SÃO JOÃO DA BARRA. Lei Orgânica Municipal de São João da Barra de 05 de abril de 1990. **Câmara Municipal de São João da Barra**. Disponível em: <http://www.sjb.rj.gov.br/downloads/lei_organica.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2017.

_____. Lei nº 367/2015, de 08 de julho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação - PME - 2015/2025, alinhado ao Plano Nacional de Educação – Lei Federal 13.005 de 25 de junho de 2014, revoga a Lei Municipal nº 145/2009, de 21 de dezembro de 2009, e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de São João da Barra**. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Sao_Joao_da_Barra5.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2017.

SÃO JOÃO DE MERITI. Lei Orgânica de São João de Meriti, 14 de dezembro de 2004. **Prefeitura Municipal de São João de Meriti**. Disponível em: <<http://linksconcurso.smartway.com.br/CMSJM/edital/CMSJM-RJ-2017-LeiOrganicodoMunicipiodeSaoJoaoDeMeriti.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2017.

_____. Lei nº 2.004 de 17 de junho de 2015: Aprova e institui o Plano Municipal de Educação para o decênio 2014/2024. Prefeitura Municipal de São João de Meriti, Gabinete do Prefeito. **DOM – Diário Oficial da Cidade de São João de Meriti**: Ano XIII, Nº 4210, Sexta-feira, 26 de junho de 2015, p.2-58. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/saojoaodemeriti_lei2.004_15_planomunicipaldeeducacao.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2017.

_____. Lei nº. 1765 de 22 de dezembro de 2010: Dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos Profissionais do Sistema de Ensino Público do Município de São João de Meriti, e dá outras providências. Estado do Rio de Janeiro. Prefeitura Municipal de São João de Meriti, Gabinete do Prefeito. **DOM – Diário Oficial da Cidade de São João de Meriti**: Ano IX, Nº 3130, Quarta-feira, 29 de dezembro de 2010, p.2-58. Disponível em: <http://meriti.rj.gov.br/sjm_2017/wp-content/uploads/2015/02/Item-24.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2017.

SÃO JOSÉ DE UBÁ. Lei Orgânica Municipal de São José de Ubá de 29 de setembro de 1997. **Câmara Municipal de São José de Ubá**. Disponível em: <http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/01/lei_organica_sao_jose_de_uba.pdf>. Acesso em: 14 set. 2017.

_____. Lei nº 427 de 03 de julho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação de São José de Ubá e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de São José de Ubá**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Sao_Jose_de_Uba_Lei_427_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 14 set. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de São José de Ubá**, 03 de julho de 2015, 69 p. Disponível em: <www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Sao_Jose_de_Uba_Lei_427_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2018.

SÃO JOSÉ DO VALE DO RIO PRETO. Lei Orgânica Municipal de São José do Vale do Rio Preto de 05 de abril de 1990. **Câmara Municipal de São José do Vale do Rio Preto**. Disponível em: <http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/01/lei_organica_sao_jose_do_vale_do_rio_preto.pdf>. Acesso em: 14 out. 2017.

_____. Lei nº 1.952 de 02 de dezembro de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação para o decênio 2015-2025 e dá outras providências. **Diário Oficial**: Ano VI – Nº 852, Quinta-feira, 03 de dezembro de 2015. Prefeitura Municipal de São José do Vale do Rio Preto. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/sao_jose_do_vale_do_rio_preto_lei_1.952_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 14 out. 2017.

SÃO PEDRO DA ALDEIA. Lei Orgânica Municipal de São Pedro da Aldeia de 05 de abril de 1990. **Câmara Municipal de São Pedro da Aldeia**. Disponível em: <http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/01/lei_organica_sao_pedro_da_aldeia.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2017.

_____. Lei nº 2.606 de 22 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação - PME. Prefeitura Municipal de São Pedro da Aldeia, Gabinete do Prefeito. **Notícia dos Lagos**: 4-Atos Oficiais, Cabo Frio, 23 de junho de 2015. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Sao_Pedro_da_Aldeia_Lei_2.606_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2017.

SÃO SEBASTIÃO DO ALTO. Lei Orgânica do Município de São Sebastião do Alto. **Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro**. Disponível em: http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/01/lei_organica_sao_sebastiao_do_alto.pdf <http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/08/lei_organica_cardoso_moreira.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2017.

_____. Lei nº 706 de 15 de julho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação do Município de São Sebastião do Alto para o decênio 2015-2025 e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de São Sebastião do Alto**, Procuradoria Geral do Município. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Sao_Sebastiao_do_Alto_Lei_706_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2017.

SAPUCAIA. Lei Orgânica do Município de Sapucaia: Promulgada em 09 de maio de 1990. **Prefeitura Municipal de Sapucaia**. Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://camaradesapucaia.cmisites.com.br/wp-content/uploads/sites/128/2016/04/lei_organica_sapucaia_rj.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2017.

_____. Lei nº 2.593 de 18 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação e para o Decano (sic.) 2015 a 2025. **Prefeitura Municipal de Sapucaia**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Sapucaia_Lei_2.593_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação Sapucaia - RJ: 2015 - 2024. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Sapucaia**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Sapucaia_Lei_2.593_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 02 ago 2018.

SAQUAREMA. Lei Orgânica Municipal de Saquarema de 5 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Saquarema**. Disponível em: <<https://www.saquarema.rj.gov.br/001-Docs/legislacao/Lei%20Organica.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2017.

_____. Lei nº 1.427 de 24 de junho de 2015: Adequa o Plano Municipal de Educação (PME), instituído pela Lei Municipal nº 1.053 de 19 de março de 2010, às diretrizes, metas e estratégias previstas no Plano Nacional de Educação (PNE), em conformidade com a Lei Federal nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Poder Executivo. **Jornal da Região Leste Fluminense**: C.O. Caderno Oficial. Ano LIII - Edição Nº 2896, 28 de Junho de 2015, p.8. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Saquarema_Lei_1.427_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 29 set. 2017.

_____. Lei nº 1.512 de 10 de outubro de 2016: Estabelece normas para efetivação da gestão democrática e do magistério da Secretaria Municipal de Educação e Cultura de saquarema e dá outras providências. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura de Saquarema**, Gabinete da Prefeita, 10 de outubro de 2016. <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Saquarema_Lei_1.427_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2018.

SEROPÉDICA. Lei Orgânica do Município de Seropédica/RJ. **Câmara Municipal de Seropédica**. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/lei-organica-seropedica-rj>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

_____. Lei Municipal nº 566 de 01 de julho de 2015: Dispõe sobre o Plano Municipal de Educação de Seropédica e dá outras providências. Prefeitura Municipal de Seropédica, Procuradoria Geral do Município. **Jornal Atual**: ed. 1.446 de 22 de julho de 2015. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Seropedica_Lei_566_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação de Seropédica 2015 - 2025. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Seropédica**, 01 de julho de 2015, 54 p. Disponível em:

<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Seropedica_Lei_566_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2018.

_____. Edital de realização das eleições para escolha dos Diretores e Diretores Adjuntos das Escolas e Centros Municipais de Educação Infantil – CMEI's, Centros de Referência Municipal de Educação Inclusiva – CRMEI da Rede Pública Municipal de Ensino de Seropédica. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Seropédica**, 28 de setembro de 2015, 23 p. Disponível em:

<https://sepeseropedicaparacambi.files.wordpress.com/2015/10/convert-jpg-to-pdf-net_2015-10-06_01-10-21.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2018.

SILVA JARDIM. Lei Orgânica Municipal de Silva Jardim de 05 de abril de 1990.

Câmara Municipal de Silva Jardim. Disponível em:

<<http://www.oads.org.br/leis/1124.pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2017.

_____. Lei nº 1.663/2015 de 26 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação de Silva Jardim e dá outras providências. **Câmara Municipal de Silva Jardim**, Gabinete do Presidente. Disponível em:

<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/silva_jardim_lei_1.663_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2017.

SUMIDOURO. Lei Orgânica Municipal de Sumidouro de 05 de abril de 1990.

Câmara Municipal de Sumidouro. Disponível em: <http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/01/lei_organica_sumidouro.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2017.

_____. Lei nº 1.116 de 24 de junho de 2015: Institui o Plano Municipal de Educação de Sumidouro e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Sumidouro**, Gabinete do Prefeito. Disponível em:

<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/sumidouro_lei_1.116_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2017.

_____. Lei nº 1.142 de 15 de junho de 2016: Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público Municipal de Sumidouro/RJ e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Sumidouro**, Gabinete do Prefeito. Disponível em:

<<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/216310/sumidouro.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação Sumidouro: 2015 - 2025. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Sumidouro**, Secretaria Municipal de Educação e Cultura, junho de 2015, 67 p. Disponível em:

<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/sumidouro_lei_1.116_15_plano_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2018.

_____. Lei nº 1.142 de 15 de junho de 2016: Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público Municipal de Sumidouro/RJ e dá outras providências. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Sumidouro**, Gabinete do Prefeito, 15 de junho de 2016. Disponível em:

<<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/216310/sumidouro.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

TANGUÁ. Lei Orgânica de Tanguá: Promulgada em 15 de novembro de 1997. **Câmara de Vereadores de Tanguá**. Disponível em: <http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/01/lei_organica_tangua.pdf>. Acesso em: 22 out. 2017.

_____. Lei nº 0971 de 24 de junho de 2015: Aprova o Plano Municipal de Educação para o decênio 2015 – 2025, e dá outras providências. Prefeitura Municipal de Tanguá, Gabinete do Prefeito. **Resenha Municipal: Órgão Oficial da Prefeitura Municipal de Tanguá**. Ano XVI, 30 de junho de 2015, Nº 334. Disponível em: <<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Tangua5.pdf>> e <<http://tangua.rj.gov.br/transparencia/resenhas/2015/334.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2017.

TERESÓPOLIS. Lei Orgânica do Município de Teresópolis. **Câmara Municipal de Teresópolis**, 05 de abril de 1990. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/lei-organica-teresopolis-rj>>. Acesso em: 02 set. 2017.

_____. Lei nº 3.379 de 24 de junho de 2015: Institui o Plano Municipal de Educação, na conformidade do parágrafo 1º, Inciso IV, do artigo 181 da Lei Orgânica do Município de Teresópolis, Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Teresópolis**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Teresopolis_Lei_3.379_15_Plano_Municipal_de_Educacao1.pdf>. Acesso em: 02 set. 2017

TRAJANO DE MORAIS. Lei Orgânica do Município de Trajano de Moraes de 1990. **Prefeitura Municipal de Trajano de Moraes**. Disponível em: <<http://camaratrajano.com.br/wp-content/uploads/2013/02/Lei-Organica-do-Municipio-de-Trajano-de-Moraes.pdf>>. Acesso em: 22 jul. 2017.

_____. Lei nº 963 de 24 de junho de 2015: Institui o Plano Municipal de Educação em conformidade com o Art. 8º da Lei 13.005/2014. **Prefeitura Municipal de Trajano de Moraes**, Gabinete do Prefeito. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Trajano_de_Moraes_Lei_963_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação: Trajano de Moraes 2015 – 2024. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Trajano de Moraes**, Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte e Lazer, 29 p. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Trajano_de_Moraes_Lei_963_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2018.

TRÊS RIOS. L O M: Lei Orgânica do Município Revisada – 2002 (atualizada em 23/11/2012). **Câmara Municipal de Três Rios**. Disponível em: <<http://www.tresrios.rj.gov.br/layout/uploads/files/leiorg-revisada-2002-%C3%8Dndice.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

_____. Lei nº 4.208 de 22 de junho de 2015: Cria e regulamenta o Plano Municipal de Educação para o período 2015 - 2025 e dá outras providências. **Prefeitura**

Municipal de Três Rios. Disponível em:

<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Tres_Rios5.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2017.

VALENÇA. Lei Orgânica do Município de Valença. **Câmara Municipal de Cardoso Valença**. Disponível em:

<http://www.aocp.com.br/concursos/arquivos/pmvalenca_leiorg.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2017.

_____. Lei Orgânica do Município de Valença. Estado do Rio de Janeiro. **Câmara Municipal de Valença**, 05 de abril de 1990, 55 p. Disponível em:

<<http://www.valenca.rj.leg.br/leis/lei-organica-municipal/lei-organica-do-municipio-de-valenca/view>>. Acesso em: 04 ago. 2018.

_____. Lei nº 2.549 de 10 de novembro de 2010: Dispõe sobre a Instituição do Estatuto dos Profissionais da Educação no Município de Valença e dá outras providências. Estado do Rio de Janeiro. Estado do Rio de Janeiro. **Câmara Municipal de Valença**, 10 de novembro de 2010. Disponível em:

<<http://www.valenca.rj.gov.br/wp-content/uploads/2013/06/Lei-n-2.549-ESTATUTO-DO-MAGISTERIO.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2018.

_____. Lei nº 2.641 de 17 de junho de 2011: Dispõe sobre a alteração do Artigo 75 da Lei n.º 2.549/2010 – Estatuto dos Profissionais da Educação. Estado do Rio de Janeiro. Câmara Municipal de Valença, 17 de novembro de 2011. **Boletim Oficial**: edição nº 447 de 27 de Novembro de 2011. Disponível em:

<<http://www.valenca.rj.gov.br/wp-content/uploads/2011/06/f3a17823a20b10254dac26289aac0f09.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2018.

_____. Lei nº 2.865 de 23 de junho de 2015: Dispõe sobre a aprovação do Plano Municipal de Educação para o decênio 2015 – 2024, na forma a seguir especificada e dá outras providências. **Câmara Municipal de Valença**, Gabinete do Prefeito.

Disponível em:

<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Valenca_Lei_2.865_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2017.

_____. Resolução nº 003/SME/2015: Estabelece normas para Eleição de Diretor e Diretor Adjunto das escolas/creches da Rede Municipal de Ensino de Valença.

Secretaria Municipal de Educação de Valença. **Boletim Oficial**: edição N° 719 de 05 de Novembro de 2015. Disponível em: <<http://www.valenca.rj.gov.br/wp-content/uploads/2015/08/BO/BO-719.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

VARRE-SAI. Lei Orgânica Municipal de Varre-Sai de 30 de junho 1993. **Câmara Municipal de Varre-Sai**. Disponível em: <http://www.sepexrio.org.br/wp-content/uploads/2013/01/lei_organica_varre_sai.pdf>. Acesso em: 23 set. 2017.

_____. Lei nº 775 de 27 de agosto de 2015: Institui o Plano Municipal de Educação de Varre-Sai, Estado do Rio de Janeiro, realinhando o mesmo ao Plano Nacional de Educação (13.005/2014) e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Varre-Sai**, Gabinete do Prefeito. Disponível em:

<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/VarreSai_Lei_775_15_Plan_Municipal_Educ.pdf>. Acesso em: 23 set. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação de Varre-Sai/RJ. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Varre-Sai**, Gabinete do Prefeito, 27 de agosto de 2015, 77 p. Disponível em:
<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/VarreSai_Lei_775_15_Plan_Municipal_Educ.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2018.

VASSOURAS. Lei Orgânica do Município de Vassouras (nº 1.450/90): Emendas atualizadas até o nº 28/2004. Estado do Rio de Janeiro. **Câmara Municipal de Vassouras**, 05 de abril de 1990, 103 p. Disponível em:
<<http://www.vassouras.rj.leg.br/leis/lei-organica-municipal/lom23102017.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2018.

_____. Lei Orgânica do Município de Vassouras: com Emendas inseridas até 2017. **Câmara Municipal de Vassouras**: Disponível em:
<<http://www.vassouras.rj.leg.br/leis/lei-organica-municipal/lom23102017.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2017.

_____. Lei nº 2.462 de 22 de dezembro de 2008: Dá nova redação à Lei Orgânica do Município de Vassouras. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Vassouras**, 22 de dezembro de 2008. Disponível em:
<<http://www.vassouras.rj.leg.br/leis/lei-organica-municipal/lom23102017.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2018.

_____. Lei nº 2.744 de 18 de março de 2014: Dispõe sobre a escolha mediante eleição direta de Diretores da Rede Municipal de Ensino. Estado do Rio de Janeiro. **Câmara Municipal de Vassouras**. Disponível em:
<<http://www.vassouras.rj.leg.br/leis/legislacao-municipal>> e
<http://sapl.vassouras.rj.leg.br/sapl_documentos/norma_juridica/3110_texto_integral>. Acesso em: 04 ago. 2018.

_____. Lei nº 2.820 de 07 de julho de 2015: Institui o Plano Municipal de Educação, em conformidade com a Lei Orgânica, assim como à luz da Lei de Diretrizes e Bases e legislações correlatas e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Vassouras**. Disponível em:
<http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Vassouras_Lei_2.820_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 19 out. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação 2015 – 2024. Estado do Rio de Janeiro. **Prefeitura Municipal de Vassouras**, Secretaria Municipal de Educação, 2015, 161 p. Disponível em:
<www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/Vassouras_Lei_2.820_15_Plano_Municipal_de_Educacao.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2018.

VOLTA REDONDA. Lei Orgânica do Município de Volta Redonda de 05 de abril de 1990. **Câmara Municipal de Volta Redonda**. Disponível em:
<http://www.voltaredonda.rj.gov.br/smp/mod/legilacao_edilicia/leiorgmun.pdf>. Acesso em: 06 set. 2017.

_____. Lei Municipal nº 4.721 de 10 de setembro de 2010: Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público no Município de Volta Redonda, nos termos do artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal, e do artigo 14, da Lei nº 9394/96. Prefeitura Municipal. **Volta Redonda em Destaque**: Ano XV - Nº 940, Órgão Oficial do Município de Volta Redonda, 16 De Setembro de 2010. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/volta_redonda_lei_n_5345_17_pla no_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 06 set. 2017.

_____. Lei nº 5.345 de 30 de maio de 2017: Aprova o Plano Municipal de Educação para o Decênio 2015-2024. **Prefeitura Municipal de Volta Redonda**, Secretaria Municipal de Educação. Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/volta_redonda_lei_n_5345_17_pla no_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 06 set. 2017.

_____. Plano Municipal de Educação 2015 – 2024. Estado do Rio de Janeiro. Prefeitura Municipal de Volta Redonda, **Secretaria Municipal de Educação**, 2017, . Disponível em: <http://www.mprj.mp.br/documents/20184/174657/volta_redonda_lei_n_5345_17_pla no_municipal_de_educacao.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2018.

REFERÊNCIAS

- ABADIE, Alberto. Semiparametric Difference-in-Differences Estimators. **Review of Economic Studies** (2005) 72, 1-19. Disponível em: <<https://economics.mit.edu/files/11869>>. Acesso em: 27 set. 2017.
- ABRUCIO, Fernando Luiz. Gestão escolar e qualidade da Educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. **Estudos & Pesquisas Educacionais** – n. 1, maio 2010 – Fundação Victor Civita – São Paulo. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/pdf/artigo-gestao-abrucio.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2016.
- ALBOUY, David. Program Evaluation and the Difference in Difference Estimator. **Economics** 131 (2004). Disponível em: <https://eml.berkeley.edu/~webfac/saez/e131_s04/diff.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2017.
- ALLISON, Paul. **Missing Data**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.
- ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: EDUC, DIFEL, 1976.
- ALVES, Fátima Cristina de M. **Qualidade na educação fundamental pública nas capitais brasileiras: tendências, contextos e desafios**. 2007. 243p. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.observatoriodasmetropoles.ufrj.br/download/tese_fatima_07.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2016.
- _____. Mapeamento das políticas de escolha de diretores da escola e de avaliação na rede pública das capitais brasileiras. **R. bras. Est. pedag.**, Brasília, v. 90, n. 224, p. 71-86, Janeiro /Abril, 2009. Disponível em: <http://www.oei.es/pdf2/rbep_224_mapeamento_politicas_escolha_directores.pdf>. Acesso em: 25 jul. de 2016.
- _____. Políticas Educacionais e Desempenho Escolar nas Capitais Brasileiras. **Cadernos de Pesquisa**, v. 38, n. 134, p. 413-440, maio/ago. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v38n134/a0838134.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2016.
- ALVES, Maria Teresa Gonzaga; SOARES, José Francisco. As pesquisas sobre o efeito das escolas: contribuições metodológicas para a sociologia da educação. **Soc. estado.**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 435-473, Aug. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922007000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 Jul. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69922007000200008>.
- AMARAL, Daniela Patti do. A regulamentação da gestão democrática e a ação do Ministério Público: desdobramentos no estado do Rio de Janeiro. **Revista on-line de Política e Gestão Educacional** v.22, n.esp.1, mar./2018. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/1078>>. Acesso em: 04 jan. 2019.

ARRETCHE, Marta. **O processo de descentralização das políticas sociais no Brasil e seus determinantes**. 1998. Tese (Doutorado) – Faculdade de Ciências Políticas, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rdisan/article/download/81291/84931>> Acesso em: 01 ago. de 2016.

BARACHO, Stella. M. L. N. **Tratamentos de Dados Ausentes em Estudos Longitudinais**. In: Simpósio Nacional de Probabilidade e Estatística, 2004, Caxambú. Resumo de Dissertação - 16º Simpósio Nacional de Probabilidade e Estatística, 2004. p. 449-449.

BARROS, Ricardo Paes de; MENDONÇA, Rosane Silva Pinto de. Impacto da gestão sobre o desempenho educacional. **Série de Documentos de Trabalho R-301, BID**. Março, 1997. Disponível em: <<http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubR-301.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2016.

BIONDI, Roberta Loboda; FELÍCIO, Fabiana de. **Atributos Escolares e o Desempenho dos Estudantes**: uma análise em painel dos dados do SAEB. Brasília: MEC/INEP, 2008. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/46499-Atributos-escolares-e-o-desempenho-dos-estudantes-uma-analise-em-painel-dos-dados-do-saeb.html>>. Acesso em: 15 set. 2016.

BOBBIO, Norberto. **Teoria do ordenamento jurídico**. 2ª ed. Saraiva: 1999.

BRASIL. Censo Demográfico 2010. Brasília: **Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/ IBGE**, 2013. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm>> Acesso em: 04 out. 2017.

_____. Escola de Gestores da Educação Básica - Apresentação. BRASÍLIA: **MEC/SEB - Secretaria de Educação Básica**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica>>. Acesso em: 27 mai. 2017.

_____. Gestão democrática. **MEC/SEB**, 2013. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=859&catid=195%3Aseb-educacao-basica&id=12618%3Afortalecimento-dos-sistemas-de-ensino&option=com_content&view=article>. Acesso em: 17 set. 2014.

_____. Planejando a próxima década: conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação. Brasília: **Ministério da Educação / Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino (MEC/SASE)**, 2014. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf> Acesso em: 13 nov. 2014.

BUCK, Samuel F. A method of estimation of missing values in multivariate data suitable for use with an electronic computer. **Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)**, v. 22, n. 2, p. 302-306, 1960. Disponível em: <<https://rss.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.2517-6161.1960.tb00375.x>> Acesso em: 22 out. 2018.

CAMPBELL, Donald Thomas., & STANLEY, Julian Cecil. Experimental and quasi-experimental designs for research on teaching. In N. L. Gage (Ed.), **Handbook of research on teaching** (pp. 171–246). Chicago, IL: Rand McNally, 1963.

CARNEIRO, Nelcídio Geraldo. **O papel da gestão escolar no processo de melhoria da qualidade do ensino: o caso da Escola Estadual Matta Machado**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2014. 181 p. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/o-papel-da-gestao-escolar-no-processo-de-melhoria-da-qualidade-do-ensino-o-caso-da-escola-estadual-matta-machado/>>. Acesso em: 23 out. 2016.

CASTRO, Isabela Queirós. **Uma Aplicação de Métodos de Imputação no Estudo de Fatores Associados ao Baixo Peso ao Nascer**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Estatística) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Instituto de Ciências Exatas, 2014. 78 p. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/cursoestatistica/files/2014/04/Monografia-Isabela-Queiros-Castro.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2018.

CENEVIVA, Ricardo. O nível de governo importa para a qualidade da política pública? A municipalização da educação fundamental no Brasil. **II Seminário discente da Pós-Graduação em Ciência Política da USP**, 2., 2012. Disponível em: <<http://conferencias.fflch.usp.br/sdpscp/IIsem/paper/view/62/62>>. Acesso em: 02 fev. 2016.

COELLI, Michael; GREEN, David. **Leadership Effects: School Principals and Student Outcomes**. *Economics of Education Review*, Elsevier, vol. 31(1), 2012. pp 92-109. Disponível em: <https://econpapers.repec.org/article/eeeecoedu/v_3a31_3ay_3a2012_3ai_3a1_3ap_3a92-109.htm>. Acesso em: 13 fev. 2017.

COMISSÃO EUROPÉIA, EACEA, EURYDICE. **Key Data on Teachers and School Leaders in Europe. Eurydice Report**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. Disponível em: <http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151EN.pdf>. Acessado em: 29 ago 2017.

COOK, Thomas Dixon; REICHARDT, Charles S. (eds.) **Qualitative and quantitative methods in evaluation research**. Beverly Hills, California: Sage, 1979.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Sistema nacional de educação: desafio para uma educação igualitária e federativa. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 29, n. 105, p. 1187-1209, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v29n105/v29n105a12.pdf>>. Acesso em: 01 ago. de 2016.

_____. **Educação e federalismo no Brasil: combater as desigualdades, garantir a diversidade** / organizado por Romualdo Portela de Oliveira e Wagner Santana. – Brasília: UNESCO, 2010. Disponível em:

<<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001873/187336por.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2016.

DE CASTRO, Marta Luz Sisson. A Gestão da Escola Básica: conhecimento e reflexão sobre a prática cotidiana da diretora de escola municipal. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, 2008. Disponível em: <<http://rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2120/2089>>. Acesso em: 23 ago. de 2018.

DEWEY, John. **The Public and Its Problems**. Chicago: Swallow, 1927.

_____. Aims in Education. In : HICKMAN, L. & ALEXANDER, T. **The Essential Dewey**. V. I : **Pragmatism, Education, Democracy**. Bloomington : Indiana University, 1998 [1916].

_____. Philosophy and Democracy. In : HICKMAN, L. & ALEXANDER, T. **The Essential Dewey**. V. I : **Pragmatism, Education, Democracy**. Bloomington : Indiana University, 1998 [1919].

DHUEY, Elizabeth; SMITH, Justin. (2011). **How Important Are School Principals in the Production of Student Achievement?**. Toronto, Canadá: University of Toronto (Working Paper). Disponível em: <<http://www.solejole.org/11034.pdf>> e <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/caje.12086/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.com.br&purchase_site_license=LICENSE_DENIED> Acessado em: 26 out. 2014.

DOURADO, Luís Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira; SANTOS, Catarina de Almeida. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. Brasília, DF: INEP, 2007. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/documents/186968/485287/A+qualidade+da+educa%C3%A7%C3%A3o+conceitos+e+defini%C3%A7%C3%B5es/8926ad76-ce32-4328-8a26-5139cceddb4?version=1.3>>. Acesso em: 20 ago. 2016

_____. **Democratização da escola: eleições de diretores, um caminho?** Goiânia, Faculdade de Educação da Universidade Federal de Goiás, 1990.

_____. A escolha dos dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001

_____. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2016.

_____. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007b. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>> e <<http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100>> Acesso em: 14 set. 2014.

ELACQUA, Gregory. Forma de escolha de diretores e desempenho dos alunos. In: ELACQUA, Gregory. **Educação baseada em evidências**: como saber o que funciona em educação / Gregory Elacqua... [et al.]. - Brasília: Instituto Alfa e Beto, 2015. 3 Mb; PDF. Disponível em :<http://www.alfaebeto.org.br/wp-content/uploads/2015/11/Instituto-Alfa-e-Beto_EBE_2015.pdf> Acesso em: 01 ago. 2016.

EMMANOUIL, Konsolas; OSIA, Anastasiou; IOANA, Loukeri Paraskevi. The impact of leadership on teachers' effectiveness. **International Journal of Humanities and Social Science**, v. 4, n. 7, p. 34-39, 2014. Disponível em: <http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_4_No_7_1_May_2014/5.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2017.

ENDERS, Craig K. **Applied missing data analysis**. Guilford press, 2010.

ESQUINSANI, Rosimar Serena Siqueira. Eleição de diretores e gestão da escola pública: reflexões sobre democracia e patrimonialismo. **Nuances: estudos sobre Educação**, Presidente Prudente, SP, v. 24, n. 2, p. 101-115, maio/ago. 2013. Disponível em:<<http://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/viewFile/2482/2227>>. Acesso em: 01 ago. 2016.

FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder: formação do patronato político brasileiro**. 11.ed. São Paulo: Globo, 1997. 2v. 750p.

FGV. **Metodologia de diferenças-em-diferenças**. S./d. Disponível em: <http://www.cps.fgv.br/cps/pesquisas/Políticas_sociais_alunos/2010/20100512/PDF/BES_Diferen%C3%A7asemDiferen%C3%A7as.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2017.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS-2**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

FOGUEL, Miguel Nathan. Métodos básicos de avaliação de impacto. In: **Avaliação econômica de projetos sociais**. PEIXOTO, Betânia et. al.; MENEZES, Naércio (org.). 1ª ed. São Paulo: Dinâmica Gráfica e Editora, 2012. Disponível em: <http://www.pucsp.br/ecopolitica/downloads/B_2012_Avaliacao_Programas_Sociais.pdf>. Acessado em 24 jan. 2018.

FRANCO, Creso et al . Qualidade e equidade em educação: reconsiderando o significado de "fatores intra-escolares". **Ensaio: aval.pol.públ.Educ.**, Rio de Janeiro , v. 15, n. 55, p. 277-298, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362007000200007&lng=en&nrm=iso>. Acessado em: 01 set. 2017.

_____; ALVES, Fátima; BONAMINO, Alicia. Qualidade do ensino fundamental: políticas, suas possibilidades, seus limites. **Educ. Soc.** [online]. 2007, vol.28, n.100, pp.989-1014. ISSN 0101-7330. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302007000300017>>. Acesso em: 01 ago. 2016.

_____ ; SZTAJN, Paola; ORTIGÃO, Maria Isabel Ramalho. Mathematics teachers, reform, and equity: results from the Brazilian National Assessment. **Journal for Research in Mathematics Education**, p. 393-419, 2007. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/30034880?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 12 abr. 2017.

GELMAN, Andrew; HILL, Jennifer. Missing-data imputation. In: **Data Analysis Using Regression and Multilevel/Hierarchical Models** (Analytical Methods for Social Research, pp. 529-544). Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

GONZAGA, Stelita Alves. **Eficácia escolar e liderança pedagógica dos diretores escolares da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte no contexto da gestão democrática**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2013. 97 p. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/eficacia-escolar-e-lideranca-pedagogica-dos-diretores-escolares-da-rede-municipal-de-educacao-de-belo-horizonte-no-contexto-da-gestao-democratica/>>. Acesso em: 15 out. 2016.

GREMAUD, Amaury Patrick; PAZELLO, Elaine Toldo; MALUF, Bruno Tot. O impacto da indicação política do diretor escolar no desempenho educacional. **ANAIS -VIII Reunião da ABAVE - Avaliação de Larga Escala no Brasil: Ensinos, Aprendizagens e Tendências** Nº 2, Ano 2016, p. 313-336. Disponível em: <http://abave.com.br/ojs/index.php/Reunioes_da_Abave/article/viewFile/302/103>. Acessado em: 05 ago. 2016.

HIRANO, Keisuke; IMBENS, Guido; RIDDER, Geert. Efficient estimation of average treatment effects using the Estimated Propensity Score. **Econometrica**, Vol. 71, No. 4 (July, 2003), 1161-1189. Disponível em: <https://scholar.harvard.edu/imbens/files/efficient_estimation_of_average_treatment_effects_using_the_estimated_propensity_score.pdf>. Acesso em: 20 out. 2017.

_____. Microdados da Aneb e da Anresc 2013. [online]. Brasília: **Inep**, 2015. [citado 2017-11-18]. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basicalevantamentos-acessar>>. Acessado em: 16 mai. 2016.

_____. Nota Técnica 1: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB. Brasília: **Inep**. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/portal_ideb/o_que_e_o_ideb/Nota_Tecnica_n_1_concepcaoIDEB.pdf>. Acessado em: 20 jan. 2019.

_____. Sinopse Estatística da Educação Básica 2011. Brasília: **Inep**, 2012. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>>. Acessado em: 05 set. 17.

_____. Sinopse Estatística da Educação Básica 2013. Brasília: **Inep**, 2014. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>>. Acessado em: 26 out. 17.

_____. Sinopse Estatística da Educação Básica 2015. Brasília: **Inep**, 2016. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica>>. Acessado em: 02 nov. 17.

LEITHWOOD, Kenneth.; JANTZI, Doris. **Principal and teacher leader effects: a replication**, *School Leadership and Management*, 20(4), 415–434, 2000. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/713696963>>. Acesso em: 22 set. 2017.

_____; SUN, Jingping. Transformational school leadership effects on schools, teachers and students. In: HOY, W. K. e DIPAOLA, M. (Eds.), **School improvement**. New York: Information Age, p. 1-22, 2009.

_____; LOUIS, Karen Seashore, ANDERSON, Stephen; WAHLSTROM, Kyla. **How leadership influences student learning**. New York: Wallace Foundation, 2004. Disponível em: <<https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2017.

LIMA, Maria de Fátima Magalhães de. Modalidades de escolha e de provimento de diretores escolares: desafios e alternativas para a gestão democrática e o alcance da qualidade da educação. **III Congresso Iberoamericano de Administração em Educação**. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/MariaDeFatimaMagalhaesDeLima_res_int_GT8.pdf>. Acessado em: 03 set. 2017.

LIMA, Márcio Alexandre Barbosa; SANTOS, Robson dos. As formas de provimento do cargo de direção das escolas municipais e os desafios ao PNE: uma análise a partir da Munic e da Estadic (2014). **Cadernos de Estudos e Pesquisas em Políticas Educacionais** / Alvana Maria Bof; Adolfo Samuel de Oliveira (organizadores). – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2018. 10 v. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/5047099>. Acesso em: 04 jan. 2019.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, São Paulo: 2009. Disponível em: <http://www.fundacoes.org.br/uploads/estudos/gestao_escolar/dimensoes_livro.pdf> Acesso em: 01 ago. 2016.

_____. **Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares** – Relatório Final. CEDHAP – Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado. Fundação Victor Civita, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.institutounibanco.org.br/wp-content/uploads/2013/07/mapeamento_de_praticas_de_selecao_e_capacitacao_de_gestores_escolares.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2016.

MACAÉ Posse dos novos diretores da rede municipal acontece na próxima terça. **Portal da Prefeitura Municipal de Macaé** / Jornalista Joice Trindade, 05 de janeiro de 2012. Disponível em: <<http://www.macaee.rj.gov.br/esane/leitura/noticia/posse->

dos-novos-diretores-da-rede-municipal-acontece-na-proxima-terca>. Acesso em: 20 dez. 2019.

_____. Democratização do Ensino é ressaltada durante posse de Diretores Municipais. **Portal da Prefeitura Municipal de Macaé** / Jornalistas: Douglas Fernandes e Carlos Fernandes, 11 de janeiro de 2012. Disponível em: <<http://www.macaee.rj.gov.br/noticias/leitura/noticia/democratizacao-do-ensino-e-ressaltada-durante-posse-de-diretores-municipais>>. Acesso em: 20 dez. 2019.

_____. Secretaria de Educação recebe novos diretores da rede. **Portal da Prefeitura Municipal de Macaé** / Jornalista: Carlos Fernandes, 12 de janeiro de 2012. Disponível em: <<http://www.macaee.rj.gov.br/semmed/leitura/noticia/secretaria-de-educacao-recepciona-novos-diretores-da-rede>>. Acesso em: 20 dez. 2019.

_____. Educação: prefeito sanciona Lei de Diretores. **Portal Oficial da Prefeitura Municipal de Macaé**, Estado do Rio de Janeiro, Macaé, 06 de junho de 2017. Disponível em: <<http://macaee.rj.gov.br/semmed/leitura/noticia/educacao-prefeito-sanciona-lei-de-diretores>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

MAFFIOLI, Alessandro. **Non-Experimental Methods: Propensity Score Matching and Difference in Difference**. Cuernavaca: IDB, 2011. Disponível em: <<http://www.impactevaluation2011.org/forum/wp-content/uploads/2011/06/C5-commissioners-of-evaluations-file-1.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2017.

MARCUS. Solicitação de dados educacionais para pesquisa (UFRJ). Rede Municipal de Educação de Duque de Caxias [mensagem pessoal]. Mensagem encaminhada por <cpfpf@smeduquedecaxias.rj.gov.br> e recebida por <sergio.goncalves.cunha@gmail.com> em 17 abr. 2017.

MARKS, Helen. M.; PRINTY, Susan. M. Principal leadership and school performance: na integration of transformational and instructional leadership. **Educational Administration Quarterly**, Thousand Oaks: Sage, n. 39, p. 370-397, 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/44832147_Principal_Leadership_and_School_Performance_An_Integration_of_Transformational_and_Instructional_Leadership>. Acesso em: 12 out. 2018.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **A regra e o jogo**: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas: FE/UNICAMP. 2000.

MENEZES-FILHO. Naercio. **Os determinantes do desempenho escolar do Brasil**. Sumário Executivo. São Paulo: IBMEC, 2007. Disponível em: <<http://www.todospelaeducacao.org.br/arquivos/biblioteca/f4e8070a-8390-479c-a532-803bbf14993a.pdf>>. Acessado em: 20 out. 2016.

MIRANDA, June Alves de Almeida. **Fatores de eficácia associados à gestão escolar e sua relação com os resultados de desempenho da escola**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2012. 143 p. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/fatores-de>>

eficacia-associados-a-gestao-escolar-e-sua-relacao-com-os-resultados-de-desempenho-da-escola/>. Acessado em: 17 out. 2016.

MORAES, Denise Alessandra Palhares Diniz. **Gestão escolar eficaz: o diferencial de uma escola em contexto de vulnerabilidade social**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2014. 96 p. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/gestao-escolar-eficaz-o-diferencial-de-uma-escola-em-contexto-de-vulnerabilidade-social/>>. Acesso em: 21 out. 2016.

NUNES, Luciana Neves. **Métodos de imputação de dados aplicados na área da saúde**. 2007. Tese (Doutorado) /Luciana Neves Nunes; orientadora: Jandyra Maria Guimarães Fachel. – Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Epidemiologia, 2007. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/11422>>. Acesso em: 13 jan. 2019.

_____; KLUCK, Mariza Machado; FACHEL, Jandyra Maria Guimarães. Uso da imputação múltipla de dados faltantes: uma simulação utilizando dados epidemiológicos. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 268-278, Feb. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2009000200005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 jan. 2019.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de. **As relações entre Direção, Liderança e Clima Escolar em escolas municipais do Rio de Janeiro**. Tese (Doutorado) /Ana Cristina Prado de Oliveira; orientadora: Cynthia Paes de Carvalho. – Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Educação, 2015. Disponível em: <<http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/25774/25774.PDF>>. Acesso em: 01 ago. 2016.

_____; PAES DE CARVALHO, Cynthia. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, e230015, 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v23/1809-449X-rbedu-23-e230015.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2018.

_____. OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; WALDHELM, Andrea Paula Souza. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 24, n. 93, p. 824-844, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362016000400824&script=sci_abstract&tlng=es>. Acesso em: 06 jan. 2018.

_____. WALDHELM, Andrea Paula Souza. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.24, n. 93, p. 824-844, out./dez. 2016. Disponível em: <<file:///C:/Users/mac/Downloads/1809-4465-ensaio-24-93-0824.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

PAES DE CARVALHO, C. Gestão, autonomia e liderança na escola: alguns conceitos e desafios atuais. In: POLON, T.L.P.; BONAMINO, A.M.C.; PAES DE CARVALHO, C.; ALVES, F. **Gestão do currículo e Gestão e liderança** (Col.

Gestão e Avaliação da Educação Pública, vol.3). Juiz de Fora: Editora do Caed, 2012.

PALERMO, Gabrielle A.; SILVA, Denise Britz do Nascimento; NOVELLINO, Maria Salet Ferreira. Fatores associados ao desempenho escolar: uma análise da proficiência em matemática dos alunos do 5º ano do ensino fundamental da rede municipal do Rio de Janeiro. **Rev. bras. estud. popul.**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 367-394, Dez. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-30982014000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 out. 2016.

PARA TODOS, Declaração Mundial Sobre Educação. Plano de ação para satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem. In: **Aprovada pela Conferência Mundial sobre Educação para todos**. Jomtien, Tailândia. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/pt/resources_10230.htm>. Acessado em: 06 set. 2017.

PARO, Vitor Henrique. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In: SILVA, L. **A escola cidadã no contexto da globalização**. Petrópolis: Vozes, 1998.

_____. Administração escolar e qualidade do ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso? In: **Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação**, 18, 1997a, Porto Alegre. Anais: Sistemas e instituições: repensando a teoria na prática. Porto Alegre, ANPAE, 1997a, p. 303-314

_____. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001. p. 63-78

_____. Gestão da Escola Pública: alguns fundamentos. **R. Bras. Est. pedag**, Brasília, v. 75, n 179/180/181, p.395-467, jan./dez. 1994. Disponível em: <<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/viewFile/521/532>> Acesso em: 24 set. 2016.

_____. Eleição de Diretores de Escolas Públicas: Avanços e Limites da Prática. **R. bras. Est. pedag.**, Brasília, v.77, n.186, p. 376-395, maio/ago. 1996. Disponível em: <<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/viewFile/521/532>> Acesso em: 24 set. 2016.

_____. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. 2ed. São Paulo: Xamã, 2003.

_____. **Gestão democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 1997b.

_____. **Gestão democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 2000.

_____. Escolha e formação do diretor escolar. **Cadernos de Pesquisa: pensamento educacional**. Curitiba, v. 6, n. 14, p. 36-50, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Osmar_Ponchirolli/publication/257305971_Teor%C3%ADa_da_a%C3%A7%C3%A3o_comunicativa_como_fundamento_etico_da_educacao/links/02e7e524d>

7d36e40ec000000/Teoria-da-acao-comunicativa-como-fundamento-etico-da-educacao.pdf#page=36> Acesso em: 26 set. 2016.

_____. **Por dentro da escola pública.** São Paulo: Xamã, 1995.

PENA, Anderson Córdova. **Um conceito para liderança escolar:** estudo realizado com diretores de escolas da rede pública estadual de Minas Gerais. Tese (Doutorado). – Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/PPGE. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2013. 185 p. Disponível em: <<https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/2426>>. Acesso em: 23 out. 2016.

_____. SOARES, Tufi Machado. REICE. Fatores de liderança escolar e sua relação com o desempenho. Um estudo com diretores de escolas da rede pública de Minas Gerais/Brasil. **Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, 12(5), 43-59. Disponível em: <<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol12num5/art3.htm>>. Acesso em: 01 ago. 2016.

POLON, Thelma Lúcia Pinto. **Identificação dos Perfis de Liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participante do Projeto GERES Estudo Longitudinal - Geração Escolar 2005 - Pólo Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, 2009. Tese (Doutorado em Educação) Coordenação de Pós-Graduação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0510368_09_pretextual.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2017.

PREFEITURA aumenta repasse às creches conveniadas em 2018. **Diário de Petrópolis.** Ed. 1131. Petrópolis, 15 dez. de 2017. Disponível em: <https://www.diariodepetropolis.com.br/integra/prefeitura-aumenta-repasse-as-creches-conveniadas-em-2018-143152>. Acesso em: 08 mar. 2018.

QEDU. **Questionários Contextuais do Saeb** – Questionário do Diretor. Brasília: Inep, 2015. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/saeb/aneb_anresc/quest_contextuais/2015/questionario_diretor_2015.pdf> . Acesso em: 03 set. 2017.

_____. **Respostas dos diretores para perfil/socioeconômico/social** (Rio de Janeiro). Meritt; Fundação Lemann: 2017. Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/cidade/2801-rio-de-janeiro/pessoas/diretor>>. Acesso em: 02 nov. 17.

_____. **Respostas dos diretores para todas as questões.** Meritt; Fundação Lemann: 2015a. Disponível em: <http://www.qedu.org.br/brasil/pessoas/diretor>. Acesso em: 31 mai. 17.

_____. **Todas as escolas de Educação Básica** (com ensino fundamental Regular na cidade do Rio de Janeiro). Meritt; Fundação Lemann: 2017. Disponível em: <<http://www.qedu.org.br/cidade/2801-rio-de-janeiro/censo->

escolar?year=2015&dependence=0&localization=0&education_stage=2&item=dependencias>. Acesso em: 10 nov. 17.

RODRIGUES, Natalia Vais. Imputação múltipla utilizando o software SPSS. Conclusão de Curso (Graduação em Estatística) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Matemática, 2016. 44 p. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/158042>>. Acesso em: 22 dez. 2018.

RUBIN, Donald. **Multiple Imputation for Nonresponse in Surveys**. New York: John Wiley & Sons, 1987.

SAMMONS, Pamela. As características-chave das escolas eficazes. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francico. (Org.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2008. p.335-392.

SANTOS, Fernanda Julyanna Silva dos; SAMPAIO, Raquel Menezes Bezerra; SAMPAIO, Luciano Menezes Bezerra. Eleição nas Escolas: Análise do Impacto do Diretor Eleito Sobre o Desempenho Educacional no Estado da Bahia. In: **XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014, Rio de Janeiro. Anais do EnANPAD, 2014**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1937.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2016.

SCAFF, Elisângela Alves da Silva; PINTO, Isabela Rahal de Rezende. O Supremo Tribunal Federal e a garantia do direito à educação. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 65, p. 431-454, Junho de 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782016000200431&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 Set. 2017.

SCHAFER, Joseph L.; GRAHAM, John W. Missing data: our view of the state of the art. **Psychological methods**, v. 7, n. 2, p. 147, 2002. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F1082-989X.7.2.147>>. Acesso em: 09 dez. 2018

SERPA, Dagmar. **Como os gestores são escolhidos em outros países**. São Paulo: Fundação Victor Civita, 2011. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/507/como-os-gestores-sao-escolhidos-em-outros-paises>>. Acesso em: 02 set. 2017.

SIATIRA, Stavroula. What Kind of Leadership do we Need at Schools for Effective Teachers? **Academic Journal of Interdisciplinary Studies MCSER Publishing**. Vol 4 No 3. p. 115-121. Rome: December, 2015. Disponível em: <<https://e-class.teilar.gr/modules/document/file.php/BA100102/8354-32394-1-PB.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2017.

SOARES, Tufi Machado; TEIXEIRA, Lucia Helena. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. **Estudos em Avaliação Educacional**, vol. 17, no 34, maio/agosto 2006. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1289/1289.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2016.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. Tese (Doutorado). – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.nupe.ufpr.br/angelotese.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2016.

TAVARES, Taís. **Gestão Pública do Sistema de Ensino no Paraná (1995-2002)**. Tese de Doutorado (Educação: Currículo). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: PUC-SP. Disponível em: <http://www.educacao.mppr.mp.br/arquivos/File/gestao_democratica/kit3/gestao_publica_do_sistema_de_ensino_no_parana.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2018.

UNESCO. Concept note on the Post-2015 education agenda. Paris: UNESCO, 2014. Disponível em: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED_new/pdf/UNESCOCOnceptNotePost2015_ENG.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2017.

VICENTE, Luciana Coutinho Daniel. **Gestão da mudança, da cultura e do clima escolar**: análise das ações de uma equipe gestora em prol da eficácia escolar. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2013. 96 p. Disponível em: <<http://www.mestrado.caedufjf.net/gestao-da-mudanca-da-cultura-e-do-clima-escolar-analise-das-acoes-de-uma-equipe-gestora-em-prol-da-eficacia-escolar/>>. Acesso em: 18 out. 2016.

WORLD BANK. **Learning for all. Investing in people's knowledge and skills to promote development. Education Sector Strategy 2020**. Washington, D.C.: World Bank. 2011. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/685531468337836407/pdf/644870WP0Learn00Box0361538B0PUBLIC0.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

APÉNDICES

APÊNDICE A - CIDADES COM REDES NÃO SELECIONADAS / JUSTIFICATIVAS.

Cidades/Redes	Justificativas
Aperibé	Em 1993, a LOM citou eleições bienais apenas em unidades com mais de 100 alunos matriculados e com professores com pelo menos 5 anos de exercício nos respectivos estabelecimentos, mas sem deixar claro se são eleições para diretores. Ao considerarmos que sim e constatarmos que as mesmas estariam atreladas ao número de matrículas, concluímos que escolas menores poderiam ao longo do tempo registrar diversas mudanças nas formas de provimento de seus gestores. Além disso, o PME de 2015 cita a eleição como meta e há uma regulamentação para consulta pública à comunidade, mas que entrou em vigor apenas em 2016 (Lei nº 667/2016). Mesmo com o princípio jurídico de hierarquia cronológica (explicado no cap. 2) tem-se todo o hiato entre 1993 e 2016. A LOM de 1993 não assinalou a necessidade de lei complementar sobre o tema. Ou seja, assume-se a eleição antes do período considerado para as análises (e que pode ter ocorrido), o que inviabiliza a escolha das escolas desta rede, seja para o grupo de controle ou de tratamento.
Armação dos Búzios	A LOM de 1997 (atualizada em 2015) cita a eleição de diretores e que a mesma deveria ser regulamentada em lei específica pelo Executivo, sem fazer alusão à qualquer outro critério. O PME de 2015 cita a regulamentação da eleição de diretores 60 dias após a vigência do plano, aprovado em julho de 2015.
Arraial do Cabo	A LOM cita eleição para diretores, assinalando a necessidade de estabelecimento de critérios correspondentes ao processo por parte de comunidade representativa e da Secretaria de Educação (sem prazos estabelecidos). O PME de 2015 também menciona este critério que deveria ser efetivado até 2017.
Barra Mansa	Cita a eleição de diretores desde 1990 na LOM, mas não deixa claro se a implementação se daria imediatamente após a aprovação desta Lei ou se haveria necessidade de Lei complementar. O PME de 2015 afirma a necessidade de efetivação e consolidação das consultas públicas às comunidades a partir da publicação do mesmo.
Barra do Piraí	A estratégia 11 da meta 19 do PME de 2015 confirma a necessidade de se “rever a forma de provimento dos cargos de Direção das Unidades Escolares Municipais de acordo com a legislação em vigor incluído o processo de eleição (grifo nosso)” (BARRA DO PIRAI, 2015). Não estão claras quais as medidas necessárias para o processo, se a eleição entrou em pauta imediatamente após o PME ou se a mesma já estava em vigor, precisando apenas de revisão (não foi localizada lei complementar anterior para regulamentação sobre o tema).
Bom Jesus de Itabapoana	Cita a eleição de diretores desde 1990 na LOM, mas não deixa claro se a implementação se daria imediatamente após a aprovação desta Lei ou se haveria necessidade de Lei complementar. Já o PME de 2015, não apresenta qual a forma de provimento ao cargo a ser adotada oficialmente no município, mas aponta a necessidade de definição de critérios de escolha. Ainda que no capítulo 2 este município tenha sido alocado na tabela preliminar dos que mantiveram indicações (por conta das respostas dos diretores) os problemas documentais se sobrepuseram, em nosso entendimento.
Cabo Frio	O município em diferentes momentos oficializou regulamentações distintas para o mecanismo de escolha dos diretores. Isto nos inviabilizou a possibilidade de captação de mudança em um único momento dentro de período necessário para as análises.
Cantagalo	A LOM de 1990, revisada em 2008, não faz menção à forma de provimento ao cargo de diretores, não estando claro qual critério adotado a partir de então. Já o PME de 2015 deixa clara a instituição de eleição imediatamente após a publicação deste Plano.
Cardoso Moreira	A LOM de 1997 no seu Art. 202, item III, § 2º, cita a eleição direta para escolha de diretores com a participação da comunidade escolar, mas não deixa claro se a implementação se daria imediatamente após a aprovação desta Lei ou se haveria necessidade de Lei complementar. Já no PME de 2015 não há qualquer

	menção sobre forma de provimento ao cargo de diretores.
Carmo	Na LOM de 1990 a eleição direta é citada, apesar de não sabermos se a mesma de fato passou a vigorar, bem como não há menção sobre necessidade de criação de Lei complementar. Apenas em 2016, a Lei nº 1.852/16 efetiva com mais detalhes a eleição como critério.
Casimiro de Abreu	Embora o município possua uma Lei completar (nº1.799/17) e uma Portaria da SEMED nº 003/2017 (ambas confirmando eleições para diretores) a LOM de 1990 também cita o mesmo critério, mas sem clareza de sua efetivação (ou não) a partir de sua publicação.
Cordeiro	A Lei 2.084 de 2016 cita que a eleição para o cargo de diretores escolares segue regulamentada pela Lei 386 de 1991. Esta última está datada de antes do período determinado para o estudo.
Duque de Caxias	A LOM de 1990 determinava eleições a partir de Lei Complementar. O PME de 2015 cita, mais de uma vez, a eleição de diretores. A mesma seguiu instituída pelo Decreto 6.245/15 (não mais disponibilizado no Portal da Prefeitura), segundo contato por correio eletrônico realizado com representante da SMEDC (documento não localizado para consulta <i>on-line</i>). A Lei nº. 2.864/ 2017 reforça o mecanismo de consulta pública para a escolha de Diretores e Vice-Diretores.
Itaguaí	A LOM de 1990 não faz menção à forma de provimento ao cargo de diretores. Em 2014 a Lei Municipal no 3.256 já orientava o processo consultivo. Todavia o PME de 2015 cita a indispensabilidade de uma legislação para efetivar a eleição de diretor escolar no município. O Decreto nº. 4.047 de 29 de outubro de 2015 regulamentou mais uma vez o referido processo.
Itaocara	A LOM de 1990 no seu Art. 236, inciso XII, já citava a eleição direta para escolha de diretores com a participação da comunidade escolar, mas sem clareza de sua efetivação (ou não) a partir de sua publicação. O PME de 2015 apesar de também mencionar as eleições, não deixa claro como e quando elas deveriam começar e não há sinalização sobre a criação de legislação específica.
Itaperuna	A LOM de 1990 no seu Art. 241, § 1º, já citava a eleição direta para escolha de diretores com a participação da comunidade escolar. Porém o PME de 2015 menciona a necessidade de criação de critérios objetivos para escolha dos gestores (sem prazo fixado), logo, não fica claro quando se deu de fato o início do processo.
Laje de Muriaé	A LOM de 1997 no seu Art. 134, item V cita a eleição direta para escolha de diretores com a participação da comunidade escolar, mas sem clareza de sua efetivação (ou não) a partir de sua publicação. Além disso, o PME de 2015 mudou a forma de provimento ao cargo para avaliação de títulos, escrita e análise de perfil.
Magé	A LOM de 1990 no seu Art.194 cita que “será garantido o processo de eleição para a escolha dos Diretores das Escolas Públicas Municipais” (MAGÉ, 1990), mas sem mencionar quais as providências necessárias para o mesmo, bem como prazo de efetivação. Por outro lado, o PME de 2017 menciona a nomeação por indicação do Poder Executivo como critério de escolha dos gestores escolares (consulta à comunidade não obrigatória).
Mangaratiba	Cita-se a eleição de diretores desde 1990 através da LOM, mas não está claro se a implementação se daria imediatamente após a aprovação desta Lei ou se haveria necessidade de criação de Lei complementar. Por outro lado, o PME de 2015, reforça a eleição para provimento ao cargo, estabelecendo os critérios correspondentes. Neste mesmo ano, a maioria dos respondentes aos questionários contextuais afirmou ingresso por indicações.
Mendes	Os três documentos acessados citam as eleições: a LOM de 1991 no seu art.170, a Lei complementar nº 574 de 1994 e o PME de 2015. Portanto, não é possível considerar este município, pois as mudanças estão fora do período reservado para as análises (A LOM e o PME sugerem que o ponto de mudança ocorreu de fato com a Lei 574 destinada para tal).
Natividade	A LOM de 1990 no seu Art. 165, inciso VI, cita a eleição direta para escolha de diretores com a participação da comunidade escolar sem estar claro se a mesma de fato passou a ocorrer, bem como não há menção sobre necessidade de criação de Lei complementar. Por outro lado, apenas em 2015 o PME menciona a participação da comunidade escolar na escolha dos diretores e a necessidade

	de regulamentação legal. Tal regulamentação se deu pela Lei nº 796/2016.
Nova Friburgo.	Dos 4 instrumentos legais disponíveis, 3 citam as eleições (exceção da LOM). A Deliberação CME nº007 previa eleição de diretores já em 2007, o que não nos permite a comparação dos rendimentos das escolas antes e depois do período para as análises. Além disso, a Lei municipal 3.989/2011 reiterou a eleição, mas num processo distinto envolvendo lista tríplice e outros critérios o que dificulta a caracterização de um mecanismo mais claro de escolha de diretores, conforme categorias as descritas pelo INEP. O PME de 2015 ainda assim reforça a questão da “escolha democrática” conforme legislação específica.
Paracambi	A LOM de 1990 cita a eleição para escolha de diretores sem deixar claro se a mesma passou a vigorar de fato, bem como não há menção sobre necessidade de criação de Lei complementar. O PME de 2015 não traz nenhuma informação a respeito.
Petrópolis	A Lei nº 5.815 de 2001, estipulou eleições e invalidando a escolha de escolas deste município para o grupo de tratamento por estar fora do período de estudo. A Lei nº 7.334 de 2013 reafirma o processo de eleição, redesenhando critérios.
Porciúncula	A LOM de 1990 cita que serão assegurados provimentos dos cargos de dirigentes escolares, mediante eleições diretas, com a participação de todos os segmentos envolvidos (PROCIÚNCULA, 1990), mas sem deixar claro se é algo de imediato ou a partir de Legislação complementar específica. Além disso, não há qualquer referência no PME de 2015 sobre a temática.
Quatis	A LOM de 1993 cita que o Município assegurará o direito de eleição direta para o corpo administrativo, mas a ser regulamentado por Lei específica. Ocorre que a primeira observada para esta regulamentação (Lei nº 326/2001) é antecipada ao período determinado para as análises. O PME de 2015 menciona a necessidade de revisão desta Lei.
Queimados	A LOM de 1993 cita as eleições diretas para diretores a ser garantida como uma das diretrizes da gestão democrática (mas sem detalhes sobre prazos ou sobre a necessidade criação de legislação específica). Por outro lado, na Meta 19 do PME (de 2015) a estratégia 19.1 afirma necessidade de manutenção deste processo de escolha (gerando dúvidas de quando de fato deu-se o início de tal processo, mas, ao mesmo tempo, induzindo a ideia de que teria sido a partir da própria LOM).
Quissamã	A LOM de 1996 cita eleição de diretores apenas para unidades com mais de 200 alunos. Se considerarmos esta forma de provimento atrelada ao número mínimo de matrículas, podemos considerar que escolas no limiar desse quantitativo poderiam ao longo do tempo registrar diversas mudanças, variando entre eleições e indicações. Já o PME de 2015 não faz qualquer alusão sobre a questão, nem mesmo na análise situacional (não cita, por exemplo, o que está previsto no LOM de 1990, ao apresentar um breve histórico das legislações federal, estadual e municipal concernentes ao tema gestão democrática).
Resende	Cita a eleição de diretores desde 1990 na LOM, mas não especifica se a implementação se daria imediatamente após a publicação desta lei ou se haveria necessidade de legislação complementar sobre a questão. O PME de 2015 não traz nenhuma informação correspondente.
Rio Bonito	A LOM não faz menção à forma de provimento ao cargo e o PME de 2015 menciona o critério de seleção, em prazo que estaria fora do alcance de nossas análises. Também não está claro se a aplicação dessa forma de provimento via seleção se deu de imediato, ou não, após a aprovação do PME.
Rio Claro	Cita a eleição de diretores desde 1990 no seu Art. 162 da LOM, mas não deixa claro se a mesma foi colocada em prática logo após a aprovação da Lei Orgânica ou se haveria necessidade de lei complementar. Já o PME de 2015 aponta que é necessário garantir a eleição para provimento ao cargo. Dessa forma, não sabemos se tal critério já existia anteriormente (desde 1990) ou se entraria em vigor somente com o referido PME.
Rio das Ostras	A LOM de 1994 no seu Art. 194 § 2º, já citava a eleição direta para escolha de diretores com a participação da comunidade escolar. No entanto, O PME de 2015 cita que garantirá a participação dos conselhos escolares nas discussões sobre as nomeações para as funções de diretores e quem indicará esses profissionais será a SEMED, garantindo a participação da comunidade sempre

	que possível. Além de haver dúvidas sobre quando poderia ter se iniciado o processo de eleição, há incertezas sobre sua concretização em si e sobre quais escolas contam com diretores indicados pela secretaria, com ou sem a participação da comunidade.
Rio de Janeiro	No Projeto de Lei 1.709/2016 para atualização do PME não há referência direta à eleição de diretores. Entretanto, o PME de 2008 já citava esse mecanismo. Idem para a LOM de 1990 (atualizada até 2009 e republicada em 2010). Há ainda regulamentações ou projetos específicos apresentados em outros momentos sobre formas de provimento ao cargo de diretores. Destaca-se que de modo geral a eleição de diretores no município está prevista desde 1984 a partir da Lei 504/1984. Já os Projetos de Lei 1.397/2015 e 6/2017 referendam processo de “Seleção” e incluem entrevistas e avaliação de plano de trabalho, além da consulta pública à comunidade (ou seja, modelo misto). A Portaria E/SUBG/2017 também cita a seleção com apresentação de plano de trabalho e consulta à comunidade, mas sem a necessidade das entrevistas. Dadas as variações observadas desde os anos 80, não é possível incluir o município no estudo em um dos grupos pré-determinados.
São Fidélis	O PME de 2015 cita que a rede municipal de ensino já conta com diretores eleitos, o que sugere a existência anterior de uma orientação legal específica. Contudo, nenhum documento com tal determinação foi encontrado. Na LOM de 1990, também não há referências sobre escolha de diretores.
São Francisco de Itabapoana	Em 1999, a LOM determinou eleições diretas apenas em unidades com mais de 100 alunos matriculados. Além de sua publicação ter ocorrido muito antes do período mínimo a ser considerado analisável no que tange a adoção de consulta pública, a exigência de um número mínimo de matrículas para a aplicação desse critério gera a mesma dificuldade de seleção de unidades, observada nos municípios de Aperibé e Quissamã. Há uma regulamentação específica para eleição de diretores, mas que entrou em vigor apenas em 2016.
São Gonçalo	A Portaria nº 003/SEMEC de 1999 já previa a eleição de diretores (antes do período recomendado para análises). Outro detalhe é que está disponível <i>on-line</i> um documento completo datado de junho de 2015, mas sem aprovação enquanto plano (postado em dezembro do mesmo ano). Entretanto, o documento definitivo só foi apresentado oficialmente em junho de 2018 e ainda não se encontra disponível <i>on-line</i> . Na versão de 2015 a eleição de diretores também é mencionada (meta 19).
São João da Barra	A LOM não faz nenhuma referência à forma de provimento ao cargo de diretor. Já no PME cita-se a necessidade de se “reformular Lei municipal de Gestão Democrática do Sistema de Ensino para garantir o provimento democrático da função de diretor de escola, garantido a consulta pública à comunidade escolar, no prazo de três anos a contar da aprovação do Plano” (SÃO JOÃO DA BARRA, 2015). A lei mencionada (a ser reestruturada) não foi encontrada.
Seropédica	A LOM de 1997 menciona em seu Art. 194, item IV, a eleição de diretores, mas não deixa claro se havia a necessidade de criação de Lei complementar. Por outro lado, o documento deixa implícito que não houve aplicação imediata das eleições e que tal medida é para aplicação futura. Isto parece se confirmar no PME de 2015, quanto a estratégia 19.1 cita a necessidade de se garantir, em forma de Lei, a consulta pública, à comunidade escolar para escolha de diretores. Entretanto, não foi encontrada nenhuma legislação específica e em 2015 foi aberto um edital para eleição de diretores que curiosamente cita a LOM como o instrumento jurídico garantidor do processo. Diante disso, não é possível saber se este edital foi o 1º no município e/ou quando teriam ocorrido as primeiras eleições de fato.
Teresópolis	O Art. 182, item I, da LOM de 1990 menciona a eleição de diretores. Entretanto o § 1º assinala a necessidade de regulamentação através de Lei específica (não localizada). O PME de 2015 cita na estratégia 19.4 a meta de aprimorar os mecanismos de pré-seleção dos candidatos à direção, mas sem mencionar que mecanismos seriam esses ou mesmo se é referente à eleição (já prevista na LOM) faz parte deste escopo.
Vassouras	A versão da LOM de 1990 cita a eleição de diretores, mas a mesma foi suprimida na versão 2008 do documento. Somente em 2014 surge a Lei 2.744 que define

	os critérios para realização das eleições. O PME de 2015 endossa tais procedimentos, inclusive recordando o disposto na Lei nº 2.744.
--	---

APÊNDICE B - CIDADES COM REDES SELECIONADAS PARA OS GRUPOS DE CONTROLE¹¹⁸.

Cidades/Redes	Justificativas
Angra dos Reis	A eleição é citada apenas na LOM de 1990, no Artigo 239, § 2º. A mesma foi declarada como inconstitucional, com ressalva feita na própria Lei Orgânica (“ri 155/2003”). No PME de 2015 não há referências diretas sobre escolha de diretores.
Araruama	A LOM cita a eleição de diretores em seu artigo 161, mas sugere a necessidade de critérios a serem estabelecidos pela Secretaria de Educação. A Lei disponível que instituiu o PME de 2009 não cita a escolha de diretores e o PME de 2015, na meta de nº 8, reforça a necessidade de estabelecimento de critérios para esta escolha, mas sem maiores detalhes. Conclui-se que o município ainda não possui uma regulamentação específica para eleição, o que remete a prevalência da indicação de diretores, prevista pela Constituição Federal.
Areal	A LOM de 1995 não cita a escolha de diretores. O PME de 2015 orienta a formulação de legislação específica sobre o tema (Meta 19, estratégia 1). A mudança para eleição ocorre somente com a Lei nº 945, de 23 de agosto de 2017.
Belford Roxo	A LOM de 1993 não faz menção à forma de provimento para o cargo. A estratégia 19.8 do PME de 2015 menciona a necessidade de criação de decreto com regras claras para a consulta à comunidade para escolha dos diretores. Não há informações sobre prazos e sobre a existência de um decreto correspondente.
Bom Jardim	A LOM de 1990 cita eleições de diretores em escolas com mais de 8 professores, mas ressalta a necessidade de Lei complementar (não encontrada). O PME de 2015 não apresenta informações sobre escolha de diretores.
Cachoeiras de Macacu	O Art. 301, item III da Lei Orgânica Municipal cita: “Eleições diretas para Direção das Escolas, com a elaboração de Estatuto próprio que estabeleça os critérios a serem elaborados” (CACHOEIRAS DE MACACU, 1990). Tal estatuto não foi localizado. Já o PME de 2015 não menciona critérios de escolha de diretores, o que remete a prevalência da indicação política.
Cambuci	Não há informações sobre formas de provimento ao cargo de diretores tanto na LOM de 1990, quanto no PME de 2016. Subentende-se a manutenção das indicações políticas.
Campos	A LOM de 1990 não apresenta informações sobre escolha de diretores, mesmo após as emendas subsequentes, além da mais recente publicação em 2014. O PME de 2009 citou a necessidade de organização do processo de eleição de diretores, num prazo de dois anos. Subentende-se que este objetivo não foi alcançado, uma vez que o PME de 2015 cita na meta 19 (estratégia nº 2) a possibilidade de consulta pública à comunidade para escolha de diretores, salientando a necessidade de criação de legislação específica.
Carapebus	A LOM de 1998 (revisada em 2017) cita a eleição de diretores, porém assumindo a necessidade de criação de regulamentação própria. Já no PME de 2015 (na meta 19, estratégia 1) orienta a possibilidade de consulta à comunidade para escolha de diretores, sem deixar claro se a mesma se estabeleceu exatamente após publicação deste Plano ou se há necessidade de regulamentação à parte.
Comendador Levy Gasparian	A LOM de 1990 e o PME de 2015, não citam critérios de escolha de diretores. Já o Decreto 1.621, dispõe sobre o processo de eleição válido somente a partir de 2018.
Conceição de Macabu	A LOM de 1990 e o PME de 2015, não citam critérios de escolha de diretores, o que também remete a prevalência da indicação, conforme subentendido no Art. 37 da CF de 1988.
Duas Barras	A LOM de 1990 não cita mecanismos de provimento ao cargo. Já o PME de 2015 dá um prazo de 3 anos para consolidação da eleição. Tal processo foi efetivado apenas em 2017, com a Lei nº 1.272 / 17.

¹¹⁸ Foram propostas para as análises a montagem de bancos de dados para 4 grupos de controle distintos, a partir de critérios explicados em seção correspondente.

Engenheiro Paulo de Frontin	A LOM de 1990 não cita a eleição e o PME de 2015 determina que este processo deve ser efetivado a partir da criação de uma Lei complementar, que não foi encontrada.
Guapimirim	Embora o PME de 2015 cite a possibilidade de eleição, a referida lei diz estar em consonância com a legislação nacional, sendo que o Plano Nacional de Educação (PNE) de 2014 não cita mecanismos de escolha de gestores escolares. Além disso, a LOM de 1993, no Art. 220, já assinalava a necessidade de regulamentação específica para este critério, sendo que tal regulamentação não foi localizada.
Iguaba Grande	A LOM de 1997 no Art. 185 cita a eleição na forma da lei. Já a Lei complementar nº 009/98, no seu Art. 268 cita o processo de eleição baseando-se na LOM. Contudo o PME em 2015 estabelece consulta pública para diretores escolares apenas a partir de 2017 e a Lei 016/2016 reforça esse critério também a partir de 2017, porém com modelo de indicação através de lista tríplice, escolhida pela comunidade escolar e com posterior nomeação do Executivo Municipal. Apesar de algumas imprecisões, o conjunto desses instrumentos legais sugerem a prevalência da indicação (a maioria dos respondentes aos questionários 2015 ingressou por este critério).
Itaboraí	A LOM de 1990 e o PME de 2015 não trazem informações sobre escolha de diretores. No Portal <i>on-line</i> da Prefeitura há uma nota do ano de 2017 que recomenda a elaboração de uma Lei complementar para que se aprove a eleição de diretores escolares a partir da próxima troca dos gestores então atuantes nas escolas municipais. O Decreto de nº 80, de 25/10/1995 estipulou eleições mas apenas em escolas com mais de 700 alunos e a maioria dos diretores respondentes aos questionários de 2015 ingressaram por indicações.
Italva	A LOM de 1990 e o PME de 2015 não trazem informações sobre escolha de diretores. Entende-se que está mantida a indicação política para o cargo.
Itatiaia	Não há menções sobre forma de provimento ao cargo de diretores tanto na LOM de 1990, quanto no PME de 2015, indicando a manutenção das indicações.
Japeri	A LOM de 1990 não cita formas de provimento ao cargo. Já o PME de 2015 diz que a eleição será através de consulta pública e a mesma tinha o prazo até 2017 para ser implementada (sinalizando-se até então a manutenção das indicações políticas).
Macuco	A LOM de 1990 cita no seu Art. 288, § 1º, a eleição direta. No entanto a emenda de nº 015 do ano de 2008, direcionada a este mesmo artigo, institui a indicação pelo Poder Executivo. O PME de 2015 não cita critérios de escolha de diretores.
Maricá	A LOM de 1990 no seu Art. 287, item XIII, cita eleição direta na forma da lei com participação da comunidade escolar. Porém o PME de 2015 apresenta a necessidade de criação de uma legislação específica para o processo de nomeação de diretores por meio de uma lista tríplice.
Mesquita	Não há referências sobre forma de provimento ao cargo de diretores tanto na LOM de 1990, quanto no PME de 2015, o que remete a prevalência da indicação, prevista no art. 37 da CF de 1988.
Miguel Pereira	Não há referências sobre forma de provimento ao cargo de diretores tanto na LOM de 1990, quanto no PME de 2015, o que remete a prevalência da indicação, prevista no art. 37 da CF de 1988.
Miracema	A LOM de 1990 não cita escolha de diretores. Já o PME menciona a consulta pública à comunidade, na estratégia 19.1, mas considera como prazo de efetivação o período de até dois anos. Não foi encontrada regulamentação específica para este processo.
Nilópolis	Não há referências sobre forma de provimento ao cargo de diretores tanto na LOM de 1990, quanto no PME de 2015, o que remete a prevalência da indicação, prevista no art. 37 da CF de 1988.
Nova Iguaçu	A LOM de 1990 não apresenta informações sobre formas de provimento ao cargo. Já a Lei 4.213, de 10 de dezembro de 2012 autorizou a eleição de diretores, mas em agosto do ano seguinte a mesma foi revogada pela Lei 4.301 de 16 de agosto de 2013. O PME de 2015 cita e reforça esta última situação, embora sinalize a necessidade de criação de uma Lei específica para finalidades e princípios da gestão democrática, porém sem maiores detalhes.
Paraíba do Sul	A LOM de 1990 não menciona formas de provimento ao cargo. O PME de 2015

	cita a necessidade de se estabelecer normas para eleger através de concurso interno e ou processo seletivo os gestores escolares. Não são citados prazos ou ainda a possibilidade de criação de regulamentação específica o que denota o predomínio da indicação política no município.
Paraty	Embora a LOM de 1990 faça menção a eleição de diretores, outros documentos indicam que neste município praticou-se a indicação política pelo menos até 2015. O PME deste mesmo ano apresentou a necessidade de regulamentação de nomeação de diretores após eleição direta. Cita ainda que tal mecanismo está previsto na LOM e no Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV) do município, reforçando necessidade de criação de Lei complementar. Somente a partir do Projeto de Lei 002/2015 surgem critérios específicos para consulta pública à comunidade, mas considerando ainda como última etapa do processo, a escolha por parte do Executivo, entre os candidatos mais voltados (lista quintupla).
Paty do Alferes	A LOM de 1990 menciona que a escolha dos diretores é feita pela Secretaria Municipal de Educação, “ouvindo os interessados”, ou seja, não se especifica quem são os mesmos e sugere-se que há a oportunidade de voz, mas não necessariamente de voto (a escolha permanece com o Executivo). Já o PME de 2015 cita a necessidade de desenvolvimento de mecanismos de consulta à comunidade, mas sem outras informações como a data de efetivação, necessidade de criação de legislação específica e/ou critérios afins.
Pinheiral	Nem a LOM de 1997 e tampouco o PME de 2015 exibem informações sobre formas de provimento ao cargo. Sugere-se então a prática da indicação (conforme Art. 37º da CF).
Piraí	A LOM de 1990 já citava a eleição de diretores. Contudo, o Art. 205 aponta que esta é uma das garantias a ser efetivada (item X). Já o PME de 2015 reforça a necessidade de criação de legislação específica para nomeação de diretores considerando inclusive a participação da comunidade escolar (sem deixar claro se é consulta para escolha de diretores). Em conjunto, as duas leis parecem reforçar que a prática mais recorrente no município é a da indicação de diretores.
Porto Real	A LOM publicada em 1997 não apresenta de forma clara e direta informações sobre provimento ao cargo de diretores escolares. O Art. 191, item V chega a citar a necessidade de concurso público para o provimento de cargos e funções, mas sem especificar os mesmos. O PME de 2015 cita a consulta pública à comunidade para escolha dos gestores, mas sem deixar claro se haverá aplicação imediata ou necessidade de Lei complementar. Segundo pelo menos dois portais de notícias, a Lei nº 595/2017 foi a que regulamentou a eleição para diretores escolares.
Rio das Flores	A LOM de 1990 não faz nenhuma alusão à forma de provimento ao cargo de diretor. Já o PME de 2015 cita a eleição como forma de provimento ao cargo, mas os critérios ainda precisariam ser estabelecidos pela Secretaria de Educação. A referida regulamentação que estabeleceria tais critérios não foi encontrada.
Santa Maria Madalena	A LOM de 1990 não cita a escolha de diretores. O PME de 2015 orienta a criação de normas para nortear o processo seletivo interno para nomeação de diretor escolar, sugerindo-se que a indicação era praticada no município ao menos até este ano.
Santo Antônio de Pádua	A LOM de 1990, no seu Art. 156, cita eleição, entretanto não está claro se a mesma se dá imediatamente após a publicação da Lei Orgânica. Contudo, o PME cita a eleição para provimento ao cargo, ressaltando que há necessidade de elaboração de Lei específica para realização da consulta pública (sugerindo que anteriormente a mesma não existia). Tal lei regulamentadora não foi localizada.
São José de Ubá	A LOM de 1997 não cita a escolha de diretores. O PME de 2015 afirma que a escolha de diretores se daria através de consulta pública e teria o prazo até 2017 para ser implementada, reforçando a prevalência da indicação política pelo menos até o ano de 2015.
São José do Vale do Rio Preto	Não há referências sobre forma de provimento ao cargo de diretores tanto na LOM de 1990 quanto no PME de 2015, o que remete a prevalência da indicação, prevista no Art. 37º da CF de 1988.

São Pedro da Aldeia	A LOM de 1990 em seu Art 174, item VIII, cita a eleição de diretores, mas assinala a necessidade de elaboração de Lei complementar. O PME de 2015 menciona na estratégia 19.9 que é necessário “regulamentar as condições para efetivação da gestão por mérito e consulta à comunidade escolar da rede municipal de ensino, no prazo de 12 (doze) meses a partir da aprovação deste Plano” (SÃO PEDRO DA ALDEIA, 2015). Ao menos até este mesmo ano, a indicação política pode ser considerada como o mecanismo predominante para a escolha dos diretores.
São Sebastião do Alto	Não há referências sobre forma de provimento ao cargo de diretores tanto na LOM de 1990 quanto no PME de 2015, o que remete a prevalência da indicação, prevista no Art. 37º da CF de 1988.
Sapucaia	A LOM de 1990 não cita a escolha de diretores. O PME de 2015 comunica a necessidade de elaboração de um processo eleitoral para equipe diretiva a partir da publicação deste Plano, o que conota ser indispensável uma regulamentação específica, mas que não foi localizada.
Saquarema	A LOM de 1990 cita em seu Art. 173, item XIII a eleição de diretores, mas ressalta a obrigação de haver uma Lei Complementar. O PME de 2015 aponta no item 19.12 a premência de estabelecimento de critérios para escolha de diretores. Já em 2016, a Lei 1.512/2016 efetiva normas para a gestão democrática e determina a realização de consulta pública à comunidade para escolha dos gestores escolares.
Silva Jardim	O Art. 197 da LOM de 1990 menciona a eleição, mas em seu § 2º cita que: “a regulamentação para aplicação da matéria de que trata este artigo será feita pelo Prefeito, assegurado à comunidade escolar, o direito de indicar três representantes para encaminhar suas sugestões” (SILVA JARDIM, 1990). O PME de 2015 não menciona o tema. Sugere-se então a prevalência da indicação.
Sumidouro	A LOM de 1990 não alude a escolha de diretores. A meta 19 do PME de 2015 aponta a necessidade de se instituir a eleição direta e a estratégia 19.2 descreve alguns atributos que o candidato precisa apresentar para concorrer ao cargo. A redação sugere que trata-se de uma medida ainda a ser implementada. Tal situação se confirma com a Lei 1.142/2016 que firma a partir daí a eleição de diretores.
Tanguá	A LOM de 1997 cita a eleição de diretores, porém como uma das diretrizes da gestão democrática ainda a ser garantida nas escolas (Art. 220, item III). Já o PME de 2015 adverte sobre o impedimento legal para realização de eleições para diretores e confirma que no município estes profissionais assumem aos seus cargos através de indicação da prefeitura.
Trajano de Moraes	A LOM de 1990 não menciona mecanismos de provimento ao cargo de diretores. O PME de 2015 apresenta no item 19.9 a obrigação em serem definidos critérios - com base na gestão democrática - para nomeação de diretores, sugerindo que tratava-se de uma medida ainda a ser implementada. Subentende-se então a prevalência da indicação política.
Três Rios	A LOM de 2002 (revisada em 2012) não apresenta informações sobre a forma de escolha dos gestores escolares. Já o PME de 2015, na meta 19 (estratégias 1 e 7) assinala a necessidade de criação de legislação específica e critérios técnicos e objetivos para nomeação de diretores com a participação da comunidade. Em 2017, a Lei 4.425 estabeleceu a consulta pública à comunidade para escolha dos diretores.
Varre-Sai	A LOM de 1993 não menciona formas de provimento. O PME de 2015 apresenta como meta municipal (19) a criação de critérios para escolha de diretores incluindo eleição, tendo o prazo de até 2 anos para efetivação e necessidade de aprovação de legislação específica.

APÊNDICE C - CIDADES COM REDES SELECIONADAS PARA OS GRUPOS DE TRATAMENTO¹¹⁹.

Cidades/Redes	Justificativas
Macaé	O processo de seleção + eleição passou a ser adotado a partir de 2011 com a Lei nº 191. O Edital lançado em 2015 para escolha de novos profissionais relembra que em 2011 os candidatos passaram por avaliações de conhecimentos e habilidades gerenciais antes da montagem das chapas. Em notícia divulgada no site oficial da prefeitura, recordou-se a realização das eleições, feitas após as provas de conhecimentos gerenciais.
Niterói	Em 2008 é aprovado um PME (Lei nº 2.610/2008) que previa a consulta à comunidade para escolha de diretores a partir de sua publicação revogada apenas na Lei 3.234 de 2016. Nos de 2013 e 2017, surgiram decretos que respaldaram e detalharam todo o processo consultivo (também por eleição) sendo os de nº 11.516 e 12.836, respectivamente. Levando em consideração as datas desses mecanismos legais e a tendência de mudança nas escolas selecionadas, consideramos a transição de indicações para eleições a partir da legislação de 2008, mas visualizadas efetivamente a partir de 2011.
São João de Meriti	A LOM de 1990, atualizada em 2014, não menciona forma de provimento ao cargo de diretores. O processo de eleição foi efetivado pela Lei 1.765 do ano de 2010, no Art. 123º. Tal mecanismo de escolha e sua Lei correspondente são endossados pelo PME de 2015.
Valença	O PME de 2015 e a LOM de 1990 não mencionam a eleição de diretores. Já a Lei 2.549 de 2010 efetiva este critério no município. A Lei 2.641 de 2011, recomenda alteração no Art. 75 da lei anterior e a Resolução 003 nº 003/SME/2015 - que estabelece normas para realização de eleição para diretores - endossa o mecanismo mencionando as duas Leis que tratam do tema (a de 2010 e de 2011).
Volta Redonda	O Art. 429 da LOM cita que a gestão democrática necessita de regulamentação específica através de Lei Complementar. A Lei Municipal 4.721/2010 determina a eleição de diretores. No PME de 2017 constam 3 critérios de escolha de diretores: seleção+eleição ou indicação (está última apenas em caso de vacância). No caso do modelo misto, não foi encontrada nenhuma legislação correspondente ou detalhes no PME que caracterize um processo seletivo prévio mais pontual, permanecendo então a eleição como critério a ser considerado para o município em nosso estudo.

¹¹⁹ Foram propostas para as análises a montagem de bancos de dados para 4 grupos de controle distintos, a partir de critérios explicados em seção correspondente.

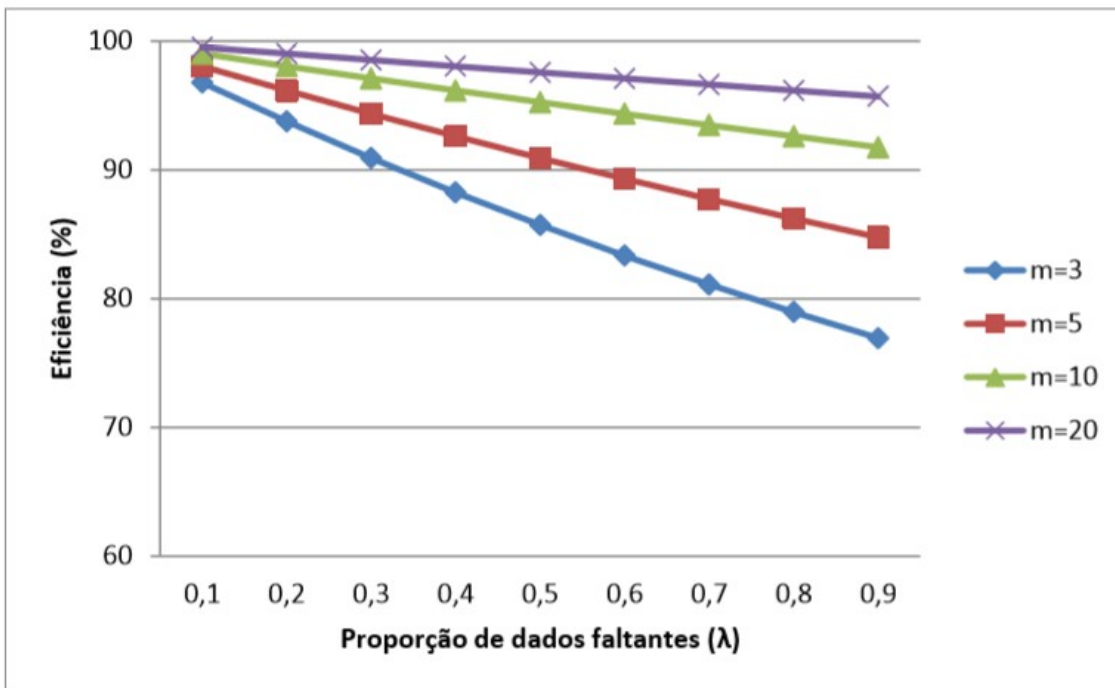
APÊNDICE D – SOBRE OS PADRÕES E MECANISMOS DE NÃO-RESPOSTA

Basicamente, existem diferentes padrões de não resposta: Padrão Univariado (*Univariate Pattern*), Padrão de Não Resposta em unidades (*Unit Nonresponse Pattern*), Padrão de Não Resposta Monotônico (*Monotone Missing Data Pattern*), Padrão de Não Resposta Geral (*General Missing Data Pattern*), Padrão Ausente Planejado (*Planned Missing Pattern*) e Padrão Variável Latente (*Latent Variable Pattern*)¹²⁰

Já entre os mecanismos geradores temos: omissão ou mecanismo completamente aleatório – MCAR (*Missingness completely at random / Missing Completely at Random Data*), omissão ou mecanismo aleatório – MAR (*Missingness at random / Missing at Random Data*), omissão ou mecanismo que depende de fatores não observados (*Missingness that depends on unobserved predictors*) e omissão ou mecanismo não aleatório (que depende do próprio valor faltante) – MNAR (*Missingness that depends on the missing value itself / Missing Not at Random Data*)¹²¹

¹²⁰ Mais em Enders (2010)

¹²¹ Ver Gelman (2006) e Enders (2010)

APÊNDICE E - EFICIÊNCIA DA IM VERSUS PERCENTUAL DE NÃO RESPOSTA:

Fonte: Castro (2014, p. 25)

APÊNDICE F – SOBRE AS ESTIMATIVAS PARA ERROS PADRÃO EM BANCOS COM IMPUTAÇÕES MÚLTIPLAS:

A partir das análises também podemos gerar m estimativas para erros padrão¹²² (ou seja, a medida de variação entre a média amostral e a média da população e que mostra o nível de confiabilidade da primeira). Seu cálculo não é tão simples quanto o cômputo das médias aritméticas pois o mesmo vem de duas fontes de flutuação das amostras: a variância dentro de cada banco imputado e a variância entre as m imputações. Entretanto, a aplicação das Regras de Rubin também são feitas de forma relativamente direta (ibidem).

Primeiro, calcula-se a variância dentro das imputações dada pela equação:

$$V_W = \frac{1}{m} \sum_{t=1}^m SE_t^2$$

Na qual V_W (*within-imputation variance*) é a variância amostral e SE_t^2 é o erro padrão elevado ao quadrado.

Na sequência, calcula-se a variação entre imputações, conforme a equação:

$$V_B = \frac{1}{m-1} \sum_{t=1}^m (\hat{\theta}_t - \bar{\theta})^2$$

Onde V_B (*between-imputation variance*) é a variância entre as imputações, $\hat{\theta}_t$ é a estimativa do parâmetro para cada imputação e $\bar{\theta}$ é a média das estimativas das m imputações.

Para encerrar este procedimento, temos a equação, na qual V_T representa a variância total:

$$V_T = V_W + V_B + \frac{V_B}{m}$$

¹²² ENDERS (2010) lembra que o cálculo do erro padrão de cada estimativa com imputação múltipla combina duas fontes de flutuação da amostragem: o erro da amostra em si que teria sido observado caso os dados estivessem completos e o erro adicional dessa amostra resultante da perda de dados.

APÊNDICE G – GRÁFICOS E TABELAS SOBRE OS PADRÕES E TAXAS DE NÃO RESPOSTAS DE DESEMPENHO PARA OS BANCOS ANALISADOS¹²³:

Gráfico 25: Padrão de Não respostas (desempenho) / banco com critério 1 (tratamento em Niterói)

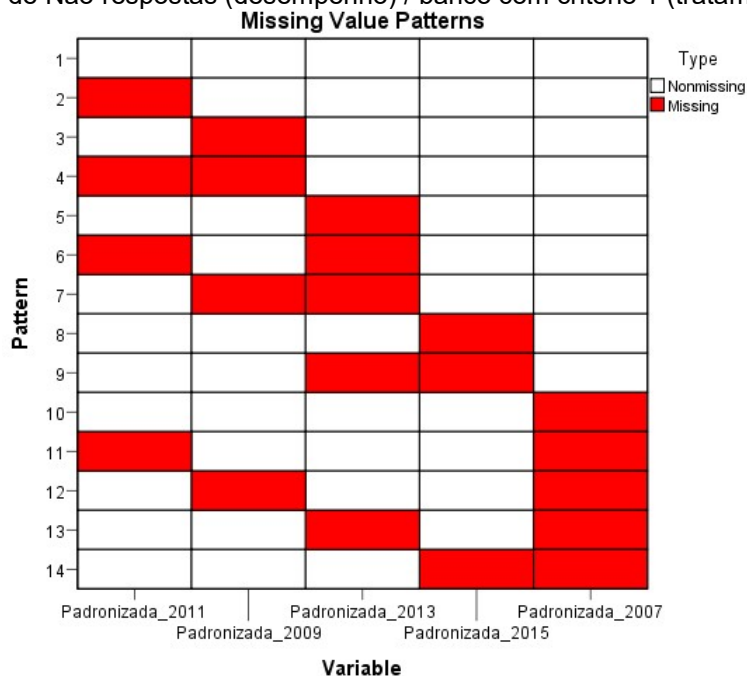


Tabela 50: Dados descritivos das perdas (desempenho) / banco com critério1 (tratamento em Niterói)

Variáveis analisadas	N (perdas)	Percentuais	N (válidos)
Nota média padronizada - Prova Brasil de 2007	141	22,0%	499
Nota média padronizada - Prova Brasil de 2015	52	8,1%	588
Nota média padronizada - Prova Brasil de 2013	34	5,3%	606
Nota média padronizada - Prova Brasil de 2009	33	5,2%	607

Gráfico 26: Padrão de Não respostas (desempenho) / banco com critério1 (tratamento em Macaé)

¹²³ Os gráficos 25 a 32 mostram o comportamento do conjunto de ocorrências de não-reposta, representados na cor vermelha na matriz de dados. Já as tabelas 50 a 57, com valores percentuais e absolutos, só exibiram taxas de perdas iguais ou superiores a 5%, por ser este ser valor o mínimo na linha de corte convencional para a realização de imputações múltiplas.

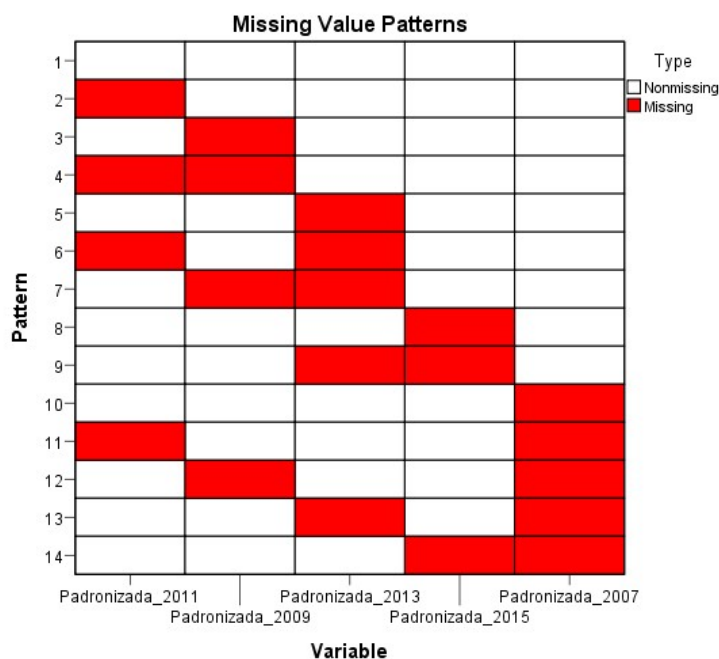


Tabela 51: Dados descritivos das perdas (desempenho) / banco com critério1 (tratamento em Macaé)

Variáveis analisadas	N (perdas)	Percentuais	N (válidos)
Nota média padronizada - Prova Brasil de 2007	145	22,7%	494
Nota média padronizada - Prova Brasil de 2015	56	8,8%	583
Nota média padronizada - Prova Brasil de 2013	35	5,5%	604
Nota média padronizada - Prova Brasil de 2009	33	5,2%	606

Gráfico 27: Padrão de Não respostas (desempenho) / banco com critério1 (tratamento 3 municípios)

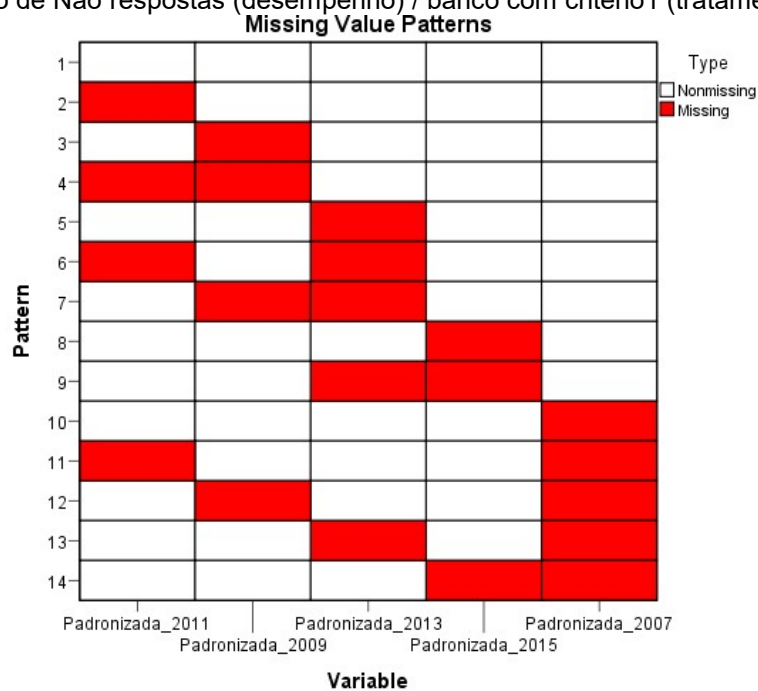


Tabela 52: Dados descritivos das perdas (desempenho) / banco com critério1 (tratamento 3 municípios)

Variáveis analisadas	N (perdas)	Percentuais	N (válidos)
Nota média padronizada - Prova Brasil de 2007	145	22,7%	494

Gráfico 28: Padrão de Não respostas (desempenho) / banco com critério 2 (tratamento 3 municípios)

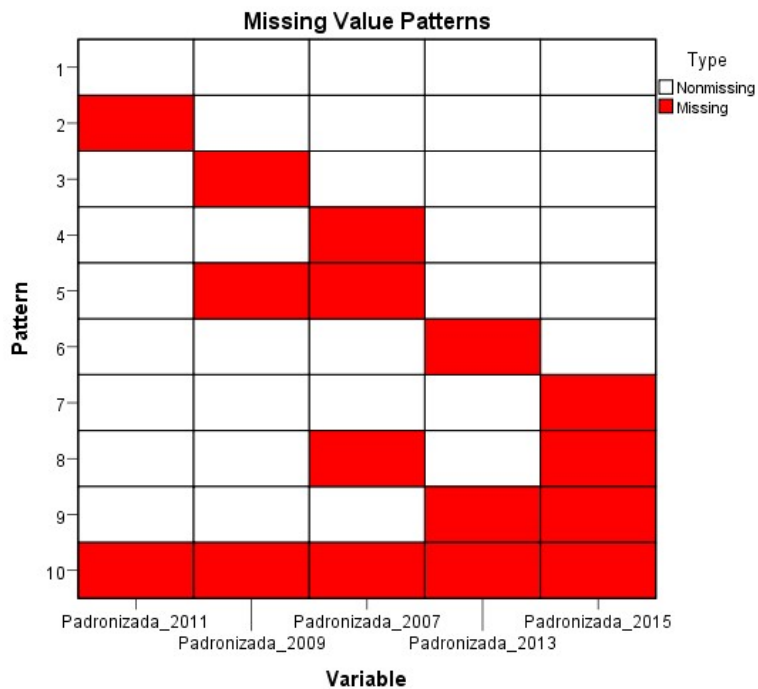


Tabela 53: Dados descritivos das perdas (desempenho) / banco com critério 2 (tratamento 3 municípios)

Variáveis analisadas	N (perdas)	Percentuais	N (válidos)
Nota média padronizada - Prova Brasil de 2015	23	5,9%	365

APÊNDICE H – GRÁFICOS E TABELAS SOBRE OS PADRÕES E TAXAS DE NÃO RESPOSTAS SOBRE ÍNDICE DE LIDERANÇA PARA OS BANCOS ANALISADOS.

Gráfico 29: Padrão não resposta (liderança) / banco com critério1 (tratamento em Niterói)

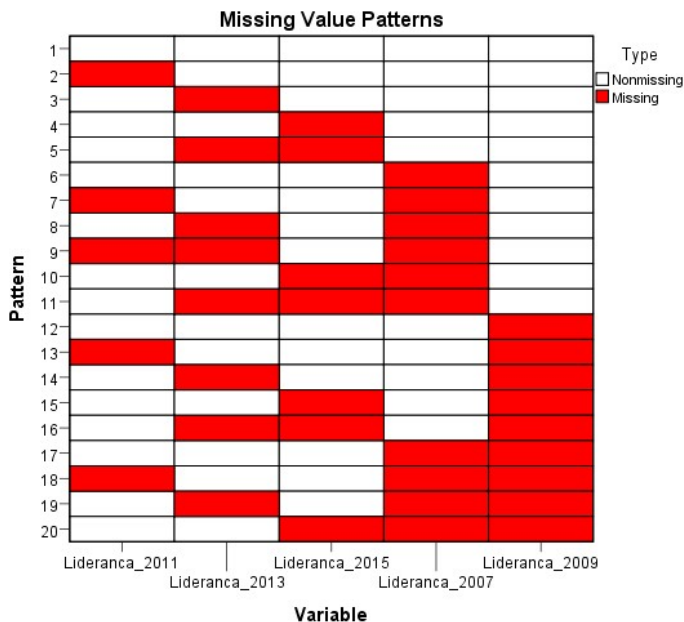


Tabela 54: Dados descritivos das perdas (liderança) / banco com critério1 (tratamento em Niterói)

Variáveis analisadas	N (perdas)	Percentuais	N (válidos)
Índice de liderança do diretor - 2009	173	27,0%	467
Índice de liderança do diretor - 2007	148	23,1%	492

Gráfico 30: Padrão não resposta (liderança) / banco com critério1 (tratamento em Macaé)

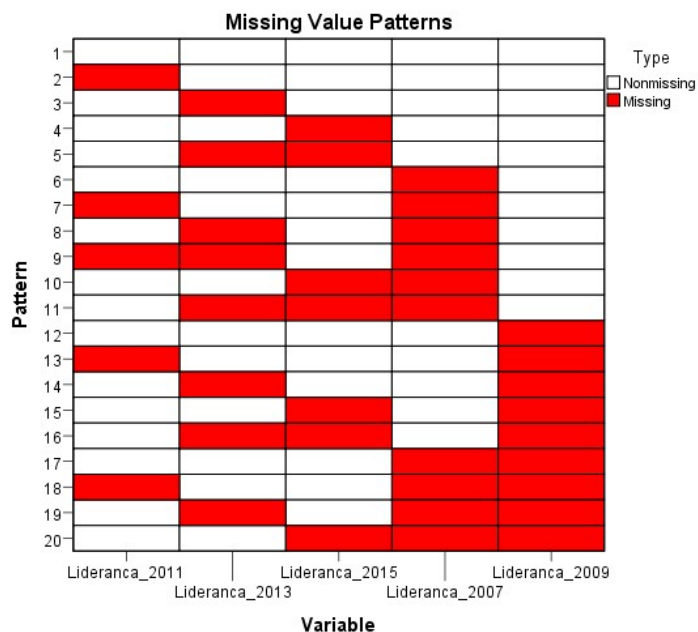


Tabela 55: Dados descritivos das perdas (liderança) / banco com critério1 (tratamento em Macaé)

Variáveis analisadas	N (perdas)	Percentuais	N (válidos)
Índice de liderança do diretor - 2009	174	27,2%	465
Índice de liderança do diretor - 2007	154	24,1%	485
Índice de liderança do diretor - 2015	60	9,4%	579
Índice de liderança do diretor - 2013	45	7,0%	594

Gráfico 31: Padrão não resposta (liderança) / banco com critério1 (tratamento 3 municípios)

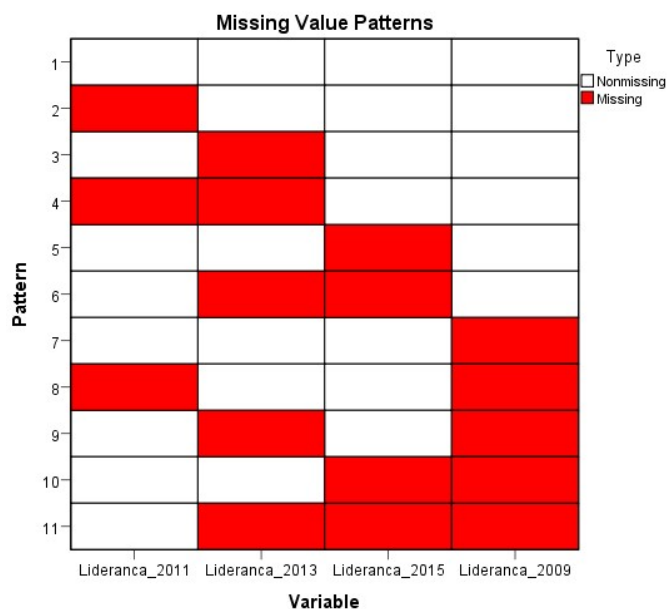


Tabela 56: Dados descritivos das perdas (liderança) / banco com critério1 (tratamento 3 municípios)

Variáveis analisadas	N (perdas)	Percentuais	N (válidos)
Índice de liderança do diretor - 2009	181	25,9%	517

Gráfico 32: Padrão não resposta (liderança) / banco com critério 2 (tratamento 3 municípios)

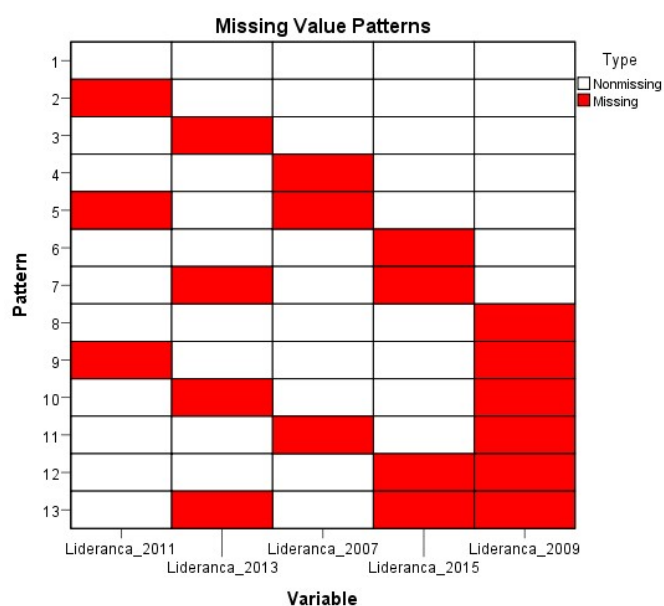


Tabela 57: Dados descritivos das perdas (liderança) / banco com critério 2 (tratamento 3 municípios)

Variáveis analisadas	N (perdas)	Percentuais	N (válidos)
Índice de liderança do diretor - 2009	73	18,8%	315
Índice de liderança do diretor - 2015	25	6,4%	363

APÊNDICE I – ALTERNATIVAS PARA APLICAÇÃO DA TÉCNICA DO *DIFF-IN-DIFF*

Foguel (2012) sugere alternativas para a aplicação do método *diff-in-diff*. Na primeira proposta, iniciamos com a diferença entre as médias de cada grupo, depois e antes da intervenção (começando pelo grupo tratado) e concluimos com a subtração destes resultados. Considerando $T = \{1,0\}$ como grupo que passou ou não pela intervenção e $t = \{1,0\}$ para os períodos após e antes da aplicação do programa, temos na equação 1:

$$(1) \beta_{DD} = \{E[Y|T = 1, t = 1] - E[Y|T = 1, t = 0]\} - \{E[Y|T = 0, t = 1] - E[Y|T = 0, t = 0]\}$$

Outro caminho é começar com as diferenças entre as médias dos grupos para cada período de tempo (tendo no primeiro termo entre chaves, a diferença entre os grupos após a intervenção). Em seguida, analogamente à primeira alternativa, realizamos a diferença entre esses resultados, conforme equação 2:

$$(2) \beta_{DD} = \{E[Y|T = 1, t = 1] - E[Y|T = 0, t = 1]\} - \{E[Y|T = 1, t = 0] - E[Y|T = 0, t = 0]\}$$

Utilizando como notação \bar{Y} sendo a média amostral e Δ o operador da diferença, temos como forma de escrita sugerida por Foguel (2012)¹²⁴ (tomando como referência a o arranjo da equação 1):

$\Delta \bar{Y}_{T1,t1-t0}$ (diferença entre as médias do grupo tratado depois e antes da intervenção);

$\Delta \bar{Y}_{T0,t1-t0}$ (diferença entre as médias do grupo de controle depois e antes da intervenção);

$\Delta \bar{Y}_{T1,t1-t0} - \Delta \bar{Y}_{T0,t1-t0}$ (Diferença em diferenças = impacto do programa).

Após o resultado obtido por uma das duas alternativas das equações anteriores, é possível estimar o efeito do tratamento a partir da regressão de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) ou realizar testes de diferenças de médias, como o Teste t (*ibidem*), comparando as médias dos grupos, obviamente

¹²⁴ Há trabalhos que sugerem formas equivalentes de expressão, apenas com pequenas alterações na escrita da equação. Ver exemplos Santos, Sampaio & Sampaio (2015, p.4) e Gremaud, Pazello & Maluf (2016, p.326).

observando se os pressupostos necessários correspondentes às amostras analisadas estão sendo contemplados.

APÊNDICE J – CARGAS FATORIAIS DAS VARIÁVEIS RELATIVAS À LIDERANÇA DOS DIRETORES (8 PERGUNTAS / BANCO COM 1º CRITÉRIO):

Índice de liderança do diretor com 8 componentes	
Variável	Cargas Fatoriais
O(A) diretor(a) me anima e me motiva para o trabalho	,844
Tenho plena confiança no(a) diretor(a) como profissional	,809
O(A) diretor(a) estimula atividades inovadoras	,840
O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos	,840
O(A) diretor(a) dá atenção especial aos aspectos relacionados com as normas administrativas	,743
O(A) diretor(a) dá atenção especial aos aspectos relacionados com a manutenção da escola	,786
Sinto-me respeitado(a) pelo(a) diretor(a)	,749
O diretor, professores e demais membros da equipe da escola colaboram para fazer esta escola funcionar bem demais	,729

Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

APÊNDICE K – CARGAS FATORIAIS DAS VARIÁVEIS RELATIVAS À LIDERANÇA DOS DIRETORES (8 PERGUNTAS / BANCO COM 2º CRITÉRIO):

Índice de liderança do diretor com 8 componentes	
Variável	Cargas Fatoriais
O(A) diretor(a) me anima e me motiva para o trabalho	,840
Tenho plena confiança no(a) diretor(a) como profissional	,804
O(A) diretor(a) estimula atividades inovadoras	,838
O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos	,842
O(A) diretor(a) dá atenção especial aos aspectos relacionados com as normas administrativas	,726
O(A) diretor(a) dá atenção especial aos aspectos relacionados com a manutenção da escola	,773
Sinto-me respeitado(a) pelo(a) diretor(a)	,748
O diretor, professores e demais membros da equipe da escola colaboram para fazer esta escola funcionar bem demais	,722

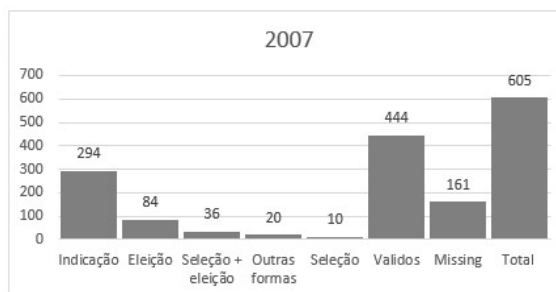
Fonte: Microdados INEP. Elaboração própria.

APÊNDICE L – DEMAIS DADOS RELATIVOS ÀS 2 ANÁLISES FATORIAIS REALIZADAS COM 8 COMPONENTES:

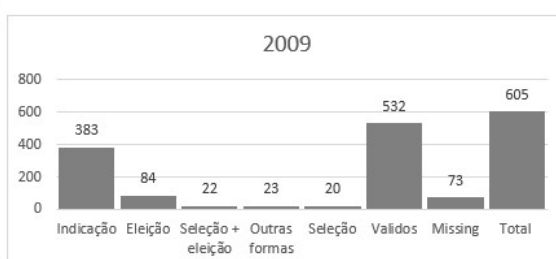
Banco com critério 1 / 8 perguntas		
Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,909
Teste de esfericidade de Bartlett's	Qui-quadrado	57932,461
	<i>gl</i>	28
	Valor-p	0,000
Banco com critério 2 / 8 perguntas		
Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,906
Teste de esfericidade de Bartlett's	Qui-quadrado	37001,605
	<i>gl</i>	28
	Valor-p	0,000

APÊNDICE M – FREQUÊNCIAS ABSOLUTAS E PERCENTUAIS DE RESPOSTAS DOS DIRETORES SOBRE FORMAS DE PROVIMENTO AOS CARGOS ENTRE 2007 E 2015 (ESCOLAS DE CONTROLE – CRITÉRIO 1):

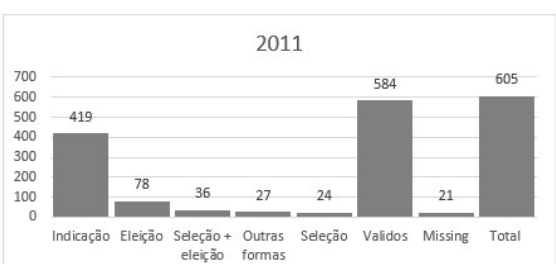
2007	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	294	48,6%	66,2%	66,2%
	Eleição	84	13,9%	18,9%	85,1%
	Seleção + eleição	36	6,0%	8,1%	93,2%
	Outras formas	20	3,3%	4,5%	97,7%
	Seleção	10	1,7%	2,3%	100,0%
	Validos	444	73,4%	100,0%	
	Missing	161	26,6%		
Total	605	100,0%			



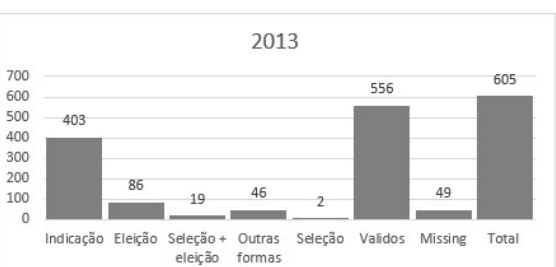
2009	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	383	63,31%	71,99%	71,99%
	Eleição	84	13,88%	15,79%	87,78%
	Seleção + eleição	22	3,64%	4,14%	91,92%
	Outras formas	23	3,80%	4,32%	96,24%
	Seleção	20	3,31%	3,76%	100,00%
	Validos	532	87,93%	100,00%	
	Missing	73	12,07%		
Total	605	100,00%			



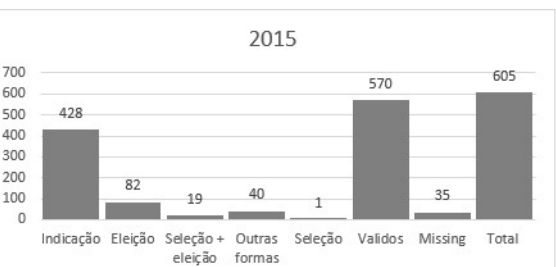
2011	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	419	69%	72%	72%
	Eleição	78	12,89%	13,36%	85,10%
	Seleção + eleição	36	5,95%	6,16%	91,27%
	Outras formas	27	4,46%	4,62%	95,89%
	Seleção	24	3,97%	4,11%	100,00%
	Validos	584	96,53%	100,00%	
	Missing	21	3,47%		
Total	605	100,00%			



2013	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	403	66,61%	72,48%	72,48%
	Eleição	86	14,21%	15,47%	87,95%
	Seleção + eleição	19	3,14%	3,42%	91,37%
	Outras formas	46	7,60%	8,27%	99,64%
	Seleção	2	0,33%	0,36%	100,00%
	Validos	556	91,90%	100,00%	
	Missing	49	8,10%		
Total	605	100,00%			

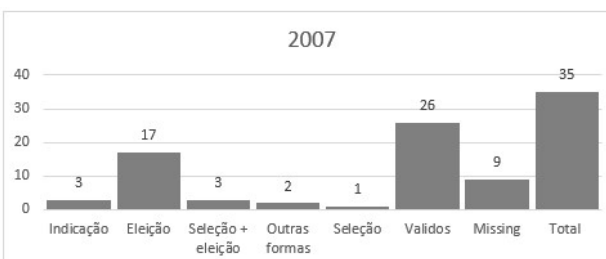


2015	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	428	70,7%	75,1%	75,1%
	Eleição	82	13,6%	14,4%	89,5%
	Seleção + eleição	19	3,1%	3,3%	92,8%
	Outras formas	40	6,6%	7,0%	99,8%
	Seleção	1	0,2%	0,2%	100,0%
	Validos	570	94,2%	100,0%	
	Missing	35	5,8%		
Total	605	100,0%			

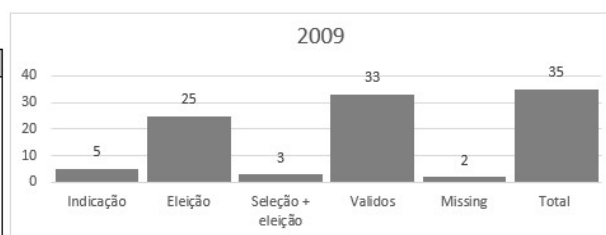


APÊNDICE N – FREQUÊNCIAS ABSOLUTAS E PERCENTUAIS DE RESPOSTAS DOS DIRETORES SOBRE FORMAS DE PROVIMENTO AOS CARGOS ENTRE 2007 E 2015 (ESCOLAS TRATADAS – NITERÓI):

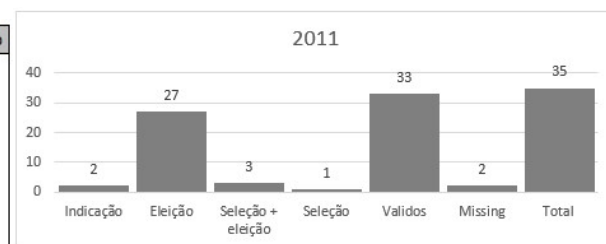
2007	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	3	8,6%	11,5%	11,5%
	Eleição	17	48,6%	65,4%	76,9%
	Seleção + eleição	3	8,6%	11,5%	88,5%
	Outras formas	2	5,7%	7,7%	96,2%
	Seleção	1	2,9%	3,8%	100,0%
	Validos	26	74,3%	100,0%	
	Missing	9	25,7%		
Total	35	100,0			



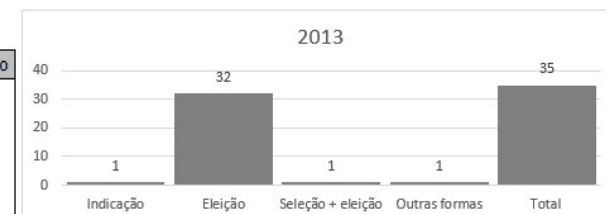
2009	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	5	14,3%	15,2%	15,2%
	Eleição	25	71,4%	75,8%	90,9%
	Seleção + eleição	3	8,6%	9,1%	100,0%
	Validos	33	94,3%	100,0%	
	Missing	2	5,7%		
Total	35	100,0%			



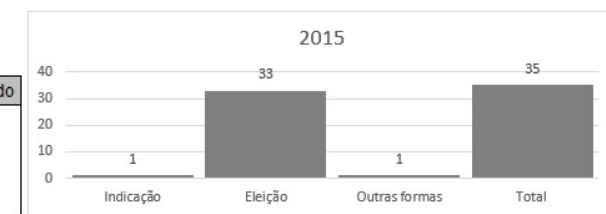
2011	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	2	6%	6%	6%
	Eleição	27	77%	82%	88%
	Seleção + eleição	3	9%	9%	97%
	Seleção	1	3%	3%	100%
	Validos	33	94%	100%	
Missing	2	6%			
Total	35	100%			



2013	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	1	2,9%	2,9%	2,9%
	Eleição	32	91,4%	91,4%	94,3%
	Seleção + eleição	1	2,9%	2,9%	97,1%
	Outras formas	1	2,9%	2,9%	100,0%
Total	35	100,0%	100,0%		



2015	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	1	2,9%	2,9%	2,9%
	Eleição	33	94,3%	94,3%	97,1%
	Outras formas	1	2,9%	2,9%	100,0%
Total	35	100,0%	100,0%		

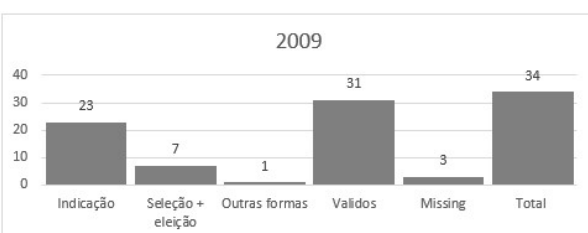


APÊNDICE O – FREQUÊNCIAS ABSOLUTAS E PERCENTUAIS DE RESPOSTAS DOS DIRETORES SOBRE FORMAS DE PROVIMENTO AOS CARGOS ENTRE 2007 E 2015 (ESCOLAS TRATADAS – MACAÉ):

2007	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	24	70,6%	82,8%	82,8%
	Seleção + eleição	5	14,7%	17,2%	100,0%
	Validos	29	85,3%	100,0%	
	Missing	5	14,7%		
	Total	34	100,0%		



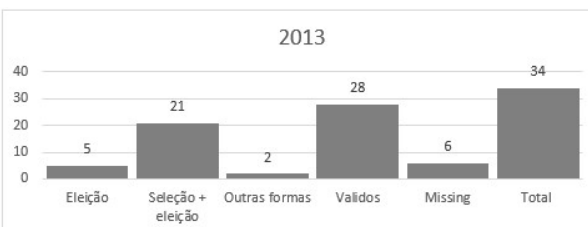
2009	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	23	67,6%	74,2%	74,2%
	Seleção + eleição	7	20,6%	22,6%	96,8%
	Outras formas	1	2,9%	3,2%	100,0%
	Validos	31	91,2%	100,0%	
	Missing	3	8,8%		
Total	34	100,0%			



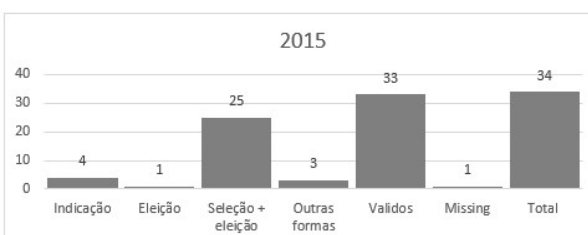
2011	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	26	76,5%	76,5%	76,5%
	Eleição	1	2,9%	2,9%	79,4%
	Seleção + eleição	4	11,8%	11,8%	91,2%
	Outras formas	3	8,8%	8,8%	100,0%
	Total	34	100,0%	100,0%	



2013	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Eleição	5	14,7%	17,9%	17,9%
	Seleção + eleição	21	61,8%	75,0%	92,9%
	Outras formas	2	5,9%	7,1%	100,0%
	Validos	28	82,4%	100,0%	
	Missing	6	17,6%		
Total	34	100,0%			

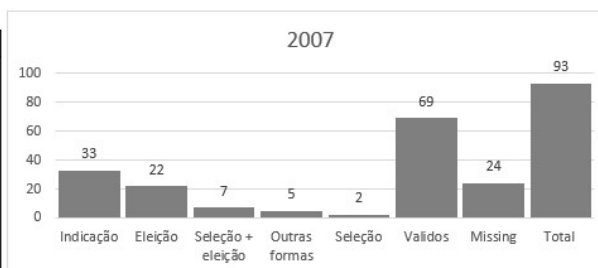


2015	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	4	11,8%	12,1%	12,1%
	Eleição	1	2,9%	3,0%	15,2%
	Seleção + eleição	25	73,5%	75,8%	90,9%
	Outras formas	3	8,8%	9,1%	100,0%
	Validos	33	97,1%	100,0%	
Missing	1	2,9%			
Total	34	100,0%			

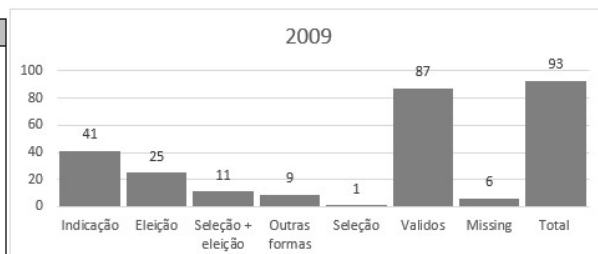


APÊNDICE P – FREQUÊNCIAS ABSOLUTAS E PERCENTUAIS DE RESPOSTAS DOS DIRETORES SOBRE FORMAS DE PROVIMENTO AOS CARGOS ENTRE 2007 E 2015 (ESCOLAS TRATADAS – SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA – CRITÉRIO 1):

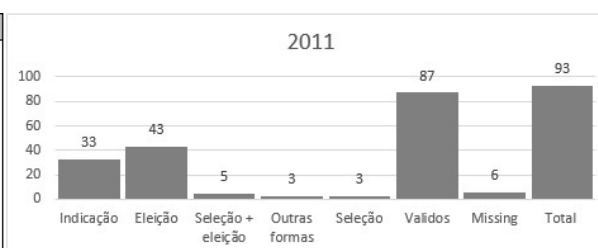
2007	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	33	33,0%	35,5%	47,8%
	Eleição	22	22,0%	23,7%	31,9%
	Seleção + eleição	7	7,0%	7,5%	10,1%
	Outras formas	5	5,0%	5,4%	7,2%
	Seleção	2	2,0%	2,2%	2,9%
	Validos	69	69,0%	74,2%	100,0%
	Missing	24	24,0%	25,8%	
	Total	93	93,0%	100,0%	



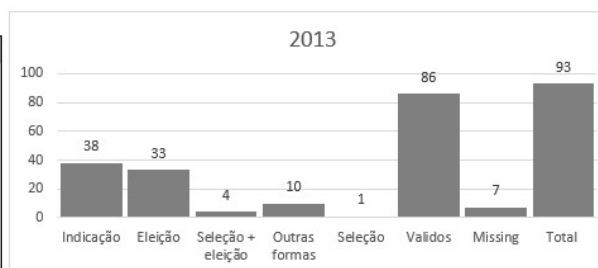
2009	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	41	44,1%	47,1%	47,1%
	Eleição	25	26,9%	28,7%	75,9%
	Seleção + eleição	11	11,8%	12,6%	88,5%
	Outras formas	9	9,7%	10,3%	98,9%
	Seleção	1	1,1%	1,1%	100,0%
	Validos	87	93,5%	100,0%	
	Missing	6	6,5%	0,0%	
	Total	93	100,0%	0,0%	



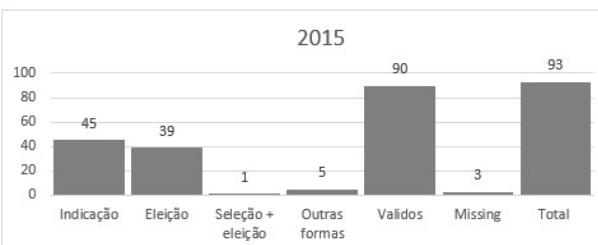
2011	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	33	35,5%	37,9%	37,9%
	Eleição	43	46,2%	49,4%	87,4%
	Seleção + eleição	5	5,4%	5,7%	93,1%
	Outras formas	3	3,2%	3,4%	96,6%
	Seleção	3	3,2%	3,4%	100,0%
	Validos	87	93,5%	100,0%	
	Missing	6	6,5%		
	Total	93	100,0%		



2013	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	38	40,9%	44,2%	44,2%
	Eleição	33	35,5%	38,4%	82,6%
	Seleção + eleição	4	4,3%	4,7%	87,2%
	Outras formas	10	10,8%	11,6%	98,8%
	Seleção	1	1,1%	1,2%	100,0%
	Validos	86	92,5%	100,0%	
	Missing	7	7,5%		
	Total	93	100,0%		

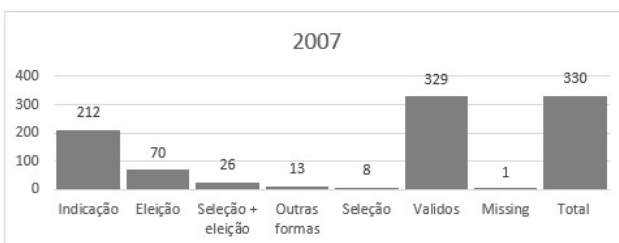


2015	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	45	48,4%	50,0%	50,0%
	Eleição	39	41,9%	43,3%	93,3%
	Seleção + eleição	1	1,1%	1,1%	94,4%
	Outras formas	5	5,4%	5,6%	100,0%
	Validos	90	96,8%	100,0%	
	Missing	3	3,2%		
	Total	93	100,0%		

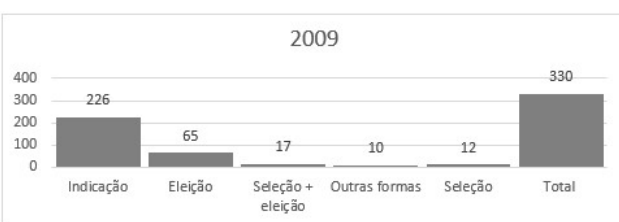


APÊNDICE Q – FREQUÊNCIAS ABSOLUTAS E PERCENTUAIS DE RESPOSTAS DOS DIRETORES SOBRE FORMAS DE PROVIMENTO AOS CARGOS ENTRE 2007 E 2015 (ESCOLAS DE CONTROLE – CRITÉRIO 2):

2007	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	212	64,2%	64,4%	64,4%
	Eleição	70	21,2%	21,3%	85,7%
	Seleção + eleição	26	7,9%	7,9%	93,6%
	Outras formas	13	3,9%	4,0%	97,6%
	Seleção	8	2,4%	2,4%	100,0%
	Validos	329	99,7%	100,0%	
	Missing	1	0,3%		
Total	330	100,0%			



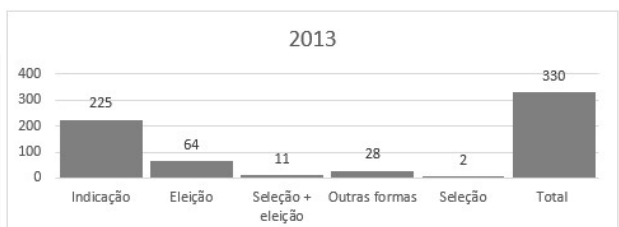
2009	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	226	68,5%	68,5%	68,5%
	Eleição	65	19,7%	19,7%	88,2%
	Seleção + eleição	17	5,2%	5,2%	93,3%
	Outras formas	10	3,0%	3,0%	96,4%
	Seleção	12	3,6%	3,6%	100,0%
	Validos	329	99,7%	100,0%	
	Missing	1	0,3%		
Total	330	100,0%	100,0%	0,0%	



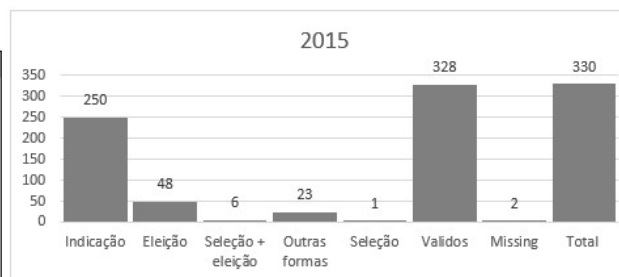
2011	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	218	66,1%	66,1%	66,1%
	Eleição	58	17,6%	17,6%	83,6%
	Seleção + eleição	24	7,3%	7,3%	90,9%
	Outras formas	12	3,6%	3,6%	94,5%
	Seleção	18	5,5%	5,5%	100,0%
	Validos	329	99,7%	100,0%	
	Missing	1	0,3%		
Total	330	100,0%	100,0%	0,0%	



2013	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	225	68,2%	68,2%	68,2%
	Eleição	64	19,4%	19,4%	87,6%
	Seleção + eleição	11	3,3%	3,3%	90,9%
	Outras formas	28	8,5%	8,5%	99,4%
	Seleção	2	0,6%	0,6%	100,0%
	Validos	329	99,7%	100,0%	
	Missing	1	0,3%		
Total	330	100,0%	100,0%	0,0%	

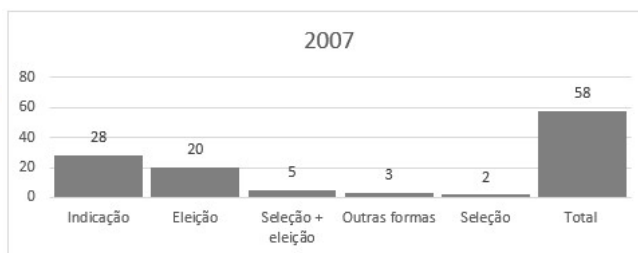


2015	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	250	75,8%	76,2%	76,2%
	Eleição	48	14,5%	14,6%	90,9%
	Seleção + eleição	6	1,8%	1,8%	92,7%
	Outras formas	23	7,0%	7,0%	99,7%
	Seleção	1	0,3%	0,3%	100,0%
	Validos	328	99,4%	100,0%	
	Missing	2	0,6%		
Total	330	100,0%			

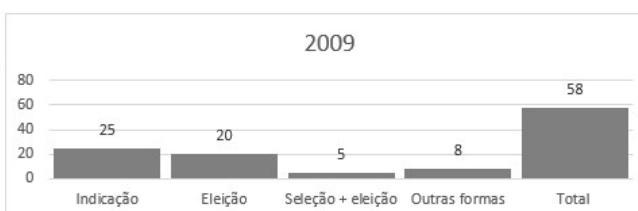


APÊNDICE R - FREQUÊNCIAS ABSOLUTAS E PERCENTUAIS DE RESPOSTAS DOS DIRETORES SOBRE FORMAS DE PROVIMENTO AOS CARGOS ENTRE 2007 E 2015 (ESCOLAS TRATADAS – SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA – CRITÉRIO 2):

2007	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	28	48,3%	48,3%	48,3%
	Eleição	20	34,5%	34,5%	82,8%
	Seleção + eleição	5	8,6%	8,6%	91,4%
	Outras formas	3	5,2%	5,2%	96,6%
	Seleção	2	3,4%	3,4%	100,0
Total	58	100,0%			



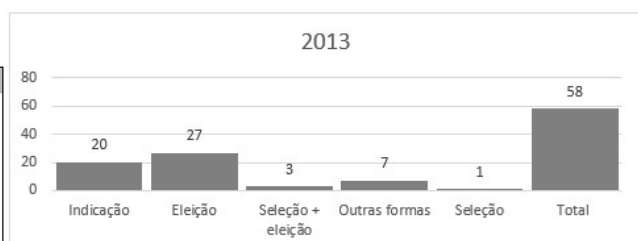
2009	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	25	43,1%	43,1%	43,1%
	Eleição	20	34,5%	34,5%	77,6%
	Seleção + eleição	5	8,6%	8,6%	86,2%
	Outras formas	8	13,8%	13,8%	100,0
	Total	58	100,00%		



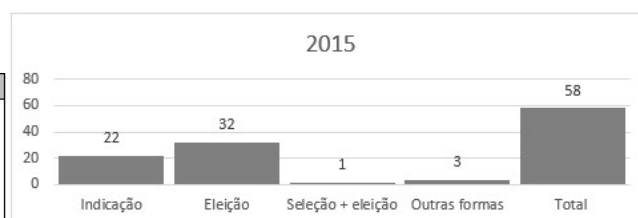
2011	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	19	32,8%	32,8%	32,8%
	Eleição	32	55,2%	55,2%	87,9%
	Seleção + eleição	4	6,9%	6,9%	94,8%
	Outras formas	1	1,7%	1,7%	96,6%
	Seleção	2	3,4%	3,4%	100,0
Total	58	100,0	100,0		



2013	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	20	34,5%	34,5%	34,5%
	Eleição	27	46,6%	46,6%	81,0%
	Seleção + eleição	3	5,2%	5,2%	86,2%
	Outras formas	7	12,1%	12,1%	98,3%
	Seleção	1	1,7%	1,7%	100,0
Total	58	100,0	100,0		



2015	Provimento	Freq.	% total	% válida	% acumulado
	Indicação	22	37,9%	37,9%	37,9%
	Eleição	32	55,2%	55,2%	93,1%
	Seleção + eleição	1	1,7%	1,7%	94,8%
	Outras formas	3	5,2%	5,2%	100,0
	Total	58	100,0	100,0	



APÊNDICE S – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES – MÉDIAS DE DESEMPENHO E LIDERANÇA (ESCOLAS DE CONTROLE E AS TRATADAS EM NITERÓI):

		L. Portuguesa (2007)	L. Portuguesa (2009)	L. Portuguesa (2011)	L. Portuguesa (2013)	L. Portuguesa (2015)
CONTROLE	Imputação 1	178,070	181,340	185,549	188,681	199,897
	Imputação 2	178,189	181,431	185,418	188,442	199,940
	Imputação 3	178,294	181,310	185,732	187,602	199,777
	Imputação 4	178,294	181,274	185,547	187,847	199,787
	Imputação 5	178,270	181,232	185,831	187,781	200,471
	Média das imputações	178,223	181,317	185,615	188,071	199,974

		L. Portuguesa (2007)	L. Portuguesa (2009)	L. Portuguesa (2011)	L. Portuguesa (2013)	L. Portuguesa (2015)
TRATAMENTO	Imputação 1	172,382	184,708	184,608	191,954	203,175
	Imputação 2	172,765	184,558	184,098	192,453	202,952
	Imputação 3	173,889	182,329	186,360	189,526	204,497
	Imputação 4	173,764	182,865	186,210	189,016	204,997
	Imputação 5	173,525	183,021	186,210	189,016	204,997
	Média das imputações	173,265	183,496	185,497	190,393	204,123

		Matemática (2007)	Matemática (2009)	Matemática (2011)	Matemática (2013)	Matemática (2015)
CONTROLE	Imputação 1	197,952	198,659	203,936	204,312	209,811
	Imputação 2	194,843	198,757	203,838	204,154	209,701
	Imputação 3	195,485	198,518	204,160	203,419	209,414
	Imputação 4	196,351	198,480	204,119	203,609	209,375
	Imputação 5	195,015	198,393	204,370	203,502	210,213
	Média das imputações	195,929	198,561	204,084	203,799	209,703

		Matemática (2007)	Matemática (2009)	Matemática (2011)	Matemática (2013)	Matemática (2015)
TRATAMENTO	Imputação 1	188,369	201,898	203,333	204,297	210,732
	Imputação 2	188,583	201,681	202,963	204,930	210,471
	Imputação 3	190,184	196,657	204,281	202,869	210,950
	Imputação 4	186,429	199,670	204,065	202,499	211,583
	Imputação 5	187,610	202,419	204,065	202,499	211,583
	Média das imputações	188,235	200,465	203,741	203,419	211,064

		Liderança (2007)	Liderança (2009)	Liderança (2011)	Liderança (2013)	Liderança (2015)
CONTROLE	Imputação 1	0,040	0,160	0,173	-0,191	-0,108
	Imputação 2	0,065	0,163	0,189	-0,195	-0,123
	Imputação 3	0,074	0,165	0,171	-0,183	-0,121
	Imputação 4	0,061	0,201	0,177	-0,186	-0,141
	Imputação 5	0,069	0,159	0,162	-0,171	-0,146
	Média das imputações	0,062	0,170	0,174	-0,185	-0,128

		Liderança (2007)	Liderança (2009)	Liderança (2011)	Liderança (2013)	Liderança (2015)
TRATAMENTO	Imputação 1	,0437	,1969	,3369	-,2623	,0466
	Imputação 2	,0200	,2537	,3246	-,2049	,0603
	Imputação 3	,0909	,1997	,2506	-,1846	,0240
	Imputação 4	,1046	,1774	,2494	-,2111	,0363
	Imputação 5	,1046	,1549	,2494	-,1714	,0363
	Média das imputações	,0727	,1965	,2822	-,2069	,0407

APÊNDICE T – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES – MÉDIAS DE DESEMPENHO E LIDERANÇA (ESCOLAS DE CONTROLE E AS TRATADAS EM MACAÉ):

		L. Portuguesa (2007)	L. Portuguesa (2009)	L. Portuguesa (2011)	L. Portuguesa (2013)	L. Portuguesa (2015)
CONTROLE	Imputação 1	178,070	181,340	185,549	188,681	199,897
	Imputação 2	178,189	181,431	185,418	188,442	199,940
	Imputação 3	178,294	181,310	185,732	187,602	199,777
	Imputação 4	178,294	181,274	185,547	187,847	199,787
	Imputação 5	178,270	181,232	185,831	187,781	200,471
	Média das imputações	178,223	181,317	185,615	188,071	199,974

		L. Portuguesa (2007)	L. Portuguesa (2009)	L. Portuguesa (2011)	L. Portuguesa (2013)	L. Portuguesa (2015)
TRATAMENTO	Imputação 1	189,641	201,121	201,079	203,548	219,659
	Imputação 2	189,732	201,110	201,861	203,434	216,963
	Imputação 3	189,566	201,444	199,680	202,547	218,392
	Imputação 4	189,636	200,898	200,553	205,133	216,435
	Imputação 5	188,944	200,911	201,275	202,165	216,934
	Média das imputações	189,504	201,097	200,890	203,365	217,677

		Matemática (2007)	Matemática (2009)	Matemática (2011)	Matemática (2013)	Matemática (2015)
CONTROLE	Imputação 1	197,952	198,659	203,936	204,312	209,811
	Imputação 2	194,843	198,757	203,838	204,154	209,701
	Imputação 3	195,485	198,518	204,160	203,419	209,414
	Imputação 4	196,351	198,480	204,119	203,609	209,375
	Imputação 5	195,015	198,393	204,370	203,502	210,213
	Média das imputações	195,929	198,561	204,084	203,799	209,703

		Matemática (2007)	Matemática (2009)	Matemática (2011)	Matemática (2013)	Matemática (2015)
TRATAMENTO	Imputação 1	208,945	221,995	218,731	219,019	227,245
	Imputação 2	211,601	219,505	219,463	218,351	224,377
	Imputação 3	211,987	221,855	217,330	217,929	225,669
	Imputação 4	211,600	218,281	218,043	220,180	223,374
	Imputação 5	208,983	222,416	219,095	217,277	224,669
	Média das imputações	210,623	220,810	218,532	218,551	225,067

		Liderança (2007)	Liderança (2009)	Liderança (2011)	Liderança (2013)	Liderança (2015)
CONTROLE	Imputação 1	0,040	0,160	0,173	-0,191	-0,108
	Imputação 2	0,065	0,163	0,189	-0,195	-0,123
	Imputação 3	0,074	0,165	0,171	-0,183	-0,121
	Imputação 4	0,061	0,201	0,177	-0,186	-0,141
	Imputação 5	0,069	0,159	0,162	-0,171	-0,146
	Média das imputações	0,062	0,170	0,174	-0,185	-0,128

		Liderança (2007)	Liderança (2009)	Liderança (2011)	Liderança (2013)	Liderança (2015)
TRATAMENTO	Imputação 1	,2967	,1623	,1557	-,2152	-,1532
	Imputação 2	,3467	,1941	,1194	-,1753	-,2253
	Imputação 3	,3883	,2586	,1274	-,2267	-,2418
	Imputação 4	,3135	,2528	,1344	-,1723	-,1949
	Imputação 5	,3664	,1677	,1331	-,1793	-,1197
	Média das imputações	,3423	,2071	,1340	-,1938	-,1870

APÊNDICE U – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES (BANCOS COM CRITÉRIO 1) – MÉDIAS DE DESEMPENHO E LIDERANÇA (ESCOLAS DE CONTROLE E AS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA):

		L. Portuguesa (2007)	L. Portuguesa (2009)	L. Portuguesa (2011)	L. Portuguesa (2013)	L. Portuguesa (2015)
CONTROLE	Imputação 1	178,070	181,340	185,549	188,681	199,897
	Imputação 2	178,189	181,431	185,418	188,442	199,940
	Imputação 3	178,294	181,310	185,732	187,602	199,777
	Imputação 4	178,294	181,274	185,547	187,847	199,787
	Imputação 5	178,270	181,232	185,831	187,781	200,471
	Média das imputações	178,223	181,317	185,615	188,071	199,974

		L. Portuguesa (2007)	L. Portuguesa (2009)	L. Portuguesa (2011)	L. Portuguesa (2013)	L. Portuguesa (2015)
TRATAMENTO	Imputação 1	178,3240	187,0404	192,4843	200,1658	205,0805
	Imputação 2	178,5891	187,0763	193,4914	198,8196	205,4362
	Imputação 3	180,4034	186,2382	192,6930	199,4027	205,5547
	Imputação 4	178,7600	186,7770	194,5166	199,8107	204,8656
	Imputação 5	178,7501	186,7984	193,4868	198,4760	205,4057
	Média das imputações	178,9653	186,7861	193,3344	199,3350	205,2685

		Matemática (2007)	Matemática (2009)	Matemática (2011)	Matemática (2013)	Matemática (2015)
CONTROLE	Imputação 1	197,952	198,659	203,936	204,312	209,811
	Imputação 2	194,843	198,757	203,838	204,154	209,701
	Imputação 3	195,485	198,518	204,160	203,419	209,414
	Imputação 4	196,351	198,480	204,119	203,609	209,375
	Imputação 5	195,015	198,393	204,370	203,502	210,213
	Média das imputações	195,929	198,561	204,084	203,799	209,703

		Matemática (2007)	Matemática (2009)	Matemática (2011)	Matemática (2013)	Matemática (2015)
TRATAMENTO	Imputação 1	195,043	204,488	209,632	216,038	215,502
	Imputação 2	194,045	205,961	210,861	214,807	215,913
	Imputação 3	195,933	204,799	210,042	214,978	216,204
	Imputação 4	194,012	206,734	211,714	215,800	215,221
	Imputação 5	193,061	205,147	210,586	214,473	215,779
	Média das imputações	194,419	205,426	210,567	215,219	215,724

		Liderança (2007)	Liderança (2009)	Liderança (2011)	Liderança (2013)	Liderança (2015)
CONTROLE	Imputação 1	0,040	0,160	0,173	-0,191	-0,108
	Imputação 2	0,065	0,163	0,189	-0,195	-0,123
	Imputação 3	0,074	0,165	0,171	-0,183	-0,121
	Imputação 4	0,061	0,201	0,177	-0,186	-0,141
	Imputação 5	0,069	0,159	0,162	-0,171	-0,146
	Média das imputações	0,062	0,170	0,174	-0,185	-0,128

		Liderança (2007)	Liderança (2009)	Liderança (2011)	Liderança (2013)	Liderança (2015)
TRATAMENTO	Imputação 1	,0217	,3382	,2671	-,0336	-,0371
	Imputação 2	,0452	,3317	,2884	-,0576	-,0299
	Imputação 3	,0583	,3793	,2755	-,0304	-,0334
	Imputação 4	,0797	,3894	,2585	-,0647	-,0362
	Imputação 5	,0421	,3785	,2564	-,0380	-,0487
	Média das imputações	,0494	,3634	,2692	-,0448	-,0371

APÊNDICE V – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES (BANCOS COM CRITÉRIO 2) – MÉDIAS DE DESEMPENHO E LIDERANÇA (ESCOLAS DE CONTROLE E AS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA:

		L. Portuguesa (2007)	L. Portuguesa (2009)	L. Portuguesa (2011)	L. Portuguesa (2013)	L. Portuguesa (2015)
CONTROLE	Imputação 1	177,776	181,755	185,496	187,999	199,189
	Imputação 2	177,807	181,619	185,832	188,402	200,249
	Imputação 3	178,288	181,773	185,606	187,323	199,401
	Imputação 4	177,907	181,523	185,566	187,080	198,300
	Imputação 5	177,971	181,474	185,718	186,803	199,794
	Média das imputações	177,950	181,629	185,644	187,521	199,387

		L. Portuguesa (2007)	L. Portuguesa (2009)	L. Portuguesa (2011)	L. Portuguesa (2013)	L. Portuguesa (2015)
TRATAMENTO	Imputação 1	181,822	190,356	197,664	203,448	211,128
	Imputação 2	180,899	190,131	197,727	203,128	210,259
	Imputação 3	182,156	189,872	196,867	203,611	210,740
	Imputação 4	181,822	190,356	197,664	203,448	211,128
	Imputação 5	181,822	190,356	197,664	203,448	211,128
	Média das imputações	181,822	190,356	197,664	203,448	211,128

		Matemática (2007)	Matemática (2009)	Matemática (2011)	Matemática (2013)	Matemática (2015)
CONTROLE	Imputação 1	194,949	198,725	203,658	203,277	208,880
	Imputação 2	195,029	199,004	204,193	204,049	209,736
	Imputação 3	195,409	198,825	203,757	202,832	208,888
	Imputação 4	195,081	197,835	203,761	202,613	207,702
	Imputação 5	194,956	198,084	203,850	202,406	209,183
	Média das imputações	195,085	198,495	203,844	203,035	208,878

		Matemática (2007)	Matemática (2009)	Matemática (2011)	Matemática (2013)	Matemática (2015)
TRATAMENTO	Imputação 1	198,119	210,480	215,680	219,822	221,398
	Imputação 2	198,453	209,984	215,383	219,425	220,646
	Imputação 3	197,876	209,641	215,431	219,997	221,468
	Imputação 4	198,119	210,480	215,680	219,822	221,398
	Imputação 5	198,119	210,480	215,680	219,822	221,398
	Média das imputações	198,137	210,213	215,571	219,778	221,261

		Liderança (2007)	Liderança (2009)	Liderança (2011)	Liderança (2013)	Liderança (2015)
CONTROLE	Imputação 1	,0767	,1432	,1545	-,2110	-,1068
	Imputação 2	,0632	,1489	,1916	-,2110	-,0839
	Imputação 3	,0649	,1579	,1560	-,2045	-,1311
	Imputação 4	,0751	,1862	,1482	-,2121	-,1322
	Imputação 5	,0634	,1437	,1438	-,1890	-,1333
	Média das imputações	,0687	,1560	,1588	-,2055	-,1175

		Liderança (2007)	Liderança (2009)	Liderança (2011)	Liderança (2013)	Liderança (2015)
TRATAMENTO	Imputação 1	,1482	,3578	,3027	-,0811	,1279
	Imputação 2	,1298	,3201	,2604	-,0399	,0882
	Imputação 3	,1482	,3546	,3027	-,0811	,1279
	Imputação 4	,1482	,3885	,3026	-,0811	,1279
	Imputação 5	,1482	,3658	,3026	-,0811	,1279
	Média das imputações	,1445	,3574	,2942	-,0729	,1200

APÊNDICE W – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM NITERÓI / 2 VARIÁVEIS / MATEMÁTICA):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,165	0,027	0,027	20,787
	IMPUTAÇÃO 2	0,179	0,032	0,032	21,224
	IMPUTAÇÃO 3	0,165	0,027	0,027	20,719
	IMPUTAÇÃO 4	0,155	0,024	0,024	20,754
	IMPUTAÇÃO 5	0,185	0,034	0,034	20,320
	MÉDIA	0,170	0,029	0,028	20,761

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	8,690	0,918	0,165	9,465	0,000
	IMPUTAÇÃO 2	9,660	0,937	0,179	10,305	0,000
	IMPUTAÇÃO 3	8,671	0,917	0,165	9,452	0,000
	IMPUTAÇÃO 4	8,119	0,918	0,155	8,846	0,000
	IMPUTAÇÃO 5	9,566	0,899	0,185	10,646	0,000
	MÉDIA	8,941	0,918	0,170	9,743	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	-,8087	1,6162	-,0087	-,5004	,6169
	IMPUTAÇÃO 2	-,5328	1,6501	-,0056	-,3229	,7468
	IMPUTAÇÃO 3	-,12088	1,6109	-,0131	-,7504	,4531
	IMPUTAÇÃO 4	-,15372	1,6136	-,0166	-,9527	,3408
	IMPUTAÇÃO 5	-,6633	1,5798	-,0073	-,4198	,6746
	MÉDIA	-,9502	1,6141	-,0103	-,5892	,5664

APÊNDICE X – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM NITERÓI / 2 VARIÁVEIS / LÍNGUA PORTUGUESA):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,252	0,063	0,063	17,296
	IMPUTAÇÃO 2	0,247	0,061	0,061	17,306
	IMPUTAÇÃO 3	0,240	0,058	0,057	17,229
	IMPUTAÇÃO 4	0,241	0,058	0,057	17,236
	IMPUTAÇÃO 5	0,246	0,060	0,060	17,268
	MÉDIA	0,245	0,060	0,060	17,267

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	11,228	,764	,252	14,697	,000
	IMPUTAÇÃO 2	11,032	,764	,247	14,433	,000
	IMPUTAÇÃO 3	10,665	,763	,240	13,981	,000
	IMPUTAÇÃO 4	10,689	,762	,241	14,024	,000
	IMPUTAÇÃO 5	10,930	,764	,245	14,314	,000
	MÉDIA	10,909	0,763	0,245	14,290	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	,660	1,345	,008	,491	,624
	IMPUTAÇÃO 2	,684	1,346	,009	,508	,611
	IMPUTAÇÃO 3	,779	1,340	,010	,582	,561
	IMPUTAÇÃO 4	,819	1,340	,010	,611	,541
	IMPUTAÇÃO 5	,635	1,343	,008	,473	,636
	MÉDIA	,7152	1,3425	,0091	,5328	,5947

APÊNDICE Y – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM NITERÓI / 2 VARIÁVEIS / LIDERANÇA):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,021	,000	,000	,83073
	IMPUTAÇÃO 2	0,031	,001	,000	,82850
	IMPUTAÇÃO 3	0,034	,001	,001	,83438
	IMPUTAÇÃO 4	0,027	,001	,000	,83346
	IMPUTAÇÃO 5	0,036	,001	,001	,83214
	MÉDIA	0,030	0,001	0,000	0,832

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	-,028	,037	-,013	-,754	,451
	IMPUTAÇÃO 2	-,049	,037	-,024	-1,338	,181
	IMPUTAÇÃO 3	-,063	,037	-,030	-1,704	,089
	IMPUTAÇÃO 4	-,048	,037	-,023	-1,303	,193
	IMPUTAÇÃO 5	-,066	,037	-,032	-1,788	,074
	MÉDIA	-0,051	0,037	-0,024	-1,377	0,197

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	,058	,065	,016	,891	,373
	IMPUTAÇÃO 2	,071	,064	,019	1,099	,272
	IMPUTAÇÃO 3	,055	,065	,015	,845	,398
	IMPUTAÇÃO 4	,049	,065	,013	,752	,452
	IMPUTAÇÃO 5	,060	,065	,016	,930	,352
	MÉDIA	,0584	,0647	,0160	,9034	,3695

APÊNDICE Z – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM NITERÓI / 3 VARIÁVEIS / MATEMÁTICA):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,169	0,029	0,028	20,776
	IMPUTAÇÃO 2	0,182	0,033	0,032	21,217
	IMPUTAÇÃO 3	0,167	0,028	0,027	20,717
	IMPUTAÇÃO 4	0,162	0,026	0,025	20,736
	IMPUTAÇÃO 5	0,189	0,036	0,035	20,309
	MÉDIA	0,174	0,030	0,029	20,751

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	8,228	0,944	0,156	8,718	0,000
	IMPUTAÇÃO 2	9,269	0,964	0,172	9,617	0,000
	IMPUTAÇÃO 3	8,390	0,944	0,160	8,892	0,000
	IMPUTAÇÃO 4	7,545	0,943	0,144	8,000	0,000
	IMPUTAÇÃO 5	9,105	0,924	0,176	9,857	0,000
	MÉDIA	8,507	0,944	0,162	9,017	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	-7,583	3,612	-0,082	-2,099	0,036
	IMPUTAÇÃO 2	-6,260	3,688	-0,066	-1,697	0,090
	IMPUTAÇÃO 3	-5,301	3,602	-0,057	-1,472	0,141
	IMPUTAÇÃO 4	-9,921	3,605	-0,107	-2,752	0,006
	IMPUTAÇÃO 5	-7,405	3,531	-0,081	-2,097	0,036
	MÉDIA	-7,294	3,608	-0,079	-2,024	0,062

PROGRAMA*ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	8,468	4,038	0,082	2,097	0,036
	IMPUTAÇÃO 2	7,159	4,124	0,068	1,736	0,083
	IMPUTAÇÃO 3	5,115	4,027	0,050	1,270	0,204
	IMPUTAÇÃO 4	10,480	4,031	0,102	2,600	0,009
	IMPUTAÇÃO 5	8,427	3,948	0,083	2,135	0,033
	MÉDIA	7,930	4,033	,077	1,968	,073

APÊNDICE AA – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM NITERÓI / 3 VARIÁVEIS / LÍNGUA PORTUGUESA):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,255	0,065	0,064	17,284
	IMPUTAÇÃO 2	0,251	0,063	0,062	17,295
	IMPUTAÇÃO 3	0,243	0,059	0,058	17,221
	IMPUTAÇÃO 4	0,243	0,059	0,058	17,228
	IMPUTAÇÃO 5	0,248	0,061	0,061	17,260
	MÉDIA	0,248	0,061	0,061	17,258

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	10,794	,785	,242	13,748	,000
	IMPUTAÇÃO 2	10,615	,786	,238	13,512	,000
	IMPUTAÇÃO 3	10,309	,784	,232	13,144	,000
	IMPUTAÇÃO 4	10,323	,784	,232	13,174	,000
	IMPUTAÇÃO 5	10,562	,785	,237	13,454	,000
	MÉDIA	10,521	0,785	0,236	13,406	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	-5,688	3,005	-0,072	-1,893	0,058
	IMPUTAÇÃO 2	-5,424	3,007	-0,069	-1,804	0,071
	IMPUTAÇÃO 3	-4,405	2,994	-0,056	-1,471	0,141
	IMPUTAÇÃO 4	-4,530	2,995	-0,058	-1,512	0,131
	IMPUTAÇÃO 5	-4,745	3,001	-0,061	-1,581	0,114
	MÉDIA	-4,958	3,000	-0,063	-1,652	0,103

PROGRAMA*ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	7,935	3,359	0,091	2,362	0,018
	IMPUTAÇÃO 2	7,635	3,362	0,087	2,271	0,023
	IMPUTAÇÃO 3	6,480	3,348	0,075	1,936	0,053
	IMPUTAÇÃO 4	6,685	3,349	0,077	1,996	0,046
	IMPUTAÇÃO 5	6,724	3,355	0,077	2,004	0,045
	MÉDIA	7,092	3,354	0,081	2,114	0,037

APÊNDICE BB – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM NITERÓI / 3 VARIÁVEIS / LIDERANÇA):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,022	0,000	0,000	0,831
	IMPUTAÇÃO 2	0,035	0,001	0,000	0,829
	IMPUTAÇÃO 3	0,034	0,001	0,000	0,835
	IMPUTAÇÃO 4	0,027	0,001	0,000	0,834
	IMPUTAÇÃO 5	0,036	0,001	0,000	0,832
	MÉDIA	0,031	0,001	0,000	0,832

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	-,031	,038	-,015	-,831	,406
	IMPUTAÇÃO 2	-,057	,038	-,027	-1,512	,131
	IMPUTAÇÃO 3	-,065	,038	-,031	-1,724	,085
	IMPUTAÇÃO 4	-,048	,038	-,023	-1,276	,202
	IMPUTAÇÃO 5	-,067	,038	-,032	-1,782	,075
	MÉDIA	-0,054	0,038	-0,026	-1,425	0,180

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	,004	,144	,001	,027	,979
	IMPUTAÇÃO 2	-,045	,144	-,012	-,316	,752
	IMPUTAÇÃO 3	,017	,145	,005	,119	,905
	IMPUTAÇÃO 4	,043	,145	,012	,299	,765
	IMPUTAÇÃO 5	,036	,145	,010	,249	,803
	MÉDIA	,011	,145	,003	,075	,841

PROGRAMA * ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	,067	,161	,017	,416	,678
	IMPUTAÇÃO 2	,145	,161	,036	,903	,367
	IMPUTAÇÃO 3	,047	,162	,012	,290	,772
	IMPUTAÇÃO 4	,007	,162	,002	,042	,966
	IMPUTAÇÃO 5	,030	,162	,007	,186	,852
	MÉDIA	,059	,162	,015	,367	,727

APÊNDICE CC – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM MACAÉ / 2 VARIÁVEIS / MATEMÁTICA):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,245	0,060	0,059	20,793
	IMPUTAÇÃO 2	0,240	0,058	0,057	21,162
	IMPUTAÇÃO 3	0,231	0,053	0,053	20,768
	IMPUTAÇÃO 4	0,223	0,050	0,049	20,840
	IMPUTAÇÃO 5	0,241	0,058	0,057	20,477
	MÉDIA	0,236	0,056	0,055	20,808

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	7,509	0,749	0,172	10,021	0,000
	IMPUTAÇÃO 2	7,579	0,762	0,171	9,946	0,000
	IMPUTAÇÃO 3	6,539	0,746	0,151	8,761	0,000
	IMPUTAÇÃO 4	6,421	0,748	0,148	8,582	0,000
	IMPUTAÇÃO 5	7,192	0,735	0,168	9,783	0,000
	MÉDIA	7,048	0,748	0,162	9,419	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	16,6980	1,6390	,1750	10,1880	,0000
	IMPUTAÇÃO 2	16,4620	1,6680	,1700	9,8690	,0000
	IMPUTAÇÃO 3	16,8810	1,6600	,1750	10,1670	,0000
	IMPUTAÇÃO 4	16,0100	1,6430	,1680	9,7460	,0000
	IMPUTAÇÃO 5	16,3030	1,6140	,1740	10,1000	,0000
	MÉDIA	16,4708	1,6448	,1724	10,0140	,0000

APÊNDICE DD – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM MACAÉ / 2 VARIÁVEIS / LÍNGUA PORTUGUESA):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,397	0,158	0,157	16,795
	IMPUTAÇÃO 2	0,391	0,153	0,152	16,762
	IMPUTAÇÃO 3	0,369	0,136	0,135	16,876
	IMPUTAÇÃO 4	0,377	0,142	0,141	16,822
	IMPUTAÇÃO 5	0,376	0,141	0,141	16,848
	MÉDIA	0,382	0,146	0,145	16,820

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	12,768	,605	,343	21,097	,000
	IMPUTAÇÃO 2	12,509	,604	,338	20,724	,000
	IMPUTAÇÃO 3	11,564	,607	,314	19,065	,000
	IMPUTAÇÃO 4	11,809	,604	,321	19,554	,000
	IMPUTAÇÃO 5	11,970	,605	,325	19,789	,000
	MÉDIA	12,124	0,605	0,328	20,046	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	16,380	1,324	,201	12,374	,000
	IMPUTAÇÃO 2	16,037	1,321	,198	12,138	,000
	IMPUTAÇÃO 3	15,976	1,349	,195	11,841	,000
	IMPUTAÇÃO 4	16,167	1,326	,200	12,193	,000
	IMPUTAÇÃO 5	15,517	1,328	,192	11,684	,000
	MÉDIA	16,0154	1,3296	,1972	12,0460	,0000

APÊNDICE EE – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM MACAÉ / 2 VARIÁVEIS / LIDERANÇA):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,166	,028	,027	,82023
	IMPUTAÇÃO 2	0,176	,031	,030	,81728
	IMPUTAÇÃO 3	0,178	,032	,031	,82330
	IMPUTAÇÃO 4	0,189	,036	,035	,82019
	IMPUTAÇÃO 5	0,177	,031	,031	,82031
	MÉDIA	0,177	0,032	0,031	0,820

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	-,281	,030	-,166	-9,522	,000
	IMPUTAÇÃO 2	-,296	,029	-,176	-10,075	,000
	IMPUTAÇÃO 3	-,302	,030	-,178	-10,202	,000
	IMPUTAÇÃO 4	-,320	,029	-,189	-10,854	,000
	IMPUTAÇÃO 5	-,298	,029	-,176	-10,116	,000
	MÉDIA	-0,299	0,029	-0,177	-10,154	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	,033	,065	,009	,509	,611
	IMPUTAÇÃO 2	,030	,064	,008	0,461	,645
	IMPUTAÇÃO 3	,035	,066	,009	,530	,596
	IMPUTAÇÃO 4	,039	,065	,010	,602	,547
	IMPUTAÇÃO 5	,054	,065	,015	,840	,401
	MÉDIA	,0382	,0650	,0102	,5884	,5600

APÊNDICE FF – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM MACAÉ / 3 VARIÁVEIS / MATEMÁTICA):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,245	0,060	0,059	20,796
	IMPUTAÇÃO 2	0,241	0,058	0,057	21,160
	IMPUTAÇÃO 3	0,235	0,055	0,054	20,749
	IMPUTAÇÃO 4	0,226	0,051	0,050	20,831
	IMPUTAÇÃO 5	0,244	0,059	0,059	20,464
	MÉDIA	0,238	0,057	0,056	20,800

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	7,612	,772	,174	9,866	,000
	IMPUTAÇÃO 2	7,833	,785	,177	9,979	,000
	IMPUTAÇÃO 3	7,041	,770	,163	9,143	,000
	IMPUTAÇÃO 4	6,800	,773	,157	8,802	,000
	IMPUTAÇÃO 5	7,623	,759	,178	10,044	,000
	MÉDIA	7,382	0,772	0,170	9,567	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	17,3533	2,0130	,1817	8,6206	,0000
	IMPUTAÇÃO 2	18,0013	2,0225	,1854	8,9007	,0000
	IMPUTAÇÃO 3	19,4316	1,9250	,2018	10,0942	,0000
	IMPUTAÇÃO 4	17,9426	1,9161	,1885	9,3642	,0000
	IMPUTAÇÃO 5	18,4986	1,8824	,1969	9,8273	,0000
	MÉDIA	18,2455	1,9518	,1909	9,3614	,0000

PROGRAMA*ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	-1,6539	2,9478	-,0121	-,5611	,5748
	IMPUTAÇÃO 2	-3,8958	2,8946	-,0286	-1,3459	,1784
	IMPUTAÇÃO 3	-6,5393	2,5042	-,0534	-2,6114	,0091
	IMPUTAÇÃO 4	-4,9462	2,5279	-,0403	-1,9566	,0505
	IMPUTAÇÃO 5	-5,6199	2,4835	-,0464	-2,2629	,0237
	MÉDIA	-4,5310	2,6716	-,0362	-1,7476	,1673

APÊNDICE GG – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM MACAÉ / 3 VARIÁVEIS / LÍNGUA PORTUGUESA):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,397	0,158	0,157	16,797
	IMPUTAÇÃO 2	0,391	0,153	0,152	16,763
	IMPUTAÇÃO 3	0,371	0,138	0,137	16,859
	IMPUTAÇÃO 4	0,379	0,143	0,143	16,808
	IMPUTAÇÃO 5	,379a	0,143	0,143	16,829
	MÉDIA	0,385	0,147	0,146	16,811

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	12,781	0,623	0,343	20,509	0,000
	IMPUTAÇÃO 2	12,644	0,622	0,341	20,333	0,000
	IMPUTAÇÃO 3	11,985	0,626	0,326	19,153	0,000
	IMPUTAÇÃO 4	12,193	0,623	0,331	19,560	0,000
	IMPUTAÇÃO 5	12,417	0,624	0,337	19,894	0,000
	MÉDIA	12,404	0,624	0,336	19,890	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	16,463	1,626	,202	10,125	,000
	IMPUTAÇÃO 2	16,858	1,602	,208	10,522	,000
	IMPUTAÇÃO 3	18,115	1,564	,221	11,582	,000
	IMPUTAÇÃO 4	18,124	1,546	,224	11,722	,000
	IMPUTAÇÃO 5	17,796	1,548	,220	11,496	,000
	MÉDIA	17,471	1,577	,215	11,089	,000

PROGRAMA*ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	-,2084	2,3810	-,0018	-,0875	,9303
	IMPUTAÇÃO 2	-2,0778	2,2931	-,0183	-,9061	,3650
	IMPUTAÇÃO 3	-5,4859	2,0347	-,0527	-2,6962	,0071
	IMPUTAÇÃO 4	-5,0098	2,0398	-,0481	-2,4560	,0141
	IMPUTAÇÃO 5	-5,8328	2,0423	-,0559	-2,8559	,0043
	MÉDIA	-3,7229	2,1582	-,0353	-1,8003	,2641

APÊNDICE HH – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM MACAÉ / 3 VARIÁVEIS / LIDERANÇA):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,167	0,028	0,027	0,820
	IMPUTAÇÃO 2	0,176	0,031	0,030	0,817
	IMPUTAÇÃO 3	0,179	0,032	0,031	0,823
	IMPUTAÇÃO 4	0,189	0,036	0,035	0,820
	IMPUTAÇÃO 5	0,177	0,031	0,030	0,820
	MÉDIA	0,178	0,032	0,031	0,820

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	-0,278	0,030	-0,164	-9,150	0,000
	IMPUTAÇÃO 2	-0,300	0,030	-0,178	-9,896	0,000
	IMPUTAÇÃO 3	-0,292	0,031	-0,172	-9,566	0,000
	IMPUTAÇÃO 4	-0,315	0,030	-0,186	-10,351	0,000
	IMPUTAÇÃO 5	-0,295	0,030	-0,174	-9,684	0,000
	MÉDIA	-0,296	0,030	-0,175	-9,729	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	,0518	,0794	,0140	,6522	,5143
	IMPUTAÇÃO 2	,0081	,0781	,0022	,1031	,9179
	IMPUTAÇÃO 3	,0836	,0764	,0221	1,0942	,2740
	IMPUTAÇÃO 4	,0628	,0755	,0169	,8326	,4051
	IMPUTAÇÃO 5	,0710	,0755	,0191	,9411	,3467
	MÉDIA	,0554	,0770	,0149	,7246	,4916

PROGRAMA*ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	-,0477	,1163	-,0090	-,4100	,6818
	IMPUTAÇÃO 2	,0547	,1118	,0106	,4896	,6245
	IMPUTAÇÃO 3	-,1247	,0994	-,0260	-1,2556	,2093
	IMPUTAÇÃO 4	-,0612	,0995	-,0128	-,6144	,5390
	IMPUTAÇÃO 5	-,0428	,0996	-,0089	-,4300	,6672
	MÉDIA	-,0443	,1053	-,0092	-,4441	,5444

APÊNDICE II – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 2 VARIÁVEIS / MATEMÁTICA / CRITÉRIO 1):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,232	0,054	0,053	20,881
	IMPUTAÇÃO 2	0,219	0,048	0,048	21,331
	IMPUTAÇÃO 3	0,236	0,056	0,055	20,697
	IMPUTAÇÃO 4	0,227	0,051	0,051	20,823
	IMPUTAÇÃO 5	0,246	0,060	0,060	20,585
	MÉDIA	0,232	0,054	0,053	20,863

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	9,408	0,722	0,215	13,034	0,000
	IMPUTAÇÃO 2	8,837	0,737	0,198	11,989	0,000
	IMPUTAÇÃO 3	9,318	0,715	0,214	13,023	0,000
	IMPUTAÇÃO 4	8,881	0,721	0,203	12,316	0,000
	IMPUTAÇÃO 5	9,938	0,711	0,229	13,972	0,000
	MÉDIA	9,276	0,721	0,212	12,867	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	5,6010	1,0400	,0890	5,3850	,0000
	IMPUTAÇÃO 2	6,0390	1,0630	,0940	5,6840	,0000
	IMPUTAÇÃO 3	6,1900	1,0310	,0990	6,0040	,0000
	IMPUTAÇÃO 4	6,3600	1,0370	,1010	6,1320	,0000
	IMPUTAÇÃO 5	5,5080	1,0250	,0880	5,3710	,0000
	MÉDIA	5,9396	1,0392	,0942	5,7152	,0000

APÊNDICE JJ – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 2 VARIÁVEIS / LÍNGUA PORTUGUESA / CRITÉRIO 1):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,346	0,120	0,119	17,223
	IMPUTAÇÃO 2	0,308	0,095	0,094	17,420
	IMPUTAÇÃO 3	0,339	0,115	0,115	17,181
	IMPUTAÇÃO 4	0,341	0,117	0,116	17,140
	IMPUTAÇÃO 5	0,346	0,120	0,119	17,158
	MÉDIA	0,336	0,113	0,113	17,224

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	12,294	,595	,328	20,649	,000
	IMPUTAÇÃO 2	10,744	,602	,288	17,847	,000
	IMPUTAÇÃO 3	11,866	,594	,318	19,977	,000
	IMPUTAÇÃO 4	11,934	,594	,320	20,106	,000
	IMPUTAÇÃO 5	12,260	,593	,329	20,679	,000
	MÉDIA	11,820	0,596	0,317	19,852	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	5,915	0,858	,110	6,895	,000
	IMPUTAÇÃO 2	5,990	0,868	,111	6,903	,000
	IMPUTAÇÃO 3	6,312	0,856	,118	7,375	,000
	IMPUTAÇÃO 4	6,462	0,854	,120	7,568	,000
	IMPUTAÇÃO 5	5,861	0,855	,109	6,858	,000
	MÉDIA	6,1080	,8582	,1136	7,1198	,0000

APÊNDICE KK – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 2 VARIÁVEIS / LIDERANÇA / CRITÉRIO 1):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,092	,008	,008	,82107
	IMPUTAÇÃO 2	0,077	,006	,005	,82119
	IMPUTAÇÃO 3	0,103	,011	,010	,82266
	IMPUTAÇÃO 4	0,113	,013	,012	,82176
	IMPUTAÇÃO 5	0,106	,011	,011	,82014
	MÉDIA	0,098	0,010	0,009	0,821

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	-,140	,028	-,083	-4,920	,000
	IMPUTAÇÃO 2	-,112	,028	-,067	-3,946	,000
	IMPUTAÇÃO 3	-,156	,028	-,092	-5,486	,000
	IMPUTAÇÃO 4	-,178	,028	-,105	-6,248	,000
	IMPUTAÇÃO 5	-,163	,028	-,097	-5,737	,000
	MÉDIA	-0,150	0,028	-0,089	-5,267	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	,096	,041	,039	2,337	,019
	IMPUTAÇÃO 2	,095	,041	,039	2,321	,020
	IMPUTAÇÃO 3	,109	,041	,045	2,650	,008
	IMPUTAÇÃO 4	,102	,041	,042	2,485	,013
	IMPUTAÇÃO 5	,104	,041	,043	2,534	,011
	MÉDIA	,1012	,0410	,0416	2,4654	,0142

APÊNDICE LL – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 3 VARIÁVEIS / MATEMÁTICA / CRITÉRIO 1):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,236	0,056	0,055	20,865
	IMPUTAÇÃO 2	0,224	0,050	0,049	21,312
	IMPUTAÇÃO 3	0,239	0,057	0,056	20,685
	IMPUTAÇÃO 4	0,231	0,053	0,053	20,804
	IMPUTAÇÃO 5	0,249	0,062	0,061	20,569
	MÉDIA	0,236	0,056	0,055	20,847

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	8,700	0,775	0,199	11,229	0,000
	IMPUTAÇÃO 2	8,056	0,791	0,181	10,183	0,000
	IMPUTAÇÃO 3	8,693	0,768	0,200	11,317	0,000
	IMPUTAÇÃO 4	8,110	0,774	0,186	10,477	0,000
	IMPUTAÇÃO 5	9,235	0,763	0,213	12,097	0,000
	MÉDIA	8,559	0,774	0,196	11,061	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	2,4151	1,6436	,0382	1,4694	,1418
	IMPUTAÇÃO 2	2,5198	1,6786	,0392	1,5012	,1334
	IMPUTAÇÃO 3	3,3802	1,6293	,0540	2,0747	,0381
	IMPUTAÇÃO 4	2,8985	1,6401	,0461	1,7672	,0773
	IMPUTAÇÃO 5	2,3431	1,6200	,0375	1,4464	,1482
	MÉDIA	2,7113	1,6423	,0430	1,6518	,1078

PROGRAMA*ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	5,3087	2,1216	,0671	2,5022	,0124
	IMPUTAÇÃO 2	5,8656	2,1670	,0728	2,7068	,0068
	IMPUTAÇÃO 3	4,6824	2,1033	,0597	2,2262	,0261
	IMPUTAÇÃO 4	5,7615	2,1160	,0731	2,7228	,0065
	IMPUTAÇÃO 5	5,2741	2,0914	,0674	2,5218	,0117
	MÉDIA	5,3785	2,1199	,0680	2,5360	,0127

APÊNDICE MM – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 3 VARIÁVEIS / LÍNGUA PORTUGUESA / CRITÉRIO 1):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,349	0,122	0,121	17,206
	IMPUTAÇÃO 2	0,314	0,099	0,098	17,388
	IMPUTAÇÃO 3	0,342	0,117	0,116	17,166
	IMPUTAÇÃO 4	0,346	0,119	0,119	17,116
	IMPUTAÇÃO 5	0,349	0,122	0,121	17,142
	MÉDIA	0,340	0,116	0,115	17,203

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	11,630	0,639	0,310	18,203	0,000
	IMPUTAÇÃO 2	9,864	0,645	0,264	15,284	0,000
	IMPUTAÇÃO 3	11,245	0,637	0,302	17,641	0,000
	IMPUTAÇÃO 4	11,157	0,637	0,299	17,519	0,000
	IMPUTAÇÃO 5	11,631	0,636	0,312	18,282	0,000
	MÉDIA	11,106	0,639	0,297	17,386	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	2,9272	1,3554	,0542	2,1597	,0309
	IMPUTAÇÃO 2	2,0309	1,3695	,0377	1,4829	,1382
	IMPUTAÇÃO 3	3,5214	1,3521	,0656	2,6044	,0092
	IMPUTAÇÃO 4	2,9737	1,3493	,0554	2,2038	,0276
	IMPUTAÇÃO 5	3,0301	1,3501	,0563	2,2444	,0249
	MÉDIA	2,8967	1,3553	,0539	2,1391	,0462

PROGRAMA*ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	4,9782	1,7495	,0736	2,8455	,0045
	IMPUTAÇÃO 2	6,5977	1,7679	,0978	3,7318	,0002
	IMPUTAÇÃO 3	4,6506	1,7455	,0691	2,6643	,0078
	IMPUTAÇÃO 4	5,8053	1,7408	,0864	3,3348	,0009
	IMPUTAÇÃO 5	4,7176	1,7429	,0700	2,7067	,0068
	MÉDIA	5,3499	1,7493	,0794	3,0566	,0040

APÊNDICE NN – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 3 VARIÁVEIS / LIDERANÇA / CRITÉRIO 1):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,092	0,008	0,008	0,821
	IMPUTAÇÃO 2	0,077	0,006	0,005	0,821
	IMPUTAÇÃO 3	0,103	0,011	0,010	0,823
	IMPUTAÇÃO 4	0,113	0,013	0,012	0,822
	IMPUTAÇÃO 5	0,106	0,011	0,010	0,820
	MÉDIA	0,098	0,010	0,009	0,821

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	-0,144	0,030	-0,085	-4,715	0,000
	IMPUTAÇÃO 2	-0,111	0,030	-0,066	-3,633	0,000
	IMPUTAÇÃO 3	-0,157	0,031	-0,093	-5,146	0,000
	IMPUTAÇÃO 4	-0,177	0,031	-0,105	-5,793	0,000
	IMPUTAÇÃO 5	-0,164	0,030	-0,097	-5,385	0,000
	MÉDIA	-0,151	0,031	-0,089	-4,934	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	,0770	,0647	,0317	1,1903	,2340
	IMPUTAÇÃO 2	,1004	,0647	,0415	1,5524	,1207
	IMPUTAÇÃO 3	,1033	,0648	,0425	1,5937	,1111
	IMPUTAÇÃO 4	,1046	,0648	,0430	1,6147	,1065
	IMPUTAÇÃO 5	,0974	,0646	,0402	1,5078	,1317
	MÉDIA	,0965	,0647	,0398	1,4918	,1408

PROGRAMA*ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	,0310	,0835	,0102	,3711	,7106
	IMPUTAÇÃO 2	-,0092	,0835	-,0030	-,1098	,9126
	IMPUTAÇÃO 3	,0089	,0837	,0029	,1061	,9155
	IMPUTAÇÃO 4	-,0048	,0836	-,0016	-,0577	,9540
	IMPUTAÇÃO 5	,0102	,0834	,0033	,1220	,9029
	MÉDIA	,0072	,0835	,0024	,0863	,8791

APÊNDICE OO – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 2 VARIÁVEIS / MATEMÁTICA / CRITÉRIO 2):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,308	0,095	0,094	18,701
	IMPUTAÇÃO 2	0,263	0,069	0,068	20,470
	IMPUTAÇÃO 3	0,294	0,086	0,085	18,874
	IMPUTAÇÃO 4	0,307	0,094	0,093	18,850
	IMPUTAÇÃO 5	0,313	0,098	0,097	18,796
	MÉDIA	0,297	0,088	0,087	19,138

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	9,320	0,870	0,232	10,712	0,000
	IMPUTAÇÃO 2	9,181	0,790	0,212	11,626	0,000
	IMPUTAÇÃO 3	9,052	0,836	0,225	10,831	0,000
	IMPUTAÇÃO 4	9,102	0,877	0,225	10,380	0,000
	IMPUTAÇÃO 5	9,559	0,873	0,237	10,955	0,000
	MÉDIA	9,243	0,849	0,226	10,901	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	11,2070	1,2000	,2030	9,3380	,0000
	IMPUTAÇÃO 2	10,3780	1,2240	,1550	8,4760	,0000
	IMPUTAÇÃO 3	10,9360	1,2010	,1890	9,1020	,0000
	IMPUTAÇÃO 4	11,7610	1,2090	,2110	9,7260	,0000
	IMPUTAÇÃO 5	11,4040	1,2060	,2040	9,4580	,0000
	MÉDIA	11,1372	1,2080	,1924	9,2200	,0000

APÊNDICE PP – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 2 VARIÁVEIS / LÍNGUA PORTUGUESA / CRITÉRIO 2):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,375	0,141	0,140	17,255
	IMPUTAÇÃO 2	0,354	0,126	0,125	17,330
	IMPUTAÇÃO 3	0,363	0,132	0,131	17,199
	IMPUTAÇÃO 4	0,369	0,136	0,135	17,232
	IMPUTAÇÃO 5	0,374	0,140	0,139	17,352
	MÉDIA	0,367	0,135	0,134	17,273

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	12,075	,803	,318	15,042	,000
	IMPUTAÇÃO 2	11,862	,669	,314	17,743	,000
	IMPUTAÇÃO 3	11,707	,762	,311	15,372	,000
	IMPUTAÇÃO 4	11,603	,802	,306	14,475	,000
	IMPUTAÇÃO 5	12,075	,806	,316	14,990	,000
	MÉDIA	11,864	0,768	0,313	15,524	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	10,451	1,107	,200	9,438	,000
	IMPUTAÇÃO 2	9,650	1,036	,165	9,310	,000
	IMPUTAÇÃO 3	10,162	1,095	,188	9,282	,000
	IMPUTAÇÃO 4	10,883	1,105	,208	9,845	,000
	IMPUTAÇÃO 5	10,530	1,113	,200	9,460	,000
	MÉDIA	10,3352	1,0912	,1922	9,4670	,0000

APÊNDICE QQ – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 2 VARIÁVEIS / LIDERANÇA / CRITÉRIO 2):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,121	,015	,014	,80520
	IMPUTAÇÃO 2	0,091	,008	,008	,81061
	IMPUTAÇÃO 3	0,117	,014	,013	,80989
	IMPUTAÇÃO 4	0,131	,017	,016	,80508
	IMPUTAÇÃO 5	0,119	,014	,013	,80684
	MÉDIA	0,116	0,014	0,013	0,808

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	-,164	,037	-,099	-4,379	,000
	IMPUTAÇÃO 2	-,126	,031	-,076	-4,035	,000
	IMPUTAÇÃO 3	-,158	,036	-,095	-4,400	,000
	IMPUTAÇÃO 4	-,182	,037	-,110	-4,856	,000
	IMPUTAÇÃO 5	-,155	,037	-,093	-4,137	,000
	MÉDIA	-0,157	0,036	-0,095	-4,361	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	,159	,052	,070	3,086	,002
	IMPUTAÇÃO 2	,130	,048	,050	2,677	,007
	IMPUTAÇÃO 3	,162	,052	,068	3,141	,002
	IMPUTAÇÃO 4	,163	,052	,071	3,158	,002
	IMPUTAÇÃO 5	,167	,052	,073	3,229	,001
	MÉDIA	,1562	,0512	,0664	3,0582	,0028

APÊNDICE RR – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 3 VARIÁVEIS / MATEMÁTICA / CRITÉRIO 2):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,313	0,098	0,097	18,674
	IMPUTAÇÃO 2	0,266	0,071	0,070	20,455
	IMPUTAÇÃO 3	0,300	0,090	0,089	18,841
	IMPUTAÇÃO 4	0,313	0,098	0,096	18,820
	IMPUTAÇÃO 5	0,317	0,101	0,099	18,772
	MÉDIA	0,302	0,091	0,090	19,112

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	8,391	0,941	0,209	8,915	0,000
	IMPUTAÇÃO 2	8,536	0,838	0,197	10,192	0,000
	IMPUTAÇÃO 3	8,099	0,897	0,201	9,033	0,000
	IMPUTAÇÃO 4	8,135	0,948	0,201	8,577	0,000
	IMPUTAÇÃO 5	8,676	0,944	0,215	9,193	0,000
	MÉDIA	8,367	0,914	0,205	9,182	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	7,4414	1,8949	,1345	3,9271	,0001
	IMPUTAÇÃO 2	6,9397	1,9343	,1034	3,5877	,0003
	IMPUTAÇÃO 3	6,6713	1,8964	,1152	3,5179	,0004
	IMPUTAÇÃO 4	7,8346	1,9112	,1403	4,0992	,0000
	IMPUTAÇÃO 5	7,8085	1,9042	,1400	4,1007	,0000
	MÉDIA	7,3391	1,9082	,1267	3,8465	,0002

PROGRAMA*ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	6,2762	2,4463	,0909	2,5656	,0104
	IMPUTAÇÃO 2	5,7297	2,4972	,0678	2,2945	,0218
	IMPUTAÇÃO 3	7,1077	2,4482	,0980	2,9032	,0037
	IMPUTAÇÃO 4	6,5327	2,4654	,0937	2,6498	,0081
	IMPUTAÇÃO 5	5,9916	2,4582	,0860	2,4374	,0149
	MÉDIA	6,3276	2,4630	,0873	2,5701	,0118

APÊNDICE SS – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 3 VARIÁVEIS / LÍNGUA PORTUGUESA / CRITÉRIO 2):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,381	0,145	0,144	17,217
	IMPUTAÇÃO 2	0,359	0,129	0,128	17,298
	IMPUTAÇÃO 3	0,369	0,136	0,135	17,163
	IMPUTAÇÃO 4	0,376	0,141	0,140	17,187
	IMPUTAÇÃO 5	0,380	0,144	0,143	17,315
	MÉDIA	0,373	0,139	0,138	17,236

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	11,047	0,868	0,291	12,730	0,000
	IMPUTAÇÃO 2	11,060	0,708	0,293	15,614	0,000
	IMPUTAÇÃO 3	10,775	0,817	0,286	13,192	0,000
	IMPUTAÇÃO 4	10,493	0,866	0,277	12,114	0,000
	IMPUTAÇÃO 5	11,052	0,870	0,290	12,696	0,000
	MÉDIA	10,885	0,826	0,287	13,269	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	6,2853	1,7470	,1200	3,5978	,0003
	IMPUTAÇÃO 2	5,3719	1,6358	,0916	3,2839	,0010
	IMPUTAÇÃO 3	5,9913	1,7275	,1107	3,4681	,0005
	IMPUTAÇÃO 4	6,3765	1,7454	,1220	3,6534	,0003
	IMPUTAÇÃO 5	6,3664	1,7563	,1207	3,6248	,0003
	MÉDIA	6,0783	1,7224	,1130	3,5256	,0005

PROGRAMA*ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	6,9433	2,2554	,1062	3,0786	,0021
	IMPUTAÇÃO 2	7,1298	2,1118	,0966	3,3762	,0007
	IMPUTAÇÃO 3	6,9508	2,2302	,1025	3,1166	,0019
	IMPUTAÇÃO 4	7,4976	2,2514	,1149	3,3302	,0009
	IMPUTAÇÃO 5	6,9387	2,2673	,1054	3,0603	,0022
	MÉDIA	7,0921	2,2232	,1051	3,1924	,0016

APÊNDICE TT – RESULTADO DAS IMPUTAÇÕES E DAS APLICAÇÕES DAS REGRAS DE RUBIN PARA OS COEFICIENTES DE INTERESSE (ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA / 3 VARIÁVEIS / LIDERANÇA / CRITÉRIO 2):

MODELO	IMPUTAÇÃO	R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão
	IMPUTAÇÃO 1	0,121	0,015	0,013	0,805
	IMPUTAÇÃO 2	0,091	0,008	0,007	0,811
	IMPUTAÇÃO 3	0,117	0,014	0,012	0,810
	IMPUTAÇÃO 4	0,131	0,017	0,016	0,805
	IMPUTAÇÃO 5	0,119	0,014	0,013	0,807
	MÉDIA	0,116	0,014	0,012	0,808

ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	-0,169	0,041	-0,102	-4,158	0,000
	IMPUTAÇÃO 2	-0,127	0,033	-0,076	-3,816	0,000
	IMPUTAÇÃO 3	-0,161	0,039	-0,097	-4,186	0,000
	IMPUTAÇÃO 4	-0,187	0,041	-0,113	-4,609	0,000
	IMPUTAÇÃO 5	-0,157	0,041	-0,095	-3,880	0,000
	MÉDIA	-0,160	0,039	-0,097	-4,130	0,000

PROGRAMA	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	,1401	,0817	,0614	1,7142	,0867
	IMPUTAÇÃO 2	,1270	,0767	,0493	1,6568	,0977
	IMPUTAÇÃO 3	,1460	,0815	,0611	1,7912	,0734
	IMPUTAÇÃO 4	,1420	,0818	,0620	1,7360	,0827
	IMPUTAÇÃO 5	,1570	,0819	,0685	1,9178	,0553
	MÉDIA	,1424	,0807	,0605	1,7632	,0791

PROGRAMA*ANO	IMPUTAÇÃO	B	Erro padrão	Beta	t	Valor-p
	IMPUTAÇÃO 1	,0323	,1055	,0113	,3064	,7593
	IMPUTAÇÃO 2	,0046	,0990	,0014	,0467	,9627
	IMPUTAÇÃO 3	,0265	,1053	,0088	,2514	,8016
	IMPUTAÇÃO 4	,0352	,1055	,0123	,3337	,7387
	IMPUTAÇÃO 5	,0169	,1057	,0059	,1600	,8729
	MÉDIA	,0231	,1042	,0080	,2196	,8270

APÊNDICE UU – OUTLIERS PARA ÍNDICE DE LIDERANÇA DO DIRETOR NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM NITERÓI:

Valores discrepantes (<i>outliers</i>)					
Grupos (controle e tratamento)				Casos	Valores
Índice de liderança do diretor	Controle	Valores maiores	1	7998	3,05
			2	9055	2,69
			3	794	2,65
			4	4355	2,61
			5	9574	2,56
		Valores menores	1	14954	-3,57
			2	14438	-3,57
			3	13727	-3,57
			4	11754	-3,57
			5	11238	-3,57
	Tratamento	Valores maiores	1	72	1,68
			2	3327	1,60
			3	6499	1,58
			4	12899	1,35
			5	3299	1,12
		Valores menores	1	12889	-3,18
			2	9689	-3,18
			3	6489	-3,18
			4	3289	-3,18
		5	89	-3,18	

APÊNDICE VV – OUTLIERS PARA DESEMPENHO EM MATEMÁTICA NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM NITERÓI:

Valores discrepantes (<i>outliers</i>)					
Grupos (controle e tratamento)				Casos	Valores
Desempenho da unidade escolar em Matemática na Prova Brasil entre 2007 e 2015	Controle	Valores maiores	1	4881	369,01
			2	2296	333,24
			3	9101	324,66
			4	15351	322,50
			5	12352	321,85
		Valores menores	1	6751	86,35
			2	3606	90,03
			3	4956	93,17
			4	3706	93,45
			5	12081	93,58
	Tratamento	Valores maiores	1	156	278,21
			2	3356	278,21
			3	6556	277,87
			4	127	258,79
			5	3327	258,79
		Valores menores	1	6527	127,89
			2	3247	154,93
			3	47	154,93
			4	9756	155,58
			5	12812	156,5

APÊNDICE WW – OUTLIERS PARA DESEMPENHO EM LÍNGUA PORTUGUESA NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM NITERÓI:

Valores discrepantes (<i>outliers</i>)					
Grupos (controle e tratamento)				Casos	Valores
Desempenho da unidade escolar em Língua Portuguesa na Prova Brasil entre 2007 e 2015	Controle	Valores maiores	1	2651	261,57
			2	5851	261,57
			3	9051	261,57
			4	12251	261,57
			5	15451	261,57
		Valores menores	1	10825	84,96
			2	12279	108,71
			3	3634	116,54
			4	434	121,13
			5	14691	125,51
	Tratamento	Valores maiores	1	160	239,65
			2	3360	239,65
			3	6560	239,65
			4	9760	239,65
			5	12960	239,65
		Valores menores	1	12812	138,70
			2	9612	138,70
			3	6412	138,70
			4	3212	138,70
			5	12	138,70

APÊNDICE XX – OUTLIERS PARA ÍNDICE DE LIDERANÇA DO DIRETOR NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM MACAÉ:

Valores discrepantes (<i>outliers</i>)					
Grupos (controle e tratamento)				Casos	Valores
Índice de liderança do diretor	Controle	Valores maiores	1	7912	3,05
			2	9020	2,69
			3	719	2,65
			4	4275	2,61
			5	9559	2,56
		Valores menores	1	14859	-3,57
			2	14343	-3,57
			3	13632	-3,57
			4	11664	-3,57
			5	11148	-3,57
	Tratamento	Valores maiores	1	13076	1,91
			2	5581	1,64
			3	6652	1,41
			4	262	1,32
			5	6686	1,29
		Valores menores	1	15100	-3,39
			2	12889	-3,39
			3	11905	-3,39
			4	9694	-3,39
			5	8710	-3,39

APÊNDICE YY – OUTLIERS PARA DESEMPENHO EM MATEMÁTICA NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM MACAÉ:

Valores discrepantes (outliers)					
Grupos (controle e tratamento)				Casos	Valores
Desempenho da unidade escolar em Matemática na Prova Brasil entre 2007 e 2015	Controle	Valores maiores	1	4801	369,01
			2	2221	333,24
			3	9066	324,66
			4	15286	322,50
			5	12322	321,85
		Valores menores	1	6591	86,35
			2	3526	90,03
			3	4876	93,17
			4	3626	93,45
			5	12011	93,58
	Tratamento	Valores maiores	1	15347	286,26
			2	262	283,03
			3	3457	283,03
			4	6652	283,03
			5	9847	283,03
		Valores menores	1	296	128,68
			2	6418	144,78
			3	13076	152,64
			4	12271	159,49
			5	15466	163,39

APÊNDICE ZZ – OUTLIERS PARA DESEMPENHO EM LÍNGUA PORTUGUESA NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM MACAÉ:

Valores discrepantes (<i>outliers</i>)					
Grupos (controle e tratamento)				Casos	Valores
Desempenho da unidade escolar em Língua Portuguesa na Prova Brasil entre 2007 e 2015	Controle	Valores maiores	1	2626	261,57
			2	5821	261,57
			3	9016	261,57
			4	12211	261,57
			5	15406	261,57
		Valores menores	1	10735	84,96
			2	12239	108,71
			3	3554	116,54
			4	359	121,13
			5	14596	125,51
	Tratamento	Valores maiores	1	265	272,61
			2	9829	259,99
			3	245	249,40
			4	6685	248,66
			5	2470	248,18
Valores menores		1	6418	134,82	
		2	9613	151,29	
		3	13024	159,09	
		4	15131	167,01	
		5	11936	167,01	

APÊNDICE AAA – OUTLIERS PARA ÍNDICE DE LIDERANÇA DO DIRETOR NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA (1º CRITÉRIO):

Valores discrepantes (outliers)					
Grupos (controle e tratamento)				Casos	Valores
Índice de liderança do diretor	Controle	Valores maiores	1	8868	3,05
			2	9925	2,69
			3	1084	2,65
			4	4935	2,61
			5	10444	2,56
		Valores menores	1	16404	-3,57
			2	15888	-3,57
			3	15177	-3,57
			4	12914	-3,57
			5	12398	-3,57
	Tratamento	Valores maiores	1	10912	1,64
			2	10901	1,58
			3	3921	1,55
			4	3583	1,49
			5	94	1,47
Valores menores		1	14354	-3,36	
		2	10864	-3,36	
		3	7374	-3,36	
		4	3884	-3,36	
		5	394	-3,36	

APÊNDICE BBB – OUTLIERS PARA DESEMPENHO EM MATEMÁTICA NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA (1º CRITÉRIO):

Valores discrepantes (<i>outliers</i>)					
Grupos (controle e tratamento)				Casos	Valores
Desempenho da unidade escolar em Matemática na Prova Brasil entre 2007 e 2015	Controle	Valores maiores	1	5461	369,01
			2	2586	333,24
			3	9971	324,66
			4	16801	322,50
			5	13512	321,85
		Valores menores	1	7621	86,35
			2	4186	90,03
			3	5536	93,17
			4	4286	93,45
			5	13241	93,58
	Tratamento	Valores maiores	1	365	281,67
			2	3855	281,67
			3	7345	281,67
			4	10835	281,67
			5	14325	281,67
Valores menores		1	14181	95,10	
		2	14411	95,63	
		3	3711	106,16	
		4	14397	110,47	
		5	437	113,53	

APÊNDICE CCC – OUTLIERS PARA DESEMPENHO EM LÍNGUA PORTUGUESA NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA (1º CRITÉRIO):

Valores discrepantes (<i>outliers</i>)					
Grupos (controle e tratamento)				Casos	Valores
Desempenho da unidade escolar em Língua Portuguesa na Prova Brasil entre 2007 e 2015	Controle	Valores maiores	1	2941	261,57
			2	6431	261,57
			3	9921	261,57
			4	13411	261,57
			5	16901	261,57
		Valores menores	1	11985	84,96
			2	13439	108,71
			3	4214	116,54
			4	724	121,13
			5	16141	125,51
	Tratamento	Valores maiores	1	58	258,95
			2	3548	258,95
			3	7039	258,95
			4	10528	258,95
			5	14018	258,95
Valores menores		1	14209	133,32	
		2	14226	140,99	
		3	10736	140,99	
		4	7246	140,99	
		5	3756	140,99	

APÊNDICE DDD – OUTLIERS PARA ÍNDICE DE LIDERANÇA DO DIRETOR NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA (2º CRITÉRIO):

Valores discrepantes (<i>outliers</i>)					
Grupos (controle e tratamento)				Casos	Valores
Índice de liderança do diretor	Controle	Valores maiores	1	6553	3,05
			2	7310	2,69
			3	4270	2,61
			4	7609	2,56
			5	1704	2,27
		Valores menores	1	387	-3,57
			2	9652	-3,57
			3	8002	-3,57
			4	6593	-3,57
			5	6162	-3,57
	Tratamento	Valores maiores	1	12361	1,64
			2	11770	1,55
			3	11836	1,16
			4	11372	1,09
			5	11373	1,09
Valores menores		1	12653	-2,99	
		2	12368	-2,99	
		3	12083	-2,99	
		4	11788	-2,99	
		5	11483	-2,99	

APÊNDICE EEE – OUTLIERS PARA DESEMPENHO EM MATEMÁTICA NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA (2º CRITÉRIO):

Valores discrepantes (<i>outliers</i>)					
Grupos (controle e tratamento)				Casos	Valores
Desempenho da unidade escolar em Matemática na Prova Brasil entre 2007 e 2015	Controle	Valores maiores	1	4796	369,01
			2	7216	298,85
			3	1346	291,97
			4	2991	291,97
			5	5466	291,97
		Valores menores	1	284	0,00
			2	3521	90,03
			3	4871	93,17
			4	3621	93,45
			5	8161	104,25
	Tratamento	Valores maiores	1	11439	281,67
			2	11724	281,67
			3	12039	281,67
			4	12324	281,67
			5	12609	281,67
Valores menores		1	11771	141,99	
		2	12625	163,47	
		3	12340	163,47	
		4	12055	163,47	
		5	11740	163,47	

APÊNDICE FFF – OUTLIERS PARA DESEMPENHO EM LÍNGUA PORTUGUESA NO BANCO COM ESCOLAS TRATADAS EM SÃO JOÃO DE MERITI, VALENÇA E VOLTA REDONDA (2º CRITÉRIO):

Valores discrepantes (<i>outliers</i>)					
Grupos (controle e tratamento)				Casos	Valores
Desempenho da unidade escolar em Língua Portuguesa na Prova Brasil entre 2007 e 2015	Controle	Valores maiores	1	1346	261,57
			2	2991	261,57
			3	5466	261,57
			4	7306	261,57
			5	8956	261,57
		Valores menores	1	284	0,00
			2	8161	84,96
			3	3549	116,54
			4	10206	125,51
			5	8557	125,51
	Tratamento	Valores maiores	1	11242	258,95
			2	11527	258,95
			3	11843	258,95
			4	12127	258,95
			5	12412	258,95
Valores menores		1	12625	145,17	
		2	12340	145,17	
		3	12055	145,17	
		4	11740	145,17	
		5	11455	145,17	

ANEXOS

ANEXO A – CONFIGURAÇÕES ORIGINAIS DAS QUESTÕES RELATIVAS ÀS FORMAS DE PROVIMENTO AOS CARGOS DE DIRETORES (QUESTIONÁRIOS CONTEXTUAIS ENTRE 2007 E 2015)

EDIÇÕES DE 2007, 2009 E 2011

PERGUNTA Nº 21. VOCÊ ASSUMIU A DIREÇÃO DESTA ESCOLA POR

- | | |
|----------------------------|-----------------------------|
| (A) SELEÇÃO. | (E) INDICAÇÃO DE POLÍTICOS. |
| (B) ELEIÇÃO APENAS. | (F) OUTRAS INDICAÇÕES. |
| (C) SELEÇÃO E ELEIÇÃO. | (G) OUTRA FORMA. |
| (D) INDICAÇÃO DE TÉCNICOS. | |

Fonte: INEP.

EDIÇÕES DE 2013 E 2015

PERGUNTA Nº 14. VOCÊ ASSUMIU A DIREÇÃO DESTA ESCOLA POR

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| (A) CONCURSO PÚBLICO APENAS. | (E) PROCESSO SELETIVO E ELEIÇÃO. |
| (B) ELEIÇÃO APENAS. | (F) PROCESSO SELETIVO E
INDICAÇÃO. |
| (C) INDICAÇÃO APENAS. | (G) OUTRA FORMA. |
| (D) PROCESSO SELETIVO APENAS. | |

Fonte: INEP.

ANEXO B – CONFIGURAÇÕES ORIGINAIS DAS QUESTÕES RELATIVAS AO TRABALHO DOS DIRETORES (QUESTIONÁRIOS CONTEXTUAIS DOS PROFESSORES ENTRE 2007 E 2011)

EDIÇÕES DE 2007, 2009 E 2011

OS ITENS ADIANTE APRESENTAM ALGUMAS AFIRMAÇÕES. INDIQUE SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA/DISCORDÂNCIA COM CADA UMA DELAS.

	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
O(A) diretor(a) me anima e me motiva para o trabalho.	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Tenho plena confiança no(a) diretor(a) como profissional.	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
O(a) diretor(a) consegue que os professores se comprometam com a escola.	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
O(a) diretor(a) estimula as atividades inovadoras.	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
O(a) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos.	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
O(a) diretor(a) dá atenção especial aos aspectos relacionados com as normas administrativas.	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
O(a) diretor(a) dá atenção especial aos aspectos relacionados com a manutenção da escola.	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Sinto-me respeitado(a) pelo(a) diretor(a).	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Respeito o(a) diretor(a).	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Participo das decisões relacionadas com o meu trabalho.	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
A equipe de professores leva em consideração minhas ideias.	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Eu levo em consideração as ideias de outros colegas.	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
O ensino que a escola oferece aos alunos é muito influenciado pela troca de ideias entre os professores.	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Os professores desta escola procuram coordenar o conteúdo das disciplinas entre as diferentes séries.	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
O diretor, professores e demais membros da equipe da escola colaboram para fazer esta escola funcionar bem.	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)

Fonte: INEP.

ANEXO C – CONFIGURAÇÕES ORIGINAIS DAS QUESTÕES RELATIVAS AO TRABALHO DOS DIRETORES (QUESTIONÁRIOS CONTEXTUAIS DOS PROFESSORES DE 2013 E 2015)

EDIÇÕES DE 2013 E 2015

NESTA ESCOLA E NESTE ANO INDIQUE A FREQUÊNCIA COM QUE:

	Nunca	Algumas Vezes	Frequentemente	Sempre ou quase sempre
O(A) diretor(a) discute metas educacionais com os professores nas reuniões.	(A)	(B)	(C)	(D)
O(a) diretor(a) e os professores procuram assegurar que as questões de qualidade de ensino sejam uma responsabilidade coletiva.	(A)	(B)	(C)	(D)
O(a) diretor(a) informa aos professores sobre a possibilidade de aperfeiçoamento profissional.	(A)	(B)	(C)	(D)
O(a) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos.	(A)	(B)	(C)	(D)
O(a) diretor(a) dá atenção especial aos aspectos relacionados com as normas administrativas.	(A)	(B)	(C)	(D)
O(a) diretor(a) dá atenção especial aos aspectos relacionados com a manutenção da escola.	(A)	(B)	(C)	(D)
O(A) diretor(a) me anima e me motiva para o trabalho.	(A)	(B)	(C)	(D)
O(a) diretor(a) estimula as atividades inovadoras.	(A)	(B)	(C)	(D)
Sinto-me respeitado(a) pelo(a) diretor(a).	(A)	(B)	(C)	(D)
Tenho confiança no(a) diretor(a) como profissional.	(A)	(B)	(C)	(D)
Participo das decisões relacionadas com o meu trabalho.	(A)	(B)	(C)	(D)
A equipe de professores leva em consideração minhas ideias.	(A)	(B)	(C)	(D)

Fonte: INEP.

