

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

Júlia Nogueira Lima de Oliveira

**A gestão de resultados da aprendizagem e as ferramentas de gestão de dados disponíveis
para as escolas do Estado de Minas Gerais: um caso de gestão**

Juiz de Fora

2020

Júlia Nogueira Lima de Oliveira

**A gestão de resultados da aprendizagem e as ferramentas de gestão de dados disponíveis
para as escolas do Estado de Minas Gerais: um caso de gestão**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Bessa de Menezes

Juiz de Fora

2020

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Oliveira, Júlia Nogueira Lima de .

A gestão de resultados da aprendizagem e as ferramentas de gestão de dados disponíveis para as escolas do Estado de Minas Gerais : Um caso de gestão / Júlia Nogueira Lima de Oliveira. -- 2020.

153 f.

Orientador: Marcus Bessa de Menezes

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2020.

1. Gestão escolar. 2. Liderança do diretor. 3. Uso dos dados. I. Menezes, Marcus Bessa de , orient. II. Título.

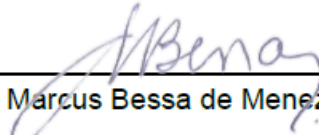
Júlia Nogueira Lima de Oliveira

**A gestão de resultados da aprendizagem e as ferramentas de gestão de dados disponíveis
para as escolas do Estado de Minas Gerais: um caso de gestão**

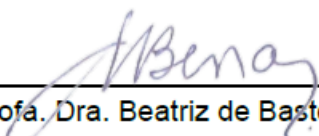
Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 25 de setembro de 2020

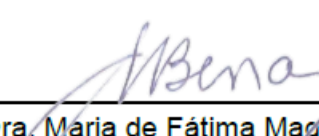
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Marcus Bessa de Menezes - Orientador
Universidade Federal de Campina Grande



Profa. Dra. Beatriz de Basto Teixeira
Universidade Federal de Juiz de Fora



Profa. Dra. Maria de Fátima Magalhães de Lima
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Dedico esse trabalho aos meus filhos, Arthur e
Manuela, pela busca de um futuro melhor
através da educação pública de qualidade.
Aos meus pais, Camilo e Solange, com quem
aprendo que o futuro é aquele que nos
propomos a alcançar.

AGRADECIMENTOS

Desde o ingresso ao programa do mestrado até a conclusão deste trabalho final foram muitos os obstáculos. Não tenho dúvidas de que sem o apoio que encontrei pelo caminho dificilmente conseguiria percorrê-lo.

Primeiramente, sou grata a Deus que sempre me guiou e iluminou a minha caminhada diariamente. Mais uma missão cumprida!

Agradeço aos meus pais, Camilo e Solange, pelo apoio fundamental e incondicional.

Ao meu marido Rodrigo, por se fazer presente, entendendo meus momentos de ausência.

Aos meus maiores bens, Manuela e Arthur, fonte de renovação, motivação e força diante do cansaço.

À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais pela oportunidade de fazer o mestrado profissional.

À Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), seus professores e suas professoras pelos conhecimentos socializados, em especial à minha Assistente de Suporte Acadêmico (ASA), Luisa Gomes de Almeida Vilardi, dando-me asas, literalmente, sempre paciente, compreensiva e firme nas orientações. Ao meu orientador professor Doutor Marcus Bessa de Menezes, ao qual tive a honra de tê-lo como meu orientador, pela confiança e pela orientação segura.

Aos meus colegas do mestrado pelo compartilhamento de experiências, momentos de alegria e companheirismo.

À equipe da Escola Estadual “Francisco Manuel” que se propôs a participar dessa pesquisa.

Enfim, a todos que de alguma forma participaram da minha formação profissional e pessoal, que respeitaram minhas ausências, apoiaram-me e fortaleceram meus passos...

Gratidão!

“Algumas pessoas acham que foco significa dizer sim para a coisa que você irá focar. Mas não é nada disso. Significa dizer não às centenas de outras boas ideias que existem. Você precisa selecionar cuidadosamente.” (Jobs, [2009] apud VIEIRA, 2015, p. 103)

RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). Este estudo tem como indagação norteadora: como utilizar pedagogicamente os dados da aprendizagem dos alunos na escola? Para tanto, inicialmente assumimos a hipótese de que a falta de uso dos dados da avaliação da aprendizagem dos alunos para fazer o diagnóstico do ensino-aprendizagem faz com que as ferramentas de dados disponibilizados pelo Estado de Minas Gerais não fossem utilizadas como uma ferramenta de gestão pedagógica. Adotamos, como metodologia, a pesquisa qualitativa por possibilitar uma abordagem crítica considerando nas análises como a política de Avaliação da Aprendizagem em Larga Escala (AALE) era entendida e utilizada na rotina da escola pesquisada. Como procedimento metodológico, optamos pelo estudo exploratório, questionário não identificado para os professores e entrevista semiestruturada para a supervisora pedagógica e para o vice-diretor. A partir do estudo exploratório, levantamos evidências para subsidiar o questionário e a entrevista. Dessa forma, a nossa pesquisa partiu da análise de dois eixos: o uso dos dados e a liderança do diretor. Após análise, constatamos que, tanto no estudo exploratório quanto no questionário e entrevistas, parte da equipe desconhecia os objetivos da política pública da AALE como ferramenta diagnóstica da aprendizagem, consequentemente, comprometendo o uso das ferramentas de gestão de dados dessas avaliações e o uso dos resultados no planejamento de ações. Dessa forma, trazemos um novo tipo de liderança, a liderança transformacional, em conjunto com a liderança pedagógica do gestor escolar, onde o diretor tem o papel de contribuir para uma visão comum e compartilhada dos objetivos das avaliações externas como ferramenta diagnóstica, assim como despender esforços nas capacidades e motivação dos professores em sala de aula. Visando contribuir para com a apropriação das AALES e uso das informações geradas para a elaboração do plano estratégico do gestor escolar, apresentamos ao final deste trabalho um Plano de Ação Educacional onde propomos um Sistema de Gestão da Qualidade Educacional (SGQE) para a melhoria contínua dos processos internos de gestão.

Palavras-Chave: Gestão escolar. Liderança do diretor. Uso dos dados.

ABSTRACT

This dissertation is developed within the scope of the Professional Master in Management and Education Assessment of the Center for Public Policy and Federal University of Education Evaluation of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). This study has as its guiding question: how to pedagogically use the data of students' learning at school? To this end, we initially assumed that the lack of use of student learning assessment data to make the teaching-learning diagnosis means that the data tools provided by the State of Minas Gerais were not used as a management tool pedagogical. We adopted, as a methodology, qualitative research because it allows a critical approach considering in the analyzes how the Large-Scale Learning Assessments (LSLA) policy was understood and used in the researched school routine. As a methodological procedure, we opted for an exploratory study, an unidentified questionnaire for teachers and a semi-structured interview for the pedagogical supervisor and the deputy director. From the exploratory study, we raised evidence to support the questionnaire and the interview. Thus, our research started from the analysis of two axes: the use of data and the leadership of the director. After analysis, we found that, both in the exploratory study, in the questionnaire and interviews, part of the team was unaware of the objectives of LSLA's public policy as a diagnostic learning tool, consequently compromising the use of the data management tools of these assessments and the use of results in action planning. Thus, we bring a new type of leadership, transformational leadership, together with the pedagogical leadership of the school manager, where the principal has the role of contributing to a common and shared vision of the objectives of external evaluations as a diagnostic tool, as well as spending efforts on the capacities and motivation of teachers in the classroom. Aiming to contribute to the appropriation of LSLA's and the use of the information generated for the elaboration of the school manager's strategic plan, we present at the end of this work an Educational Action Plan where we propose an Educational Quality Management System (SGQE) for the continuous improvement of internal management processes.

Keywords: School management. Leadership of the director. Use of data.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Linha do Tempo - Sistemas de Avaliações Estaduais.....	23
Figura 2 -	Mapa Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais	26
Figura 3 -	Organograma SRE de Porte II.....	27
Figura 4 -	Fluxograma Sistema de Gestão da SEE/MG.....	30
Figura 5 -	Tela inicial do Portal SIMAVE.....	31
Figura 6 -	Portal SIMAVE 2020	32
Figura 7 -	Revista eletrônica de avaliação do SIMAVE.....	33
Figura 8 -	Print da quantidade de alunos (novembro 2019).....	35
Figura 9 -	Totalização de alunos enturmados no SIMADE (novembro de 2019)	36
Figura 10 -	Página Inicial Sistema de Monitoramento da Aprendizagem	37
Figura 11 -	Print da tela percentuais de acerto por descritores	39
Figura 12 -	Estrutura dos Itinerários avaliativos de Minas Gerais (2016).....	42
Figura 13 -	Estrutura dos Itinerários Avaliativos de Minas Gerais (2019).....	45
Figura 14 -	Logomarca do Programa Gestão pela Aprendizagem.....	48
Figura 15 -	Ações pedagógicas da Gestão pela Aprendizagem	50
Figura 16 -	Cronograma de ações da SRE	53
Figura 17 -	Circuito de Gestão em 2019	55
Figura 18 -	Funcionamento do Circuito de Gestão nas redes estaduais.....	56
Figura 19 -	O Ciclo PDCA da GIDE	58
Figura 20 -	Programa 5S	59
Figura 21 -	Matéria divulgada pela SEE/MG em 2019 sobre regularização dos repasses	66
Figura 22 -	Organograma da Gestão Escolar da EEFM.....	68
Figura 23 -	Situação do Ensino Médio da EEFM (2018)	78
Figura 24 -	Proposta de Dusi (2017) de GpRE para Sistemas Estaduais.....	90
Figura 25 -	Modelo para análise dos fatores que influenciam o uso dos dados nas escolas..	96
Figura 26 -	Fatores situacionais de liderança educacional.....	97
Figura 27 -	Características organizacionais de escolas que interagem para melhorar o desempenho acadêmico.....	98
Figura 28 -	Resumo das dimensões da liderança bem-sucedida.....	100
Figura 29 -	Relações entre as dimensões de liderança bem-sucedida e as hipóteses.....	101
Figura 30 -	Ciclo PDCA da EEFM	123
Figura 31 -	Sistema de Gestão da Qualidade Educacional (SGQE)	135

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Desempenho médio em Ciências, Leitura e Matemática no PISA (2009-2018) ..	24
Gráfico 2 - Capacidades da docência	110
Gráfico 3 - Conhecimento e uso das ferramentas de gestão de dados pelos professores	111
Gráfico 4 - O entendimento da política do SIMAVE pelos professores	114
Gráfico 5 - O uso dos dados do SIMAVE pelos professores	115
Gráfico 6 - Planejamento de metas e ações pelos professores	117
Gráfico 7 - Liderança da Gestão Escolar	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Brasil no PISA - Ranking de leitura.....	24
Quadro 2 - Ação Estratégica do Programa Gestão pela Aprendizagem.....	52
Quadro 3 - Política Pública de Gestão da Aprendizagem - SEE/MG	60
Quadro 4 - Ações de Cavalcante (2016).....	84
Quadro 5 - Ações de Alves (2017)	85
Quadro 6 - Ações de Borges (2019)	86
Quadro 7 - Diagnóstico da pesquisa de campo da EEFM	120
Quadro 8 - Análise de problemas e plano de ação pelo método 5W2H.....	124
Quadro 9 - Ação Estratégica EEFM	126
Quadro 10 - Implementando as ações do PAE	130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro de Pessoal da EE "Francisco Manuel" 2020.....	63
Tabela 2 - Quantitativo de e-mails recebido pela diretora escolar (2016-2019).....	71
Tabela 3 - PROEB 9º Ano EF: 2016-2018	74
Tabela 4 - PROEB 3º Ano EM: 2016-2018.....	75
Tabela 5 - Frequência PROEB (%): 2016-2018	75
Tabela 6 - Avaliação da Aprendizagem - 2019	76

LISTA DE ABREVIATURAS

AALE	Avaliações de Aprendizagem em Larga Escala
ATB	Assistente Técnico de Educação Básica
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
DAFI	Diretoria Administrativa e Financeira
DED	Diário Escolar Digital
DDV	Divisão de Direitos e Vantagens
DGP	Divisão de Gestão de Pessoal
DIPE	Diretoria de Pessoal
DIRE	Diretoria Educacional
DIVAE	Divisão de Atendimento Escolar
DIVEP	Divisão de Equipe Pedagógica
DIVOF	Divisão de Operações Financeiras
EE	Escola Estadual
EEFM	Escola Estadual “Francisco Manuel”
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FDG	Fundação de Desenvolvimento Gerencial
IFC/RS	Formação de Cidadania e Responsabilidade Social
GIDE	Gestão Integrada da Educação
GpR	Gestão para Resultados
GpRE	Gestão para Resultados Educacionais
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JF	Jovem de Futuro
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
PAE	Plano de Ação Educacional
PAAE	Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar
PDDE	Programa Dinheiro Direto para a Escola
PISA	Programa Internacional de Avaliação de Alunos
PISM	Programa de Ingresso Seletivo Misto
PGDI	Plano de Gestão do Desempenho Individual

PPGP	Programa de Pós-Graduação Profissional
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROALFA	Programa de Avaliação da Alfabetização
PROEB	Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica
ProEMI	Programa Ensino Médio Inovador
QI	Quadro Informativo Cargo/Função Pública
QSMS	Gestão de Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde
REANP	Regime Especial de Atividades Não Presenciais
RP1	Relatório de Pagamento Mensal
SADEAM	Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas
SAE	Superintendência de Avaliação Educacional
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEDINE	Serviço de Documentação e Informação Educacional
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SGQE	Sistema de Gestão da Qualidade Educacional
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública
SISAP	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SISPATRI	Sistema de Registro de Bens dos Agentes Públicos
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	A POLÍTICA PÚBLICA PARA A GESTÃO DA APRENDIZAGEM	22
2.1	AS POLÍTICAS DA SEE/MG PARA USO DOS DADOS DO SIMAVE	29
2.1.1	A comunicação dos dados do SIMAVE.....	32
2.1.2	O sistema de monitoramento da aprendizagem	34
2.1.3	O Programa de Gestão da Avaliação da Aprendizagem	39
2.1.4	Os Itinerários Avaliativos em Minas Gerais.....	41
2.2	O PROGRAMA GESTÃO PELA APRENDIZAGEM: UMA POLÍTICA PÚBLICA DE ESTADO PARA A EDUCAÇÃO BÁSICA	47
2.2.1	O Programa Jovem de Futuro	53
2.2.2	A GIDE Avançada	57
2.3	A GESTÃO ESCOLAR 2016-2018: A IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NA TROCA DA DIREÇÃO ESCOLAR.....	62
2.4	A ESCOLA ESTADUAL “FRANCISCO MANUEL” E O USO DOS DADOS DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS	69
3	A GESTÃO PARA RESULTADOS EDUCACIONAIS: O USO DE DADOS E A LIDERANÇA DA GESTÃO	80
3.1	O QUE DIZEM AS PESQUISAS DO PPGP/UFJF	81
3.1.1	As práticas de apropriação dos resultados pelas escolas dos sistemas SADEAM e SIMAVE.....	82
3.1.2	Ações propostas nas escolas dos sistemas SADEAM e SIMAVE	83
3.2	A POLÍTICA DE GESTÃO PARA RESULTADOS EDUCACIONAIS: O USO DE EVIDÊNCIAS.....	88
3.3	A LIDERANÇA DO DIRETOR ESCOLAR NA GESTÃO DA APRENDIZAGEM ..	96
3.4	O ESTUDO DE CASO: O USO DE DADOS E A LIDERANÇA DO DIRETOR NA ESCOLA PESQUISADA	103
3.4.1	Análise dos resultados da pesquisa.....	106
3.4.2	Considerações sobre os principais problemas identificados na pesquisa de campo	119
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: RUMO À MELHORIA CONTÍNUA	121
4.1	ANÁLISE DE CAUSAS E BUSCA DE SOLUÇÕES.....	123
4.2	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PARA A DIREÇÃO ESCOLAR	124

4.3	IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES.....	129
4.4	MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS.....	134
4.5	MELHORIA CONTÍNUA: AÇÃO PREVENTIVA E CORRETIVA.....	134
5	CONCLUSÃO	137
	REFERÊNCIAS	140
	APENDICE A – Questionário direcionado aos professores.....	145
	APÊNDICE B – Roteiro da entrevista semiestruturada (vice-diretor e supervisora pedagógica)	154

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho, que apresento como requisito para obtenção do título de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, é fruto dos meus dois anos de estudo e pesquisa, aliado ao trabalho como gestora escolar em uma escola da rede estadual de Minas Gerais. O desejo de estudar a utilização dos dados das avaliações externas na prática gestora escolar vem da minha trajetória profissional na Gestão de Qualidade de empresa (com Pós-Graduação *Lato Sensu* – MBA em Gestão de Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Saúde On e Off Shore pela Universidade Castelo Branco/UCB) aliada à vontade de melhorar o ensino público da escola à qual assumia o cargo efetivo de Diretora Escolar.

Em 2013, após ingressar pela primeira vez no sistema público de ensino de Minas Gerais, nesse caso, como especialista em Educação Básica na mesma escola que estamos fazendo esta pesquisa, busquei aproveitar minha experiência profissional em implementação de sistemas de gestão de qualidade via certificação da *International Organization for Standardization (ISO) 9001*, na gestão pedagógica da escola.

No ano de 2015, conquistei a certificação para diretor de escola estadual e assim me candidatei ao cargo de direção escolar. Passei pelo processo de eleição, venci as eleições com maioria dos votos da comunidade escolar e assumi o cargo em janeiro de 2016. No ano de 2018, ingressei no Mestrado Profissional, ao qual escrevo este trabalho dissertativo. Em 2019, participo novamente das eleições e permaneço no cargo.

Assumir a direção da escola pela primeira vez e sem um período de transição ou adaptação para os novos gestores significou sentir na pele as complicações do cargo frente a liderança da unidade escolar e principalmente da gestão dos recursos financeiros da instituição, como veremos ao longo do capítulo 2.

Uma ação da rede que me chamava atenção era quanto ao uso dos dados gerados pelas avaliações aplicadas por políticas externas. Geralmente, os resultados das avaliações em larga escala da escola eram evidenciados uma vez por ano em uma divulgação da direção para demais membros da equipe interna, no caso professores e supervisoras pedagógicas, em que os pais e os alunos não eram envolvidos. Essa era uma prática que também vinha da regional, o qual transmitia para os diretores o resultado da Superintendência Regional de Ensino (SRE), visando um movimento dos gestores para a busca de melhores indicadores.

Diante das inovações tecnológicas disponibilizadas a partir do século XX, num cenário que adentrou os sistemas educacionais, temos a necessidade de indivíduos com capacidades cognitivas mais apuradas o que, conseqüentemente, deveria gerar mudanças no sistema

educacional. Percebemos, com o investimento em sistemas de monitoramento de informações das escolas e com ferramentas de monitoramento da aprendizagem dos alunos através das avaliações em larga escala, que as inovações tecnológicas adentraram às escolas com o objetivo inicial de monitoramento e controle do sistema de ensino.

As avaliações externas “[...] devem ser tomadas como manifestações e tratadas como tais e não como se fossem a substância real das instituições. Elas são uma porta de entrada no problema complexo e que não se reduz à proclamada má formação dos professores.” (CURY, 2012, p. 148). Estamos diante da disponibilização de uma grande variedade de dados sobre o ensino público sem saber como geri-los para a melhoria do desempenho. Voltando o nosso olhar para a formação de gestores, professores e pedagogos: foram preparados para analisar indicadores educacionais e transformá-los em prática de sala de aula? Também, não podemos cair no erro de pensar que os resultados dessas avaliações seriam devido a um problema de má formação do gestor escolar, do supervisor pedagógico ou do professor, mas é uma informação que precisa ser considerada, não só nos currículos das Universidades, como também pelo gestor escolar ao pensar na formação continuada da equipe.

Não faltam dados para gerenciar a aprendizagem dos alunos das escolas estaduais, não só de Minas Gerais. A nível nacional, temos a cada 2 anos os resultados das avaliações da Prova Brasil, que foi reformulada em 2019 para o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Esta avaliação gera um indicador nacional, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), e apresenta os resultados da educação básica do Brasil. Em Minas Gerais, temos também o Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE) que gera anualmente resultados da rede estadual e busca índices para gerenciar políticas públicas mais eficazes com vistas à melhoria da educação básica estadual e, conseqüentemente, elevar o Ideb do Estado.

Diante de tantos dados, o que se verifica no cenário brasileiro é a falta de grandes avanços na aprendizagem dos nossos alunos. De acordo com os dados da Avaliação Nacional de Alfabetização (ANA), no Brasil, ano de 2014 e 2016, mais da metade dos estudantes do 3º ano do ensino fundamental apresentaram níveis de proficiência insuficientes de leitura e matemática para a idade, apresentando dificuldade para interpretar um texto e para fazer operações (BRASIL, 2017). Essa informação preocupa, uma vez que esses mesmos alunos possivelmente progrediram para o Ensino Fundamental anos finais e posteriormente para o Ensino Médio.

A forma como tratamos essa informação na gestão da aprendizagem das redes educacionais e na gestão das escolas, impactará em um outro indicador, no caso sobre o

alfabetismo funcional¹. Atualmente, existem no Brasil 29% de analfabetos funcionais, sendo a maioria no nível Rudimentar de alfabetização (22%), em que são capazes de lidar apenas com textos curtos, como bilhetes e anúncios (CRUZ; MONTEIRO, 2020). Além disso, temos um outro indicador, o Programa Internacional de Avaliação de Alunos (PISA), no qual verificaremos que o Brasil não teve grandes avanços.

O que estamos fazendo com todas essas evidências sobre a educação ofertada em nossas escolas é algo que dirá muito sobre a gestão escolar. Será que os gestores escolares trabalham com os dados e ferramentas de gestão da aprendizagem? Como gestora escolar iniciei o trabalho de análise de dados das avaliações externas após iniciar o mestrado profissional. A rotina escolar consome para o “apagar incêndios”. São poucos ou quase nenhum momento de pesquisa e debates sobre indicadores da aprendizagem dentro da escola. Como um indicador de monitoramento construído externamente à instituição poderia ser utilizado para a gestão da aprendizagem interna? É possível utilizar esses indicadores internamente? Como? Essa é uma pergunta que me instigou e me moveu a buscar respostas.

A análise de dados da aprendizagem e o planejamento de ações pedagógicas a partir deles é o grande desafio mediante a falta de conhecimento do “como fazer”. É indiscutível que as avaliações externas oferecem insumos que possibilitam diagnósticos às escolas, podendo contribuir no acompanhamento do processo de desenvolvimento cognitivo dos estudantes ao longo da educação básica.

Este caso dialoga com a minha prática profissional, enquanto supervisora pedagógica, atuando como diretora escolar na rede estadual de Minas Gerais, onde acredito que a minha experiência e formação em implantação de sistema de gestão de qualidade em empresa me possibilitou fazer uso desse conhecimento na gestão escolar. Isso porque ao assumir a gestão escolar nos anos de 2016-2018, trouxe o conhecimento de gestão de qualidade para a administração escolar, o que me possibilitou implementar estratégias de gestão de resultados da escola, me possibilitando, inclusive, fazer mais com menos recursos financeiros. Agora, já no segundo mandato, mais experiente e com repasses financeiros controlados pelo Governo do Estado, verifico a possibilidade de dedicar mais à gestão de resultados da aprendizagem.

Esta pesquisa dialoga também com a prática docente, por ser natural o planejamento de aulas sem considerar os dados gerados pelas avaliações externas, o que proporcionará um novo tipo de gestão da aprendizagem dentro da sala de aula, uma vez que os dados poderão ser

¹ A pessoa é considerada alfabetizada funcionalmente se for capaz de utilizar a leitura, a escrita e habilidades matemáticas para fazer frente às demandas do contexto social e utilizá-las para continuar aprendendo e se desenvolvendo ao longo da vida (CRUZ; MONTEIRO, 2020).

geridos pelos próprios professores. Dessa forma, nossa pesquisa ajudará na formação continuada da equipe escolar, dentro da própria instituição ao longo do ano letivo.

No meio empresarial, os gestores se deparam frequentemente com a frase “quem não controla não gerencia”. Importando esse princípio para a administração escolar, assumimos a hipótese de que a melhoria dos indicadores de aprendizagem está ligada diretamente à gestão escolar. Se a direção escolar não trabalha com os indicadores da aprendizagem, pode-se dizer que não faz gestão da aprendizagem. Dessa forma, supomos que o uso de evidências sobre a aprendizagem contribuirá para que as ações da gestão escolar sejam planejadas estrategicamente com base em dados e não em “achismos”, oportunizando controles dos resultados, melhores processos internos, formação interna e continuada da equipe e, conseqüentemente, melhores condições de aprendizagem. Para isso, precisaremos passar a entender a avaliação externa como um “instrumento de diagnóstico” da educação. Assim, ao final deste trabalho, pretendemos entender Soligo (2010, p. 13) quando conclui em sua pesquisa que “[...] a avaliação externa deve ter como objetivo a qualidade da educação e não ser o objetivo da educação.”.

Para se pensar em melhoria contínua de resultados a primeira coisa é ter informações sobre onde estamos e para onde queremos ir. Qualquer pensamento diferente do que é colocado evidenciará falta de planejamento estratégico do gestor. A gestão escolar sabe onde está? Sabe para onde quer ir? Planejar a educação de uma escola através de “achismos” não é uma opção confiável. O planejamento com base em dados da aprendizagem dará a possibilidade de fazer o planejamento estratégico da direção, verificando onde a escola está, aonde a escola quer chegar e como a escola fará para atingir suas metas, seus objetivos. Acreditamos que conhecer as ferramentas disponíveis para a gestão de dados da aprendizagem e a sua finalidade para a gestão escolar, como ferramentas para a identificação de seus problemas, ajudará o gestor a transformar dados em indicadores, pensar suas metas internas e suas ações para a melhoria contínua junto à equipe e à comunidade escolar. Desta forma, este estudo tem como indagação norteadora: como utilizar pedagogicamente os dados da aprendizagem dos alunos na escola?

A questão selecionada para esta pesquisa associa-se à gestão estratégica baseada em evidências. Seguindo o papel de liderança no processo de gestão da aprendizagem dos alunos, o gestor necessita estar preparado para utilizar evidências no planejamento de ações. Nas últimas décadas pesquisadores de todo o mundo vêm produzindo conhecimento científico consistente sobre Educação que podem servir de subsídio para embasar políticas públicas que influenciam estados e municípios ou práticas pedagógicas dentro das salas de aula. Incorporar esse conhecimento na prática de gestão escolar é importante para decisões mais acertadas na

instituição escolar, uma vez que a liderança do gestor tem influências diretas no desempenho escolar dos alunos.

Para tanto, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar se a gestão escolar, de uma escola regular pertencente à rede estadual de ensino do Estado de Minas Gerais, utiliza os dados sobre a aprendizagem, captando elementos que possam ser utilizados para a melhoria das práticas de gestão pedagógica e de resultados da escola pesquisada. Os objetivos específicos são:

- i. descrever as políticas de uso de dados da SEE/MG;
- ii. apresentar a gestão escolar durante a troca de diretores;
- iii. apresentar pesquisas do PPGP/CAEd/UFJF que abordam a utilização de dados das avaliações externas pelos gestores;
- iv. verificar o uso de dados na gestão pedagógica;
- v. fomentar o uso de ferramentas de gestão de dados na gestão escolar;
- vi. propor ações para fomentar a melhoria contínua da aprendizagem por meio de indicadores da aprendizagem.

Com o objetivo de analisar os aspectos citados, organiza-se o presente trabalho em mais três capítulos com objetivos distintos.

O segundo capítulo, contextualiza a rede estadual de ensino de Minas Gerais e a escola pesquisada. Tem por intenção apresentar o caso de gestão, bem como apontar a necessidade da pesquisa e os motivos que levaram à investigação. Pautado por uma análise documental das ferramentas para o uso dos dados do SIMAVE, e pela análise de como as políticas da rede estadual chegam até o gestor escolar, esse capítulo apresenta, como pano de fundo, aspectos da política pública em tela, assim como detalhamentos sobre a gestão adotada pela diretora da escola investigada, onde fizemos uma análise da sua forma de gestão seguindo os achados da pesquisa de Abrucio (2010).

No terceiro capítulo, por sua vez, apresentamos o nosso referencial teórico. Iniciamos com o resultado da pesquisa realizada no banco de dissertações do mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do CAEd/UFJF sobre o uso de dados das avaliações em larga escala. Através dos trabalhos de Pestana (1998) e Núñez (2019a; 2019b), trabalhamos com a importância de se entender os objetivos da política de avaliação em larga escala. Apresentamos a pesquisa de Dusi (2017) e Abrucio (2010), abordando sobre o gestor que possui visão sistêmica e planejamento estratégico com base nos dados das avaliações em larga escala. Sobre o uso dos dados e implementação de sistemas de gestão de dados pelo gestor escolar, abordamos a teoria de Wayman (2012 apud VILARDI;

PAES DE CARVALHO, 2019) e Wayman e Cho (2014). Referente ao eixo liderança do diretor escolar, através da pesquisa de Pinto et al. (2019), Hoy e Miskel (2015) e Bryk (2010 apud ELACQUA et al., 2015), identificamos a influência direta da liderança do gestor no desempenho educacional. Descobrimos através de Bass (2008 apud HOY; MISKEL, 2015) que a liderança não é nata do ser humano, ou seja, as pessoas não nascem líderes. Dessa forma entendemos que os diretores podem aprender a serem lideranças em suas escolas. Com isso, finalizamos, com base nos estudos de Pinto et al. (2019), falando sobre uma nova liderança, a liderança transformacional, em conjunto com a liderança pedagógica do diretor escolar.

A metodologia também é tratada no capítulo 3, uma vez que falamos da abordagem qualitativa, com a aplicação de questionários e entrevistas como instrumentos de coleta e a análise de conteúdos para a interpretação dos dados. Neste capítulo, também apresentamos a análise da pesquisa realizada com o vice-diretor, com a supervisora pedagógica e com os professores de todos os componentes curriculares do Ensino Fundamental Anos Finais e Ensino Médio. Encerramos o capítulo com o levantamento das potencialidades e fraquezas da gestão escolar da escola pesquisada.

O quarto e último capítulo, por sua vez, coaduna toda a investigação realizada com a proposição de apresentar algumas estratégias necessárias para que a gestão da escola estudada possa trabalhar com os diagnósticos produzidos pelo SIMAVE, assim como por outras avaliações em larga escala, em favor da melhoria contínua do ensino ministrado pelos professores e na aprendizagem de seus estudantes. Para a gestão de dados, fazemos uso das ferramentas de qualidade também pesquisadas por Bonduelle et al. (2010) e reportamos aos achados de Soligo (2010) e Wayman (2012 apud VILARDI; PAES DE CARVALHO, 2019), trazendo suas contribuições para o nosso plano de ação.

Na conclusão, retomamos o que foi delineado na introdução, quando tecemos nossas considerações finais, envolvendo a percepção dos atores sobre o uso de dados e liderança do diretor para a gestão de processos internos da escola e busca contínua de qualidade do ensino ofertado, articulando-os ao contexto estudado.

2 A POLÍTICA PÚBLICA PARA A GESTÃO DA APRENDIZAGEM

Nas últimas décadas as Avaliações de Aprendizagem em Larga Escala (AALE's), conhecidas em inglês por *Large-Scale Learning Assessments* (LSLA's), estão ganhando cada vez mais importância em vários países (UNESCO, 2019). “Há um reconhecimento crescente do potencial dos dados das avaliações para orientar as políticas de várias maneiras.” (UNESCO, 2019, p. 9). Assim, espera-se que esses dados gerados tenham usos diversos, incluindo monitoramento e análises.

De acordo com a UNESCO (2019), o potencial das AALE's vai muito além da simples elaboração de relatórios. Elas podem contribuir com “[...] informações sobre as áreas que necessitam de aprimoramento e ajudar a identificar as intervenções políticas mais apropriadas, promissoras e eficazes.” (UNESCO, 2019, p.9).

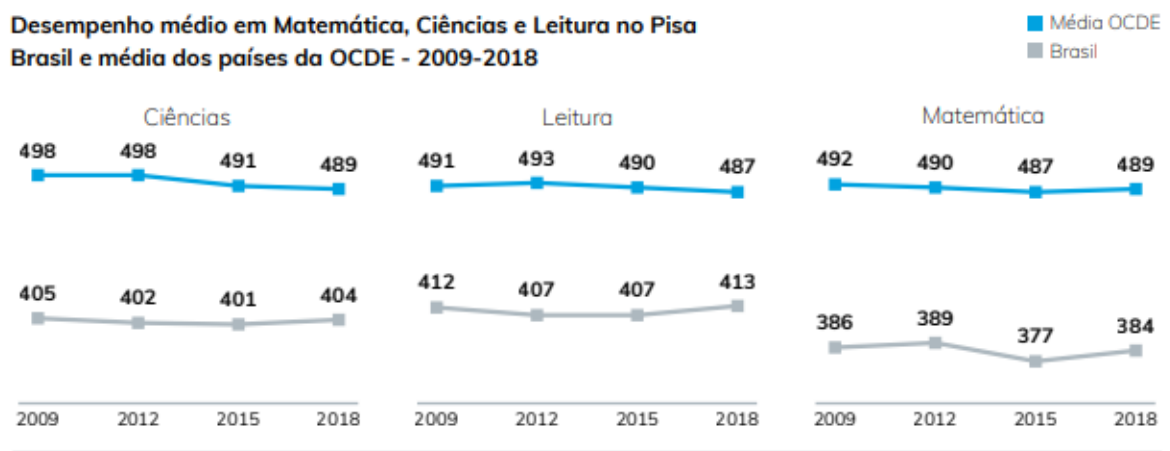
No Brasil, na década de 1990, ocorreram processos de reforma do Estado com objetivo de torná-lo mais eficiente. Desde então, verificamos um sistema educacional que passa a focar não só em um ensino para todos, abrangendo não só o acesso e a permanência, mas também garantia de padrão de qualidade como um dos princípios segundo o qual se estruturará o ensino. Esse princípio já vem desde a nossa Constituição Federal de 1988, em seu inciso VII do artigo 206 (BRASIL, 1988).

Mesmo antes de se estabelecer um currículo base, que só foi aprovado em 2019 com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), temos um investimento significativo em AALEs. Para termos uma ideia de como essas avaliações se espalharam por todo o território nacional brasileiro, apresentamos na Figura 1 a linha do tempo dos sistemas de avaliações estaduais.

possibilitando comparabilidade sobre o desempenho dos alunos nas diferentes redes educacionais.

Além de todas essas avaliações realizadas no território nacional, no ano de 2000 o Brasil passou a participar, a cada 3 anos, da avaliação do PISA, com aplicação de provas escritas de Leitura, Matemática e Ciências. No Gráfico 1, a seguir, apresentamos o desempenho médio do Brasil em comparação à média dos países da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) de 2009 a 2018.

Gráfico 1 – Desempenho médio em Ciências, Leitura e Matemática no PISA (2009-2018)



Fonte: Cruz e Monteiro (2020, p. 75).

Ainda no Gráfico 1, percebemos que de 2009 para 2018, o Brasil apresenta-se longe da média da OCDE com resultados que apresentam variações de uma avaliação para outra. Podemos identificar que os resultados caíram em Ciências. Houve um decréscimo de 5 pontos nos resultados de Leitura de 2009 a 2012, mantendo-se o resultado em 2015; já em 2018 temos um crescimento de 6 pontos em comparação ao resultado apresentado na avaliação anterior. Já em Matemática, identificamos uma oscilação, ora subindo ora caindo o desempenho, com uma melhoria no resultado em 2018, com acréscimo de 7 pontos em comparação à 2015. De 2000 a 2018 não identificamos avanços no Ranking de Leitura, como podemos verificar no Quadro 1 ao longo das sete avaliações.

Quadro 1 - Brasil no PISA - Ranking de leitura

2000	2003	2006	2009	2012	2015	2018
37	37	48	53	55	59	57

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Verificamos no Quadro 1 que, mesmo com a melhora do resultado em Leitura em 2018 (Gráfico 1), o Brasil caiu 20 posições no Ranking de Leitura ao longo de 19 anos de gestão educacional, saindo da 37ª posição em 2000, para 57ª posição em 2018. A avaliação do PISA é mais uma forma das políticas públicas se basearem para o planejamento de suas agendas. Seus resultados demonstram que o Brasil vem assumindo as últimas posições.

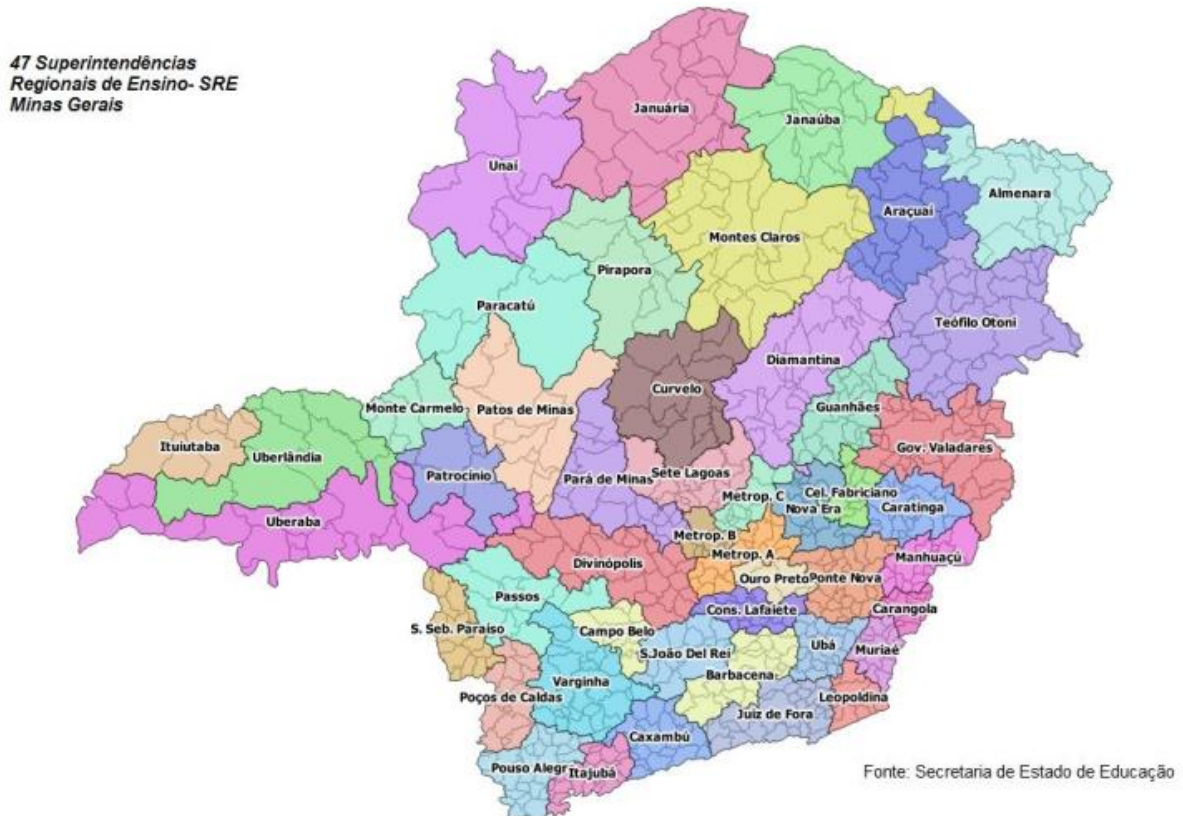
A busca por melhores desempenhos educacionais no país torna-se um assunto cada vez mais discutido, angariando esforços dos gestores, mas o que se verifica são mais evidências quanto às limitações das avaliações em larga escala relacionadas às melhores formas de sua utilização.

É notório o esforço de gestores educacionais para que as avaliações externas possam, cada vez mais, ser apropriadas e utilizadas como um instrumento pedagógico útil e pertinente ao trabalho de escolas e professores. Entretanto, as formas de apropriação e uso verificadas nas escolas parecem guardar uma relativa independência em relação aos níveis central e intermediário de gestão das secretarias de educação. Ainda não parece haver maior clareza quanto às melhores formas de utilização da avaliação e de seus resultados no âmbito das redes, em que pese os diferentes tipos de apropriação das avaliações externas registrados. (SILVA et al., 2013, p.80).

Para entendermos como se dá essa “relativa independência”, pesquisamos a relação da escola pesquisada com a rede estadual de educação, identificando as formas de utilização e apropriação dos resultados das AALEs estimuladas pelo órgão central.

O Estado de Minas Gerais possui uma grande extensão territorial, contando com mais de 16 mil escolas, sendo um total de 3.620 da rede estadual de ensino (MINAS GERAIS, 2019b). É formada por 47 SREs, conforme Figura 2.

Figura 2 – Mapa Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais



Fonte: Minas Gerais (2019b, p.19).

Para gerir as 47 SREs, apresentadas na Figura 2, temos os gestores das regionais, nomeados de Superintendentes. No ano de 2019, com o Programa Transforma Minas – Programa de Gestão de Pessoas por Mérito e Competência, houve pela primeira vez, processo seletivo para os cargos de provimento em comissão que iriam liderar cada SRE. O objetivo do programa é selecionar servidores por competência para os altos cargos em todo o Estado:

[...] profissionais de alto desempenho, motivados e capacitados para encarar os desafios técnicos, gerenciais e políticos, além de entregar resultados. Contratar as pessoas ideais, para os cargos disponíveis e no momento certo, é a melhor forma de otimizar o uso dos recursos públicos e atender ao cidadão com serviços públicos que apoiem e melhorem o seu dia a dia. (MINAS GERAIS, 2019c, recurso online).

Nos termos da legislação estadual, a escolha seria precedida por processo de certificação ocupacional² e uma avaliação com novas etapas, com critérios técnicos e análise de

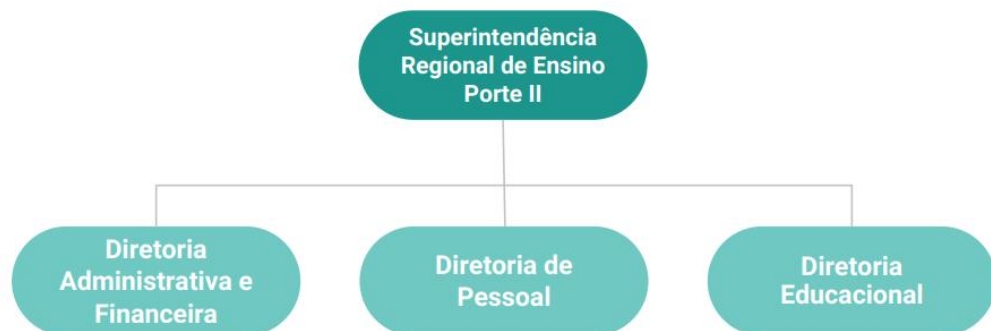
² A Certificação Ocupacional para Superintendente Regional de Ensino não constitui concurso público. Através de uma avaliação formal, objetiva e generalizada, pretende aferir e atestar as habilidades técnicas e conhecimentos mínimos necessários ao exercício do cargo. A diretora da escola pesquisada

especialistas. Ao final do processo seletivo, caberia ao Governador do Estado escolher, dentre os candidatos finalistas, previamente certificados e aprovados no processo de seleção, aqueles que assumiriam a gestão de cada regional. As 47 lideranças foram nomeadas para assumirem as SREs no mesmo ano do processo seletivo, ano de 2019, com o objetivo de:

[...] melhorar os indicadores da educação básica das escolas públicas do estado. A prioridade é realizar correção do fluxo escolar e estabelecer novos indicadores de resultado para aprimorar mecanismos de valorização das instituições de ensino. Dentre os estudantes que deveriam estar nos anos finais do Ensino Fundamental (11 a 14 anos), 90% estavam adequados, número que cai para 75,1% quando olhamos os jovens de 15 a 17 que deveriam estar no Ensino Médio. Para adultos entre 18 e 24, apenas 22,2% frequentam o ensino superior. Os dados de fluxo têm recorte de raça, fator que agrava a continuidade dos estudos. (MINAS GERAIS, 2019b, p. 9).

As SREs são separadas em dois portes: I e II. A de Porte I, faz a gestão de quatro diretorias, e a de Porte II, de três. A SRE ao qual a escola pesquisada faz parte é a de Juiz de Fora, que é considerada como sendo de porte II, conforme o organograma apresentado na Figura 3 abaixo.

Figura 3 - Organograma SRE de Porte II



Legenda dos Organogramas Simplificados

Box verde: órgão de responsabilidade do cargo.

Box azul claro: órgãos subordinados ao cargo.

Fonte: Minas Gerais (2019b, p.4).

Conforme verificamos na Figura 3, a SRE de Juiz de Fora é dividida em três diretorias: Administrativa/Financeira, de Pessoal e Educacional. Possui 30 municípios com um total de 628 escolas sendo 96 estaduais, 3 Federais, 302 municipais e 227 privadas (MINAS GERAIS, 2019b).

participou deste processo seletivo e obteve a certificação ocupacional para superintendente tendo sido uma das finalistas no processo seletivo para a SRE de Juiz de Fora.

O investimento em avaliações externas vem como uma política de gestão de toda essa grande rede educacional para dar transparência aos recursos que são alocados para a educação. Além disso, as políticas de uso de dados para gestão e controle de resultados busca a eficácia desses investimentos, gerando cobranças cada vez maiores dos superintendentes, diretores e professores. Segundo a UNESCO (2019, p.11) o uso dos dados é importante “[...] para que essa aplicação não seja inútil ou considerada como um desperdício de recursos públicos”.

Sobre o uso e apropriação dos dados pelas escolas, seguimos com nossos questionamentos: O diretor escolar usa os dados das avaliações em larga escala como uma ferramenta de diagnóstico e planejamento de ações? O significado que a política de avaliação externa traz para o gestor escolar e para os professores pode explicar como esses dados vêm sendo utilizados ou não, pelas escolas. Pensar em educação de qualidade envolve questões que precisam ser articuladas com seus indicadores. Segundo Oliveira e Araújo (2005, p. 20)

[...] é preciso pensar de forma articulada num conjunto de indicadores que permita configurar uma escola e um ensino de qualidade numa perspectiva que abranja insumos, clima e cultura organizacional e avaliação. Ou seja, é preciso pensar numa política de melhoria da qualidade de ensino que articule insumos e processos.

Cabe aqui a indagação se seria possível o gestor escolar articular insumos e processos utilizando as AALEs como diagnóstico. No entanto, é importante compreender o objetivo das avaliações externas e sua contribuição para a gestão educacional ao fornecer dados para os gestores planejarem ações para a melhoria da aprendizagem. Para isso, a rede estadual de Minas Gerais vem fazendo investimentos em sistemas remotos para a gestão de dados da rede, disponibilizando o acesso não só para as escolas, mas também para a comunidade escolar como uma ferramenta de transparência na prestação de contas das ações que vêm sendo implementadas para a promoção da aprendizagem.

Nas próximas seções, apresentamos as políticas de uso de dados lançadas pela rede estadual de Minas Gerais e dissertamos sobre como esses dados são trabalhados pela escola pesquisada para se fazer a gestão da aprendizagem dos alunos.

Na seção a seguir, descreveremos algumas dessas políticas adotadas pelo Estado de Minas Gerais na Gestão pela aprendizagem dos alunos da rede estadual de ensino.

2.1 AS POLÍTICAS DA SEE/MG PARA USO DOS DADOS DO SIMAVE

O Estado de Minas Gerais, na busca da eficácia dos investimentos na educação, faz aferição da educação básica através das avaliações externas do Sistema de Avaliação da Educação Pública objetivando também a gestão desses resultados para melhorar a aprendizagem dos estudantes.

O SIMAVE é uma política pública da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), criado no ano 2000, que tem o propósito de buscar melhorias para dar qualidade e equidade para o Ensino Público de Minas Gerais. É composto por avaliações em larga escala do Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA) e do Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (PROEB) que são aplicadas anualmente em todas as escolas da rede. Esta política apresenta-se como possibilidades dos gestores e dos professores monitorarem a qualidade da educação ofertada, estabelecerem relações entre estratégias de ação adotadas na escola e na sala de aula e o desempenho dos alunos, dentre outras contribuições elencadas pelo Governo do Estado de Minas Gerais.

Entretanto, para que o SIMAVE possa contribuir, de fato, para a melhoria da qualidade da educação ofertada, é indispensável que gestores, professores e equipes pedagógicas compreendam e utilizem as informações publicadas a partir dos diferentes indicadores que compõem os resultados da avaliação. (MINAS GERAIS, 2019d, recurso online).

Compreender os dados e utilizar as informações geradas pelas análises realizadas pela equipe escolar é um dos primeiros passos para a gestão de evidências que aprofundaremos mais adiante, na seção 3.2 deste trabalho. Entendemos que para melhorar de forma macro (rede estadual) será preciso melhorar os resultados de forma micro (escola). São ações conjuntas que precisam ser bem planejadas, implementadas e monitoradas pelos três sistemas: estadual, regional e escolar.

Na Figura 4 ilustramos como o sistema de gestão da rede estadual de Minas Gerais é organizado.

Figura 4 - Fluxograma Sistema de Gestão da SEE/MG



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Esses sistemas precisam estar bem alinhados para que a política pública seja implementada da forma como foram planejadas pela Secretaria de Estado. Para tanto, as 47 superintendências regionais de ensino coordenam as ações junto aos gestores das mais de 3 mil escolas espalhadas por todo o Estado de Minas Gerais. Como em um efeito cascata, a SEE/MG lança para a rede as legislações e os atos normativos que são comunicados, normalmente via e-mail institucional, às escolas estaduais. No ano de 2020, a rede organiza no site³ da secretaria um espaço para divulgar as publicações e dinamizar o acesso aos inspetores escolares e gestores.

Concluimos ser primordial a integração das três instâncias de gestão (SEE/MG, SRE e Escola) para o sucesso da implementação da política pública planejada pela SEE/MG. Através da gestão integrada dos três sistemas acredita-se na melhoria dos processos de gestão escolar e consequentemente melhoria na qualidade de toda a rede estadual. Temos então os programas remotos de monitoramento de dados das escolas pela rede estadual.

Por meio das ferramentas de uso de dados, o gestor escolar pode fazer um diagnóstico da rede/instituição e assim buscar suas prioridades para o planejamento de seu plano estratégico para a melhoria dos seus processos. É interessante observarmos que a Secretaria de Educação de Minas Gerais vem concentrando as suas ferramentas de gestão de dados das avaliações em larga escala do SIMAVE num portal eletrônico denominado como Portal SIMAVE.

³ Possível acessar pelo endereço <http://www2.educacao.mg.gov.br/mapa-do-site/servidor/inspecao-escolar>. Acesso em: 10 nov. 2019.

O portal SIMAVE⁴ é um ambiente virtual que oportuniza, aos gestores e à comunidade escolar, acesso aos dados gerados pela avaliação em larga escala do SIMAVE. Não identificamos em nossas pesquisas evidências sobre o ano em que este portal foi criado, assim como os objetivos iniciais para a rede educacional. Nele estão disponíveis os instrumentos da avaliação em larga escala da rede estadual, assim como as matrizes de referência, as escalas de proficiência e os resultados das avaliações aplicadas ao longo dos anos.

A seguir apresentamos na Figura 5, a tela inicial do Portal SIMAVE que dará acesso aos dados gerados pela avaliação externa da avaliação em larga escala do Estado de Minas Gerais.

Figura 5 - Tela inicial do Portal SIMAVE



Fonte: Minas Gerais (2019d).

Analisando a Figura 5, identificamos ser a possibilidade de acesso a outras políticas de gestão de dados do SIMAVE em um único ambiente virtual, como o Programa de Gestão da Avaliação da Aprendizagem, o Sistema de Monitoramento da Aprendizagem e os Itinerários Avaliativos, que serão abordados nas próximas seções.

Em meados de 2020, já finalizada a nossa pesquisa sobre o SIMAVE, identificamos que o Portal sofrera modificações significativas, conforme observamos, na Figura 6, abaixo.

⁴ Acesso pelo endereço <http://simave.educacao.mg.gov.br/>. Acesso em: 23 nov. 2019.

Figura 6 - Portal SIMAVE 2020



Fonte: Minas Gerais (2020b).

Comparando a Figura 6 com a Figura 5, evidenciamos que o Portal não oportuniza mais o acesso ao Programa de gestão da avaliação da aprendizagem, ao Sistema de monitoramento da aprendizagem e aos Itinerários Avaliativos. Até meados do mês de julho de 2020, essas modificações no Portal, assim como a divulgação dos resultados do SIMAVE 2019, ainda não haviam sido comunicadas aos gestores da escola pesquisada.

Nas próximas seções apresentaremos as políticas da SEE/MG para uso dos dados do SIMAVE e a sua utilização pela gestora da escola pesquisada.

2.1.1 A comunicação dos dados do SIMAVE

A comunicação dos dados coletados pelas avaliações externas do SIMAVE vem como uma ação para a melhoria dos sistemas municipal e estadual da rede mineira. Inicialmente por meio de revistas impressas e atualmente por meio de um portal eletrônico, a divulgação dos dados do SIMAVE leva para os diferentes atores das escolas do Estado de Minas Gerais informações que precisam ser estudadas, compreendidas dentro de cada realidade escolar, associadas ao ensino eficaz e finalmente sendo o subsídio para o planejamento de ações para a escola e para as ações da rede estadual. Durante a nossa pesquisa não conseguimos identificar quando e nem como foi para o gestor escolar a transição das revistas impressas para a revista eletrônica disponível no Portal do SIMAVE.

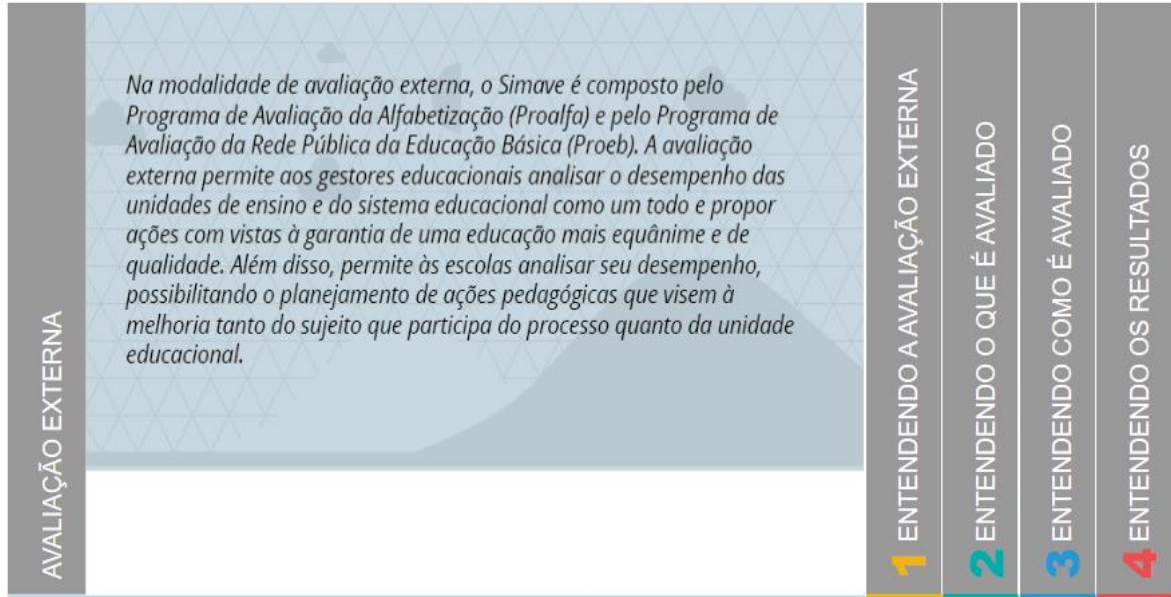
Através do Portal SIMAVE temos acesso às informações sobre os resultados das avaliações do PROEB e do PROALFA a nível estadual e a nível escolar referente às avaliações

realizadas anualmente do ano de 2013 em diante. Na página avaliações externas, temos disponíveis as matrizes de referência, as escalas de proficiência e os resultados das avaliações divididos em participação, desempenho e acerto por descritor. O acesso aos resultados é liberado para o visitante, porém os dados quanto ao acerto por descritor são restritos à escola, por meio de login e senha. Acessando a área restrita à escola, a escola tem acesso à relação de alunos por turma contendo planilha com o seu respectivo desempenho por descritor e sua proficiência individual. A comparabilidade dos dados de anos anteriores também é possível através do filtro de Pesquisa de Resultados – Proficiência e Participação.

A Revista Eletrônica⁵ do SIMAVE também fica disponível nessa mesma aba. Nela temos informações que ajudarão o leitor entender como funciona a política pública de avaliação em larga escala do SIMAVE podendo ter informações sobre o que é avaliado, como é avaliado e os resultados da escola. A página inicial é interativa, conforme apresentamos na Figura 7 abaixo.

Figura 7 - Revista eletrônica de avaliação do SIMAVE

Utilize o menu abaixo para navegar pela Revista de Avaliação do Simave.



Fonte: Minas Gerais (2019d).

Analisando a aba principal da revista eletrônica, identificamos que o objetivo da revista é apresentar ao leitor informações sobre avaliação externa e entender o quanto é relevante, não

⁵ A revista eletrônica do SIMAVE pode ser acessada pelo endereço <http://www.simave.caedufjf.net/revista/>. Acesso em: 23 nov. 2019.

só para a rede educacional do Estado, mas como uma importante ferramenta pedagógica para o estudante e para escola.

Verificamos inicialmente uma explicação sobre o sistema de avaliação em larga escala e a importância de planejamento dos gestores escolares com base nesses resultados para a busca de ações que garantam uma educação de qualidade e com equidade. Além disso, a revista enfatiza o planejamento pedagógico com base na análise do desempenho da escola, visando a melhoria de quem participa do processo e da instituição escolar. Na aba 4, “Entendendo os Resultados”, é possível acessar a escala interativa do SIMAVE que interage com o usuário e possibilita inserir a proficiência média da escola pesquisada.

Percebemos como os resultados são bem organizados e de fácil acesso pelos gestores e professores. Verificaremos mais adiante em nossas investigações como esses dados são acessados e utilizados na gestão da aprendizagem da escola pesquisada.

Em 2016, o Estado inicia o sistema de monitoramento que, até início de 2020, era também acessado através do ambiente virtual do Portal SIMAVE. Na seção a seguir, apresentamos como esse sistema vem funcionando na rede estadual de ensino de Minas Gerais.

2.1.2 O sistema de monitoramento da aprendizagem

No ano de 2016, a SEE/MG, juntamente com o CAEd/UFJF, pensando em uma gestão escolar participativa e democrática, implantou na rede estadual o sistema de monitoramento da aprendizagem⁶. Esse sistema entra substituindo os boletins informativos, que antes divulgavam os resultados das avaliações externas do SIMAVE.

O sistema de monitoramento é uma ferramenta online que compila informações da rede escolar a partir de dados provenientes do Sistema Mineiro de Administração Escolar (SIMADE) e do SIMAVE. Até início de 2020, o sistema podia ser acessado também pelo Portal SIMAVE⁷. As informações são disponíveis para o modo público ou privado, sendo este último, acessado através de login e senha da escola. Pelo modo público é possível acessar três abas, a saber: Página da Escola, Perfil da Escola e Programas/Projetos. Possui diversos recursos de navegação entre as páginas e os indicadores, com meios de realizarmos filtros de comparação por critérios diversos. Nas abas: Página da Escola e Perfil da Escola, acessamos o quantitativo de estudantes,

⁶ O sistema é acessado através do seguinte endereço eletrônico: <http://monitoramento.caedufjf.net>. Acesso em: 13 nov. 2019.

⁷ Em meados de julho de 2020, já finalizando a nossa pesquisa identificamos que o acesso pelo link <http://simave.educacao.mg.gov.br/sistema-de-monitoramento/> não está mais em disponível. Isso devido ao Portal SIMAVE estar com um novo layout.

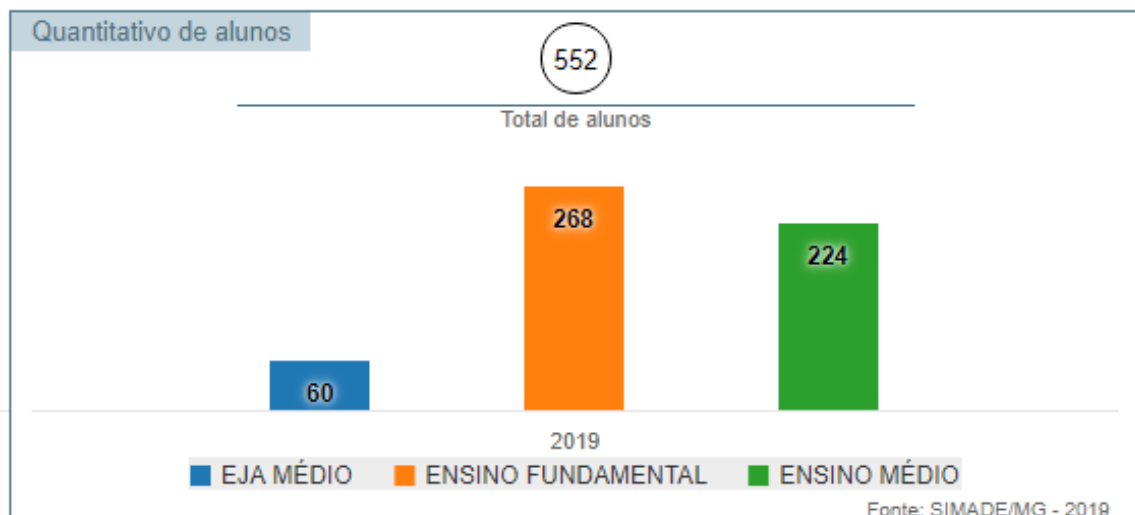
docentes e turmas. Na aba Condições de Oferta, verificamos os dados sobre a infraestrutura física escolar. Já na aba Indicadores Educacionais, observamos os principais indicadores educacionais. Acessando a aba Rendimento Escolar, temos acesso às taxas de aprovação, reprovação, evasão escolar e distorção idade-série. Em Desempenho Escolar, verificamos informações referentes à avaliação externa como a taxa de participação, as médias de proficiência e a distribuição de estudantes por padrão de desempenho. Por último, na aba Programas/Projetos temos acesso aos programas e projetos que a escola possui/participa.

Neste sistema, é possível verificar a reunião de informações administrativas e medidas educacionais, permitindo a análise comparativa de indicadores ao longo do tempo, possibilitando ao gestor o acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem e a comparação de resultados das avaliações externas do SIMAVE.

Ao analisarmos o sistema de monitoramento da aprendizagem verificamos que a atualização dos dados da escola é realizada ao longo do ano letivo através da importação de dados do PROEB e do SIMADE. É possível identificar o ano ao qual refere os dados apresentados, porém não conseguimos identificar o mês ao qual os dados do SIMADE foram importados. Conforme o ano letivo caminha, a escola apresenta mudanças nas informações devido a movimentação dos alunos conforme a escola atualiza os dados no SIMADE quanto às transferências ou abandono, por isso saber o mês ao qual foi importado os dados do SIMADE é importante para o gestor escolar saber se os dados são atuais ou não.

No mês de novembro, entramos no sistema e identificamos um quantitativo de alunos que não representava a realidade da escola pesquisada naquele mesmo mês. Faremos um comparativo analisando as Figuras 8 e 9.


Figura 8 - Print da quantidade de alunos (novembro 2019)



Fonte: CAEd (2019).

Podemos observar que os dados foram acessados já no final de novembro. Acessamos também em novembro o SIMADE, para verificarmos se os dados conferiam, e identificamos que os dados divergiam nas três modalidades de ensino, conforme demonstramos na Figura 9.

Figura 9 - Totalização de alunos enturmadados no SIMADE (novembro de 2019)


		Totalização de Alunos Enturmadados EE Francisco Manuel R Vereador José Antônio Laroca, 50, Centro, Descoberto - MG Telefone:(32)32651133 SRE JUIZ DE FORA		Período Letivo: 2019 Pág.: 1 Data: 21/11/2019	
Tipo de Ensino ENSINO REGULAR - ENSINO MÉDIO					
1º ANO					114
2º ANO					45
3º ANO					63
Total de Alunos:					222
Tipo de Ensino ENSINO REGULAR - ENSINO FUNDAMENTAL					
6º ANO					64
7º ANO					65
8º ANO					58
9º ANO					53
Total de Alunos:					240
Tipo de Ensino EDUCACAO DE JOVENS E ADULTOS (EJA) -					
EJA 2º PERÍODO - 2º PERÍODO - NOITE					32
Total de Alunos:					32

Fonte: Minas Gerais (2019d).

Ao compararmos as informações dos dois sistemas, identificamos uma grande divergência no número total de alunos na escola: 552 no sistema de monitoramento e 494 no SIMADE.

Pesquisando sobre os procedimentos para atualização dos dados das escolas no sistema, identificamos que consta em sua página inicial que a sua importação se dá todo 5º dia útil do mês corrente, conforme a Figura 10 a seguir.

Figura 10 - Página Inicial Sistema de Monitoramento da Aprendizagem



Não seguro | simave.educacao.mg.gov.br/sistema-de-monitoramento/

Google Drive PGP (496) Atrair Energia... Netflix Brasil - assis... YouTube Notícias Gmail WhatsApp Entrar no Plurall Portal Simade Facebook

Simave HOME AVALIAÇÃO EXTERNA PROGRAMA DE GESTÃO DA AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM **SISTEMA DE MONITORAMENTO DA APRENDIZAGEM** ITINERÁRIOS AVALIATIVOS

Informações adicionais

Em caso de dúvidas sobre o funcionamento do Sistema de Monitoramento da Aprendizagem, entrar em contato com o Suporte CAEd:

Chat: <http://www.chat.caed.ufjf.br/chatUserIndex.php?projeto=14>
Telefone: 0800 7273 142

Acessar em modo institucional

Acessar em modo público

A atualização dos dados extraídos do SIMADE será realizada todo 5º dia útil do mês corrente.

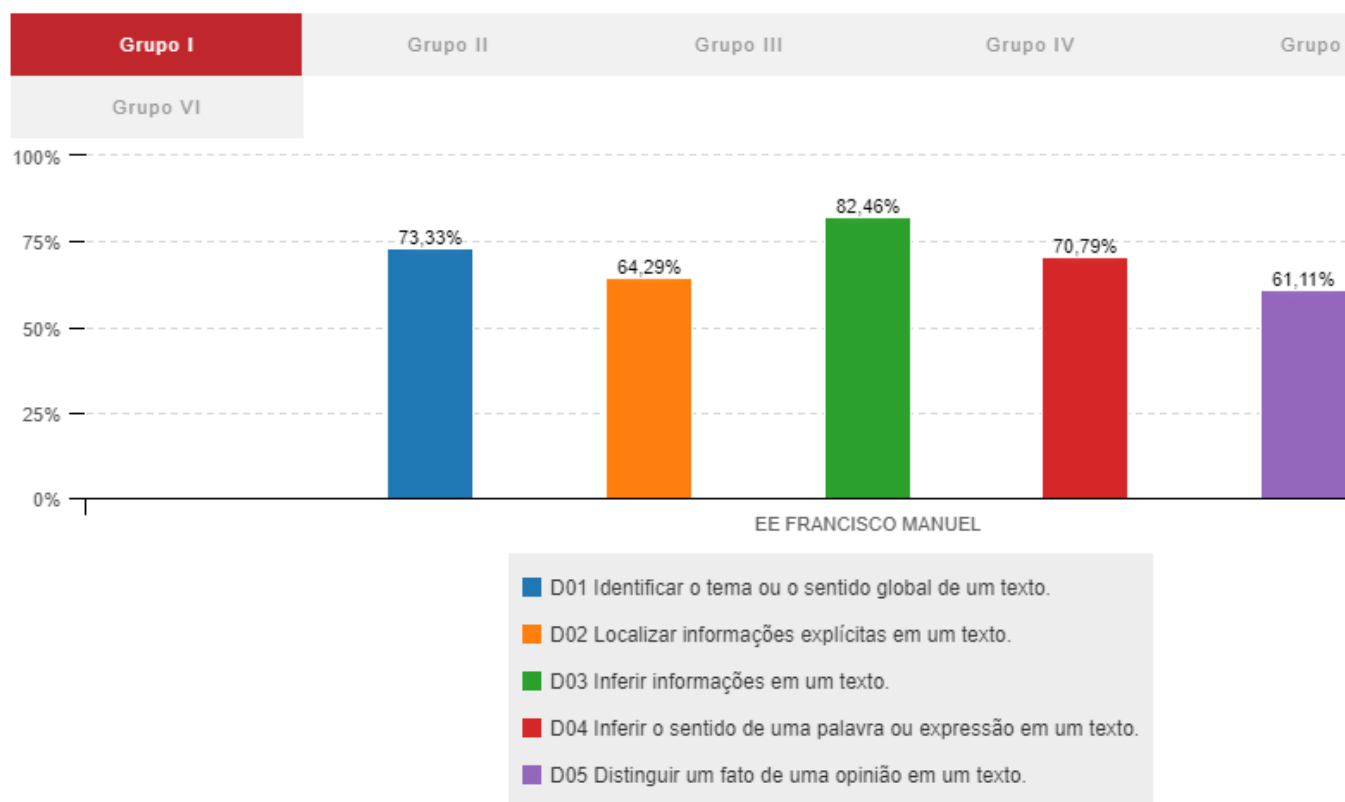
Fonte: Minas Gerais (2019d).

Diante da informação apresentada na Figura 10 de que o sistema será atualizado todo 5º dia útil do mês corrente, verificamos que o mesmo não ocorreu uma vez que os dados das Figuras 8 e 9 se distanciavam muito da realidade da escola. Comprovamos que os dados estavam desatualizados, o que pode ter gerado falta de confiança no sistema e, conseqüentemente, desuso.

Ao clicar na aba desempenho escolar, é possível verificar os padrões de desempenho de Língua Portuguesa ou de Matemática por ano da avaliação e ano de escolaridade avaliado, trazendo informações importantes para o planejamento estratégico da aprendizagem. Além disso, acessamos o percentual de acerto por descritores dos componentes Matemática ou Língua Portuguesa, como verificamos na Figura 11.

Figura 11 - Print da tela percentuais de acerto por descritores

Percentual de acerto dos descritores



Fonte: CAEd (2019).

Clicando em cada grupo é possível verificar o percentual de acertos por descritor. Notamos a importância dessa ferramenta para o diagnóstico e a gestão da aprendizagem das equipes diretivas das escolas da rede. Diferentemente dos dados importados do SIMADE sobre a movimentação de alunos, identificamos que os dados importados do SIMAVE estavam corretos.

Visando a melhoria da aprendizagem mediante a análise de dados de avaliações internas, planejamento de ação e intervenções pedagógicas, no segundo semestre do ano letivo de 2019 foi anunciado na rede estadual o Programa Gestão da Avaliação da Aprendizagem, conforme abordaremos a seguir.

2.1.3 O Programa de Gestão da Avaliação da Aprendizagem

Pensando em possibilitar ferramentas para ações de melhorias dos resultados das avaliações externas, por iniciativa do SIMAVE, chamamos atenção para o Programa de Gestão da Avaliação da Aprendizagem. O Programa fornece aos gestores escolares e professores

ferramentas para a construção da avaliação interna diagnóstica e intermediária da aprendizagem. Tem como objetivo oferecer dados para o planejamento pedagógico do ano letivo em curso.

Com base em resultados de avaliações internas, o programa oferece dados sobre a aprendizagem dos estudantes no início do ano letivo que serão utilizados para o planejamento de ações pedagógicas logo no primeiro semestre, permitindo que os professores e especialistas revejam o planejamento e adequem as estratégias de ensino às necessidades dos estudantes e das turmas ao longo do ano letivo. Trata-se da reformulação do sistema Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar (PAAE) que foi implementado na rede estadual no ano de 2013 onde a SEE divulgava para as SREs e as escolas um cronograma para aplicação das avaliações e lançamentos dos resultados no sistema. O PAAE era composto por três avaliações: Avaliação Diagnóstica, Avaliação Contínua e Avaliação da Aprendizagem Anual.

Já no ano de 2020, a rede estadual passa a adotar, em seu calendário escolar, o planejamento unificado da rede, contendo o período de aplicação das avaliações internas das escolas estaduais. A avaliação diagnóstica é aplicada em fevereiro e tem o objetivo de verificar as habilidades/competências desenvolvidas nos anos escolares anteriores ao ano em curso do aluno de forma a fornecer dados diagnósticos da aprendizagem para subsidiar ações pedagógicas. Com os resultados em mãos, os professores e especialistas precisam analisar e rever o planejamento em curso de forma a adequar as estratégias de ensino às necessidades dos estudantes e das turmas.

A avaliação intermediária é aplicada no início do segundo semestre letivo e é elaborada a partir da matriz de referência do ano de escolaridade em que os estudantes estão matriculados naquele ano. Tem como objetivo apresentar dados para que os professores e especialistas façam comparação com a avaliação diagnóstica identificando se as ações implementadas foram suficientes para desenvolverem as habilidades/competências dos alunos, possibilitando ajustes nos planejamentos e metodologias para melhorar a aprendizagem.

Além disso, o sistema disponibiliza um Banco de Itens, um sistema online⁸ de geração de provas, suporte para as avaliações do professor em sala de aula. Proporciona agilidade na aplicação de provas e obtenção de relatórios estatísticos de desempenho dos estudantes, base de dados para diagnósticos pedagógicos. Esses dados orientam Diretores Escolares,

⁸ O sistema banco de itens é acessado pelo gestor ou professor através de login e senha pelo endereço: <http://simavebancodeitens.educacao.mg.gov.br>. Acesso em: 19 nov. 2019.

Especialistas, Professores e Equipe Pedagógica sobre as necessidades imediatas de intervenção pedagógica.

A aplicação das avaliações internas do programa, de acordo com a gestora da escola pesquisada, vem sendo cobrada e monitorada pela SRE. As avaliações acontecem para todos os alunos do 3º ano do Ensino Fundamental ao 3º ano do Ensino Médio das escolas estaduais. São aplicadas provas de Língua Portuguesa e Matemática, com questões de múltipla escolha, tendo como base o conteúdo do currículo de Minas Gerais.

Seguimos abordando na próxima seção, detalhes da proposta da política dos itinerários avaliativos, implementados em Minas Gerais no ano 2016 e com acesso disponível, até início de 2020, via Portal SIMAVE.

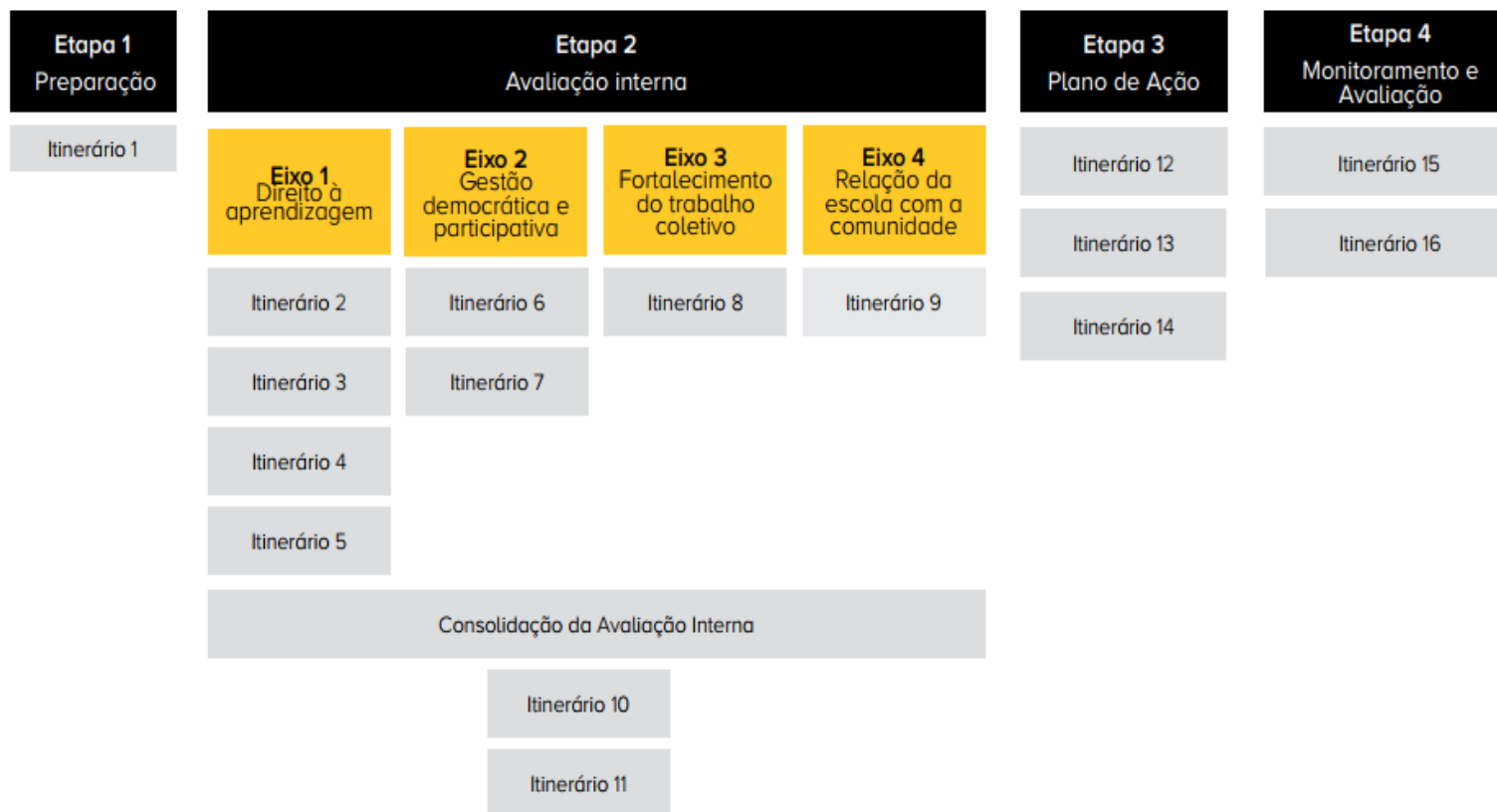
2.1.4 Os Itinerários Avaliativos em Minas Gerais

Os itinerários avaliativos são uma proposta de gestão de resultados desenvolvida pelo CAEd/UFJF, em parceria com a SEE/MG. Até início de 2020 era acessado pelo Portal do SIMAVE, por meio de login e senha.

Em 2016, a escola pesquisada iniciou a implementação do sistema, cujos itinerários eram agrupados em quatro etapas, conforme apresentamos na Figura 12.

Figura 12 - Estrutura dos Itinerários avaliativos de Minas Gerais (2016)

ESTRUTURA DOS ITINERÁRIOS AVALIATIVOS DE MINAS GERAIS



Fonte: Mendonça (2017).

A proposta era cada escola passar pelas quatro etapas compostas em: 1) preparação, 2) avaliação interna, 3) plano de ação e 4) monitoramento e avaliação. Percorrendo os 16 itinerários o produto seria a elaboração de um plano de ação com objetivo de, ao final, verificar melhorias e a consolidação do processo de aprendizagem dos estudantes. As capacitações para diretores e especialistas finalizaram na SRE de Juiz de Fora em 20 junho de 2017, conforme e-mail enviado, à escola pesquisada, pela analista educacional da SEE/MG. As escolas tinham até 3 de julho do mesmo ano para enviarem seus Planos de Ação. A partir daí, iniciaria a etapa de monitoramento das ações previstas no plano.

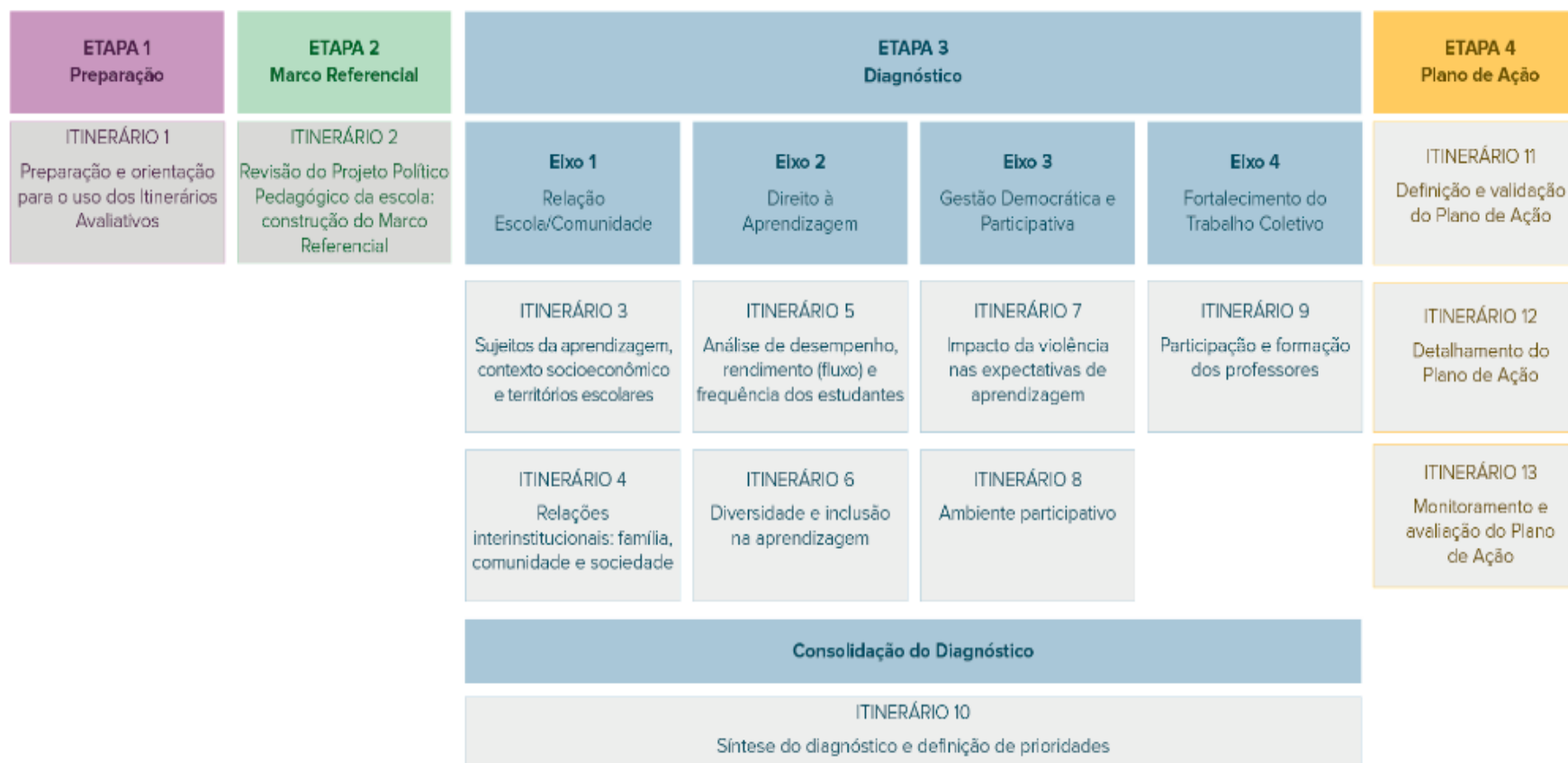
O monitoramento seria a etapa em que verificaria se as etapas do plano de ação estavam sendo executadas. De acordo com a carta da SEE/MG enviada às escolas em 26 de janeiro de 2017, o monitoramento da formação seria realizada pela Superintendência de Avaliação Educacional (SAE) em parceria com a escola de Formação e a Superintendência Regional de Ensino, que deveriam reunir para promover o monitoramento em três instancias: monitoramento do acesso, verificando se especialistas e diretores acessaram a plataforma; monitoramento da entrega, verificando se as escolas entregaram os documentos planejados pelos itinerários; e monitoramento da qualidade, verificando a qualidade dos materiais enviados pela escola. Após o processo descrito seria realizado o monitoramento do plano de ação pela mesma equipe da formação.

No mês de setembro de 2017 a escola recebeu uma carta da SEE/MG intitulada “Semana Escola em Movimento”, que orientava a análise com a comunidade escolar dos resultados das avaliações externas de 2016 e das avaliações diagnósticas realizadas no início do ano letivo. Orientava também discussões acerca do plano de ação construído pelos itinerários avaliativos. A semana ocorreria nos dias 19 a 22 de setembro de 2017, uma semana após o recebimento das orientações. Em 2016 e 2017, a coordenação dos itinerários ficou sob a responsabilidade das duas supervisoras da escola que coordenaram o processo de implementação dos 16 itinerários. No ano de 2018 a escola pesquisada não mais trabalhou com os itinerários avaliativos, uma vez que não houve solicitações da regional. Nesta verificação documental chama atenção o pouco prazo para o planejamento das ações pela escola, a descontinuidade das ações propostas para a escola e a necessidade de institucionalização da ação pela SEE/MG.

A SEE/MG retorna o sistema eletrônico dos itinerários avaliativos no ano 2019 voltado para a construção do Projeto Político Pedagógico das escolas do Estado de Minas Gerais para o ano de 2020. Propõe inicialmente um processo formativo de toda a comunidade escolar com orientações para a construção colaborativa do diagnóstico da escola. O objetivo dos Itinerários é “[...]promover a formação em serviço dos participantes ao mesmo tempo que provoca

mudanças substantivas no cotidiano escolar, em prol da qualidade e da equidade da educação ofertada.” (MINAS GERAIS, 2019a, recurso online). Atualmente os itinerários avaliativos permanecem divididos em quatro etapas, porém dispostos em 13 itinerários e não mais 16 como anteriormente. Apresentamos a nova composição dos 13 itinerários na Figura 13.

Figura 13 - Estrutura dos Itinerários Avaliativos de Minas Gerais (2019)



Fonte: Minas Gerais (2019a, recurso online).

Ao compararmos os itinerários (2016) da Figura 12 com a composição dos itinerários (2019) da Figura 13, chamam atenção dois pontos: a entrada do Projeto Político Pedagógico (PPP) na etapa 2 e a relação escola/comunidade que deixa o eixo 4 para ser o eixo 1 do diagnóstico. Ressalta-se que a mudança ocorre sob a nova gestão do Governo, no caso Gestão de Romeu Zema. Chama a atenção a importância que a nova gestão traz para o envolvimento da comunidade escolar para a construção do documento. O objetivo era fazer com que todas as escolas da rede estadual construíssem seu PPP de forma colaborativa.

Iniciando pela etapa 1 – preparação – a escola promoveu a preparação e a sensibilização da equipe para implementação dos 13 itinerários. Durante o ano de 2019, a escola desenvolveu atividades planejadas e coordenadas pela SEE/MG, supervisionada pela regional durante todo o ano letivo. Na escola pesquisada, a responsável pelo monitoramento foi uma analista da SRE de Juiz de Fora. Na etapa 2 – Marco referencial – a escola fez a revisão do seu PPP refletindo sobre o marco situacional (análise da realidade atual), filosófico (fundamentação teórica) e operativo (linhas de ação e reorganização do trabalho pedagógico escolar), definindo o posicionamento da instituição. A etapa 3 – diagnóstico – foi dedicada ao diagnóstico da escola conhecendo quem é o sujeito que compõe o ambiente escolar, assim como entender o contexto socioeconômico e o território ao qual a instituição está inserida. Nesse momento a escola refletiu com os diferentes atores que compõem a comunidade escolar (pais, professores, alunos) sobre os 4 eixos do itinerário: relação escola/comunidade, direito à aprendizagem, gestão democrática e participativa e fortalecimento do trabalho coletivo.

Durante o levantamento de dados da escola, buscou-se informações no SIMADE e realizou-se reuniões para responder formulários que estão disponíveis no sistema. Porém, em meados de abril, o sistema apresentou mal funcionamento para a inserção dos registros. Problema este também observado por gestores de outras escolas da regional. Essa etapa fechou a consolidação do diagnóstico, onde foi realizada a sintetização das discussões realizadas nos itinerários 3 ao 9. Os itinerários foram finalizados na etapa 4 – plano de ação – ao qual a escola estabeleceu as suas prioridades que foram transformadas em ações estratégicas para implementação no ano letivo de 2020, quando haverá a aprovação do PPP 2020.

No itinerário 10, houve definição das prioridades da escola, escolhendo os pontos que tem prioridade para melhorias em 2020. Nessa etapa, para consolidar o diagnóstico, as escolas da rede estadual realizaram o “Dia do Currículo”, trabalhando com a comunidade os pontos prioritários da escola.

A etapa 4 – o plano de ação – é dividido em três itinerários: itinerário 11, definição e validação do plano de ação, itinerário 12, detalhamento do plano de ação, e itinerário 13,

monitoramento e avaliação do plano de ação. Estas etapas foram desenvolvidas no final do ano letivo de 2019. No início do ano de 2020, a escola pesquisada iniciou o ano letivo sem o PPP em mãos para a formação da equipe na semana de formação e planejamento dos planos anuais dos professores.

Em conjunto aos Itinerários Avaliativos, em meados do mês de agosto de 2019, o Governo do Estado de Minas Gerais lançou o Programa Jovem de Futuro. Na seção a seguir, falaremos mais sobre este programa, que foi lançado como uma política pública para a gestão da aprendizagem da rede estadual.

2.2 O PROGRAMA GESTÃO PELA APRENDIZAGEM: UMA POLÍTICA PÚBLICA DE ESTADO PARA A EDUCAÇÃO BÁSICA

O programa Gestão pela Aprendizagem é apresentado pela SEE/MG, como política pública integrada às agendas públicas que buscam a melhoria da aprendizagem e do fluxo escolar para a Educação Básica (MINAS GERAIS, [2020a]).

Desde a mudança do Governo Pimentel para o Governo Zema, os gestores escolares passaram implementar ações com vistas ao levantamento de informações para a rede Estadual. Podemos elencar aqui 3 sistemas eletrônicos base para o levantamento de dados das escolas para acesso em tempo real pela Secretaria de Estado: o sistema de matrículas online, o diário escolar digital (DED) e o SIMADE. Todos esses três sistemas eletrônicos fornecem informações/dados para gestão da SEE/MG.

No início da gestão estadual de 2019, a SEE/MG realizou um diagnóstico da rede educacional analisando os dados educacionais do Ideb dos últimos anos. Observou-se a perda de posições perdendo inclusive posição de destaque nacional, uma vez que Minas Gerais já havia ocupado o 2º lugar no ranking do Ideb. Em apenas 6 anos o Ensino Médio perdeu 6 posições e o Ensino Fundamental perdeu 10 posições (MINAS GERAIS, [2020a]). O Programa é composto por um conjunto de ações adotadas pelo Governo do Estado, para que possa recolocar “[...] Minas Gerais em posição de destaque na qualidade do ensino público e tem como objetivos: o combate à evasão escolar, a redução das desigualdades regionais no ambiente escolar e a elevação dos indicadores de aprendizagem.” (MINAS GERAIS, [2020a], p. 5). As ações do programa têm o objetivo de fortalecer a gestão escolar e pedagógica culminando no planejamento pedagógico e na definição das diretrizes e práticas educacionais durante o ano letivo escolar de toda a rede educacional de Minas Gerais.

Percebemos que o programa traz ações que irão fortalecer a gestão pedagógica e chama atenção a separação da Gestão Escolar. Podemos verificar essa separação claramente na Figura 14 contendo uma logomarca do programa, como se este fosse um programa guarda-chuva para os dois tipos de gestão.

Figura 14 - Logomarca do Programa Gestão pela Aprendizagem



Fonte: Minas Gerais ([2020a], p. 8).

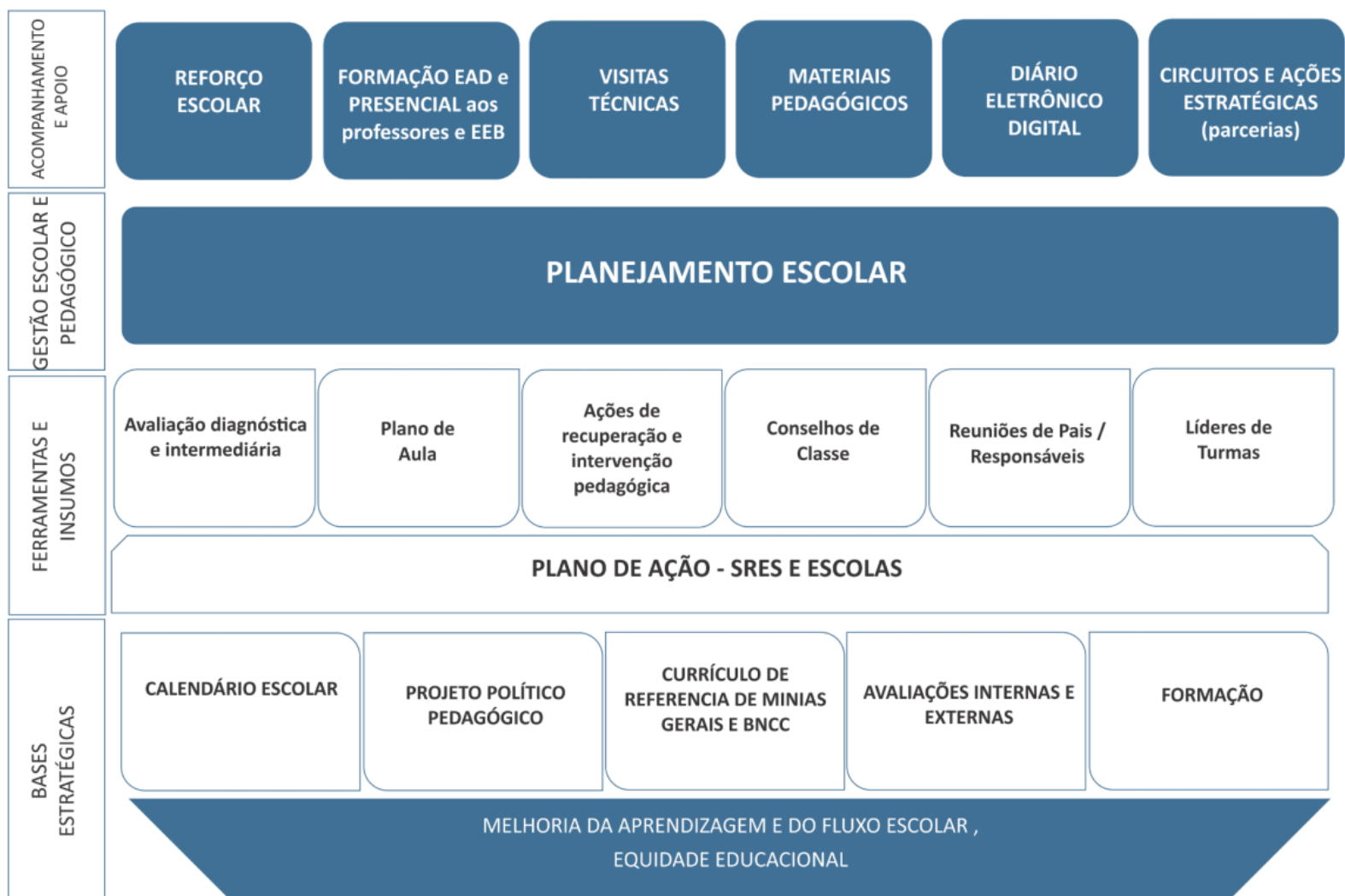
O programa apresenta-se como um guarda-chuva envolvendo as ações existentes na rede e trazendo novos programas que trabalharão de forma articulada para a busca de avanços nos resultados da aprendizagem. Podemos observar que o programa tem como foco ações voltadas para a gestão pedagógica das escolas da rede.

A formação continuada de professores, especialistas e diretores também é incentivada pela rede, trazendo diversos cursos à distância pelo site Escola de Formação⁹. Recentemente foi solicitado que as coordenadoras pedagógicas das escolas realizassem o curso “Coordenador Pedagógico: Papel e relevância no Sistema Educacional” com o objetivo de formar o coordenador pedagógico para liderar o processo pedagógico nas escolas de educação básica, de forma a colaborar para o alcance da gestão pedagógica. Pretende-se com essa formação fazer com que o coordenador pedagógico foque nas ações pedagógicas da escola, uma vez que diante do cotidiano intenso vivido pelas escolas acabam fazendo com que assumam ações desviando-

⁹ A Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores de Minas Gerais foi criada pela Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011, tem objetivo coordenar os processos de formação a nível macro pela oferta de cursos via plataforma online. Possui fácil acesso pelo site: <https://escoladeformacao.educacao.mg.gov.br/>. Acesso em: 19 nov. 2019.

se do seu foco principal: o pedagógico. A formação entra como uma das bases estratégicas das ações pedagógicas da rede estadual conforme apresentamos na Figura 15.

Figura 15 - Ações pedagógicas da Gestão pela Aprendizagem



Fonte: Minas Gerais ([2020a], p. 10).

Podemos perceber na Figura 15, que o programa tem como base estratégica o calendário escolar, o PPP, o Currículo Referência de Minas Gerais e BNCC, as avaliações e a formação. Em 2020, as escolas foram surpreendidas com o calendário escolar 2020 padronizado pela rede estadual em que deveria ser implementado pelos gestores escolares em todas as escolas da rede. O PPP construído pelo sistema dos Itinerários avaliativos também segue uma padronização na sua construção em todas as escolas da rede, como verificamos na seção anterior. Percebe-se que a gestão da rede estadual adota ações de padronização da gestão escolar como estratégia de organização de todo o sistema educacional do Estado de Minas Gerais.

No início deste capítulo trazemos a indagação sobre as avaliações externas poderem servir ou não de insumos para ação gestora e identificamos na Figura 15 que as AALEs do SIMAVE não entraram como ferramentas e insumos para o planejamento escolar e sim como base estratégica gestora. Como insumos e ferramentas, a rede estadual coloca a avaliação diagnóstica e intermediária, o plano de aula, as ações de recuperação e intervenção pedagógica, os conselhos de classe, as reuniões de pais/responsáveis e os líderes de turma.

O programa está organizado em vários projetos e ações que aspiram “[...] fortalecer e apoiar a gestão com enfoque na melhoria da aprendizagem.” (MINAS GERAIS, [2020a], p. 38). Como ação estratégica identificamos ações de fortalecimento da gestão e ações de aprendizagem conforme organizamos no Quadro 2.

Quadro 2 - Ação Estratégica do Programa Gestão pela Aprendizagem

AÇÃO ESTRATÉGICA	
FORTALECIMENTO DA GESTÃO	APRENDIZAGEM
1.Convivência democrática	1.Reforço Escolar
2.Projeto Jovem de Futuro	2.Ensino Fundamental em tempo integral
3.Projeto Gestão Integrada da Educação Avançada – GIDE	3.Ensino Médio em tempo integral
4.Projeto Sistema de Gestão Integrado (SGI)	4.Fortalecimento do 6º ano
5.Formação de Gestores Escolares	5.Atendimento Educacional aos estudantes em cumprimento de Medidas Socioeducativas
	6.Ações de educação das relações étnico-raciais
	7.Ações de saúde na escola
	8.Ações de Educação Ambiental na Escola
	9.Dialogando na Educação de Jovens e Adultos
	10.Jogos Escolares de Minas Gerais – JEMG
	11.Jogos Indígenas

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações de Minas Gerais ([2020a]).

Dentro do programa verificamos a implementação de ações estratégicas que visam valorizar a gestão escolar com ações que se voltam para a formação dos diretores e demais membros da equipe gestora.

O programa traz um cronograma para as SREs realizarem ações e monitoramento dos planos de ação das escolas da rede em 2020, conforme Figura 16.

Figura 16 - Cronograma de ações da SRE

Plano de ação da SER	Até 28/02
Revisão do PPP – escolas	De 03 a 28/02
Aprovação do PPP pelo Colegiado	De 02 a 06/03
Plano de ação das escolas	Até 27/03
1º monitoramento do Plano de ação	01 a 05/06
Revisão do Plano de ação	Até 12/06
2º monitoramento do Plano de ação	De 14 a 19/09
Revisão do Plano de ação	Até 30/09
Monitoramento final e intervenção	De 01/10 a 18/12

Fonte: Minas Gerais ([2020a], p.66-67).

Dentro das ações acima verificamos que cada SRE deveria elaborar em fevereiro um plano de ação e enviar para a SEE/MG. As ações envolvendo às escolas iniciam com o PPP com aprovação deste pelo colegiado e planos de ação das escolas que serão monitorados em 3 momentos, começando em junho e encerrando em dezembro. Com o afastamento social ocorrido em março de 2020 o cronograma não foi cumprido conforme planejado, uma vez que as ações planejadas não previam a educação remota. Em junho de 2020, o PPP passava por revisão do plano de ação, inserindo novas ações para a implementação da educação remota pelas escolas da rede estadual.

Programas voltados para o fortalecimento da gestão foram iniciados em 2019 e estão diretamente relacionadas com a gestão de dados da aprendizagem das escolas estaduais. Nas seções adiante abordaremos sobre dois destes programas: o Programa Jovem de Futuro (Programa JF) para as escolas que ofertam o Ensino Médio e o programa Gestão Integrada da Educação Avançada (GIDE Avançada) para as escolas que ofertam o Ensino Fundamental.

2.2.1 O Programa Jovem de Futuro

O Programa JF foi lançado pelo Instituto Unibanco no ano de 2007, na cidade de São Paulo. Em 2008, o Estado de Minas Gerais participou do projeto piloto. Em 2011, em parceria com o MEC articulou o Programa JF ao Programa Ensino Médio Inovador, formando o Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro (ProEMI/JF). Em 2012, implementa-se, em parceria com as Secretarias Estaduais, o ProEMI/JF nas redes públicas de ensino dos estados de Goiás, Ceará, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí, sendo estruturado na gestão de qualidade, com objetivo de proporcionar um impacto significativo no aprendizado dos estudantes (UNIBANCO, 2019).

Em 2017 foi lançado um livro¹⁰ ao qual o presidente do Conselho de Administração do Instituto Unibanco faz a apresentação falando do programa:

Ao criar o Programa Jovem de Futuro em 2008, apostamos no aprimoramento contínuo da gestão escolar, por entendermos que se trata de ferramenta poderosa para melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes do Ensino Médio. [...] O exercício de uma boa gestão nos condiciona a buscar respostas para questões decisivas. Ao jogar luz sobre ela, podemos aprender sistematicamente sobre quais práticas funcionam melhor em nossa realidade, fomentá-las e disseminá-las. Esses aprendizados orientam os processos de tomada de decisão que, por sua vez, tornam-se mais eficazes e alimentam um ciclo virtuoso. [...] A boa gestão é instrumento decisivo para ultrapassarmos o muro que separa a sociedade de hoje daquela que queremos construir, na qual o direito à educação é garantido e valorizado. Ao fomentar a cultura da eficiência, eficácia e efetividade na gestão da educação pública, nossa intenção é contribuir para que mais jovens tenham oportunidades educacionais que lhes permitam se desenvolver e concretizar seus projetos de vida. (CHIODETTO, 2017, p.05).

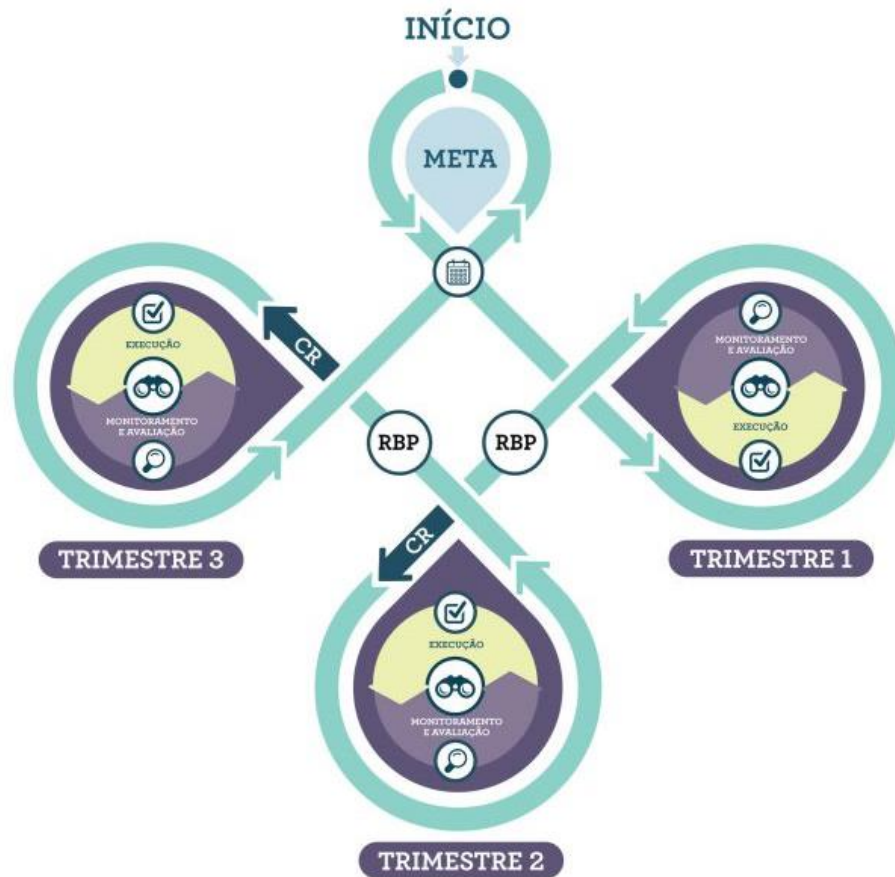
Em agosto de 2019, o Governador do Estado de Minas Gerais, Romeu Zema, anuncia o Programa JF¹¹ em parceria com o Instituto Unibanco nas escolas estaduais de Minas Gerais “firmada por meio do Acordo Técnico Cooperação entre SEE/MG e o parceiro Instituto Unibanco (MG, p. 29, Col. 1, 7/8/19), Processo nº 1260.01.0042819/2019-18)” (MINAS GERAIS, [2020a], p. 39).

Verificamos que o programa teve início no final do ano de 2019 e tem previsão de atender 100% das regionais em 2022. Este gira em torno de ações conforme o “Circuito de Gestão” ilustrado na Figura 17.

¹⁰ Ser Diretor – uma viagem por 30 escolas públicas brasileiras, disponível no site https://livroserdiretor.org.br/#livro_ser_diretor/page/1 para leitura ou impressão. Acesso em: 19 jun. 2020.

¹¹ O programa pode ser acessado pelo SIMADE ou pelo endereço <https://jovemdefuturo.org.br/> que dará acesso também ao ambiente virtual para treinamento dos gestores, todo acesso se dará através de login e senha.

Figura 17 - Circuito de Gestão em 2019



Fonte: Unibanco (2019, recurso online).

O circuito anterior consiste em gestão estratégica da equipe gestora, seguindo o ciclo PDCA de gestão que serão implementadas em 3 trimestres, girando o ciclo por 3 vezes. Esse circuito:

[...] permite orientar e organizar os processos, responsabilidades e atividades da gestão escolar em todas as instâncias (escolas, regionais e Secretarias), bem como cria procedimentos para a conexão entre essas instâncias. Esse método foi inspirado no PDCA (*plan, do, check, act*), que em português significa planejar, executar, checar e atuar/ajustar. Criado na década de 1920 por Walter A. Shewhart, o PDCA é atualmente aplicado na melhoria contínua de processos de gestão. O Circuito de Gestão permite aos gestores escolares identificar, com precisão, as causas que dificultam a aprendizagem e desenvolver ações efetivas para obter resultados positivos. Para isso, é composto de quatro etapas: Planejamento, Execução do Plano de Ação, Monitoramento e Avaliação de Resultados e Correção de Rotas. (UNIBANCO, 2019, recurso online).

Cada escola terá uma meta a ser atingida dentro de sua realidade atual com base nos resultados do seu Ideb estrela (Ideb*) e será monitorado pela avaliação externa do SIMAVE. A gestão do Programa JF será feita pela dupla gestora, diretor e especialista.

Em março de 2020, foi publicado o Memorando-Circular nº 8/2020/SEE/DIEM – GESTÃO, que fala aos Superintendentes sobre os eventos que iriam acontecer entre os dias 24 a 27 de março de 2020¹² em Belo Horizonte: Encontro Formativo em Protocolos de Boas Práticas e Correção de Rotas, e II Seminário de Gestão para Aprendizagem e Encontro Formativo de Protocolos de Ações Pedagógicas. Para participarem do primeiro evento foram convocados os seguintes atores da rede: os Inspectores Escolares, Coordenadores de Inspeção e Analistas ou Técnicos pedagógicos dos grupos gestores do Circuito de Gestão das SREs. Já para o segundo evento (seminário) foram convocados os Superintendentes, Diretores Educacionais e os Diretores Escolares (MINAS GERAIS, 2020c).

Também no mês de março houve a 1ª reunião do Jovem de Futuro que aconteceu no dia 10 de março, conforme convocação da SRE enviada por e-mail em 5 de março de 2020. Nesta reunião foi apresentado o novo modelo de circuito de gestão e as propostas da equipe de gestores da regional de Juiz de Fora para o ano de 2020. Na Figura 18, apresentamos o novo ciclo de Gestão que será adotado no ano de 2020.

Figura 18 - Funcionamento do Circuito de Gestão nas redes estaduais

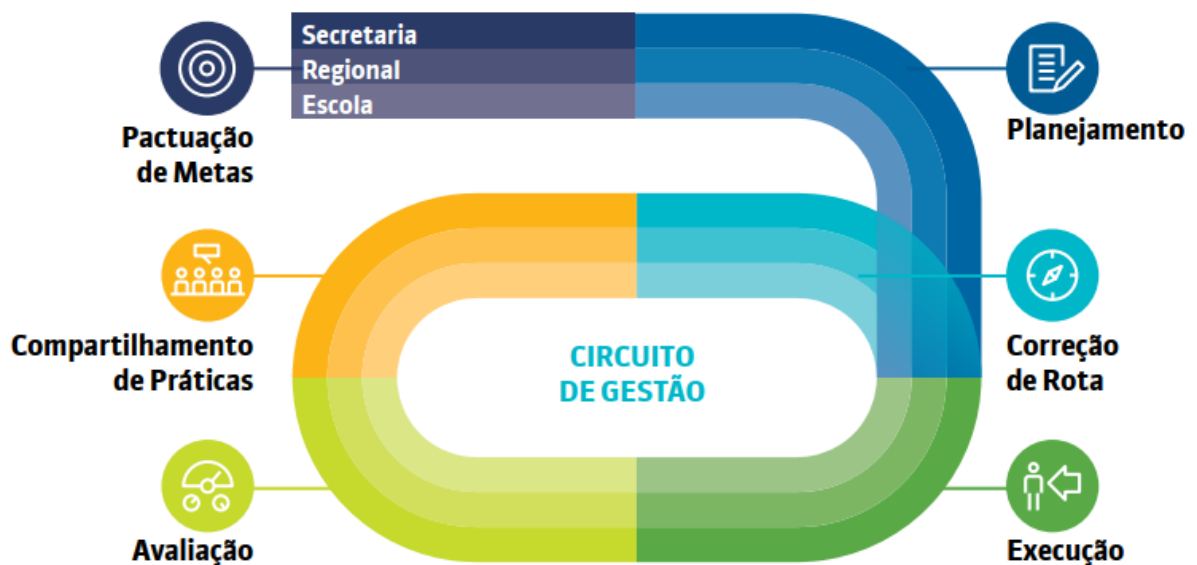


Figura 1 – Funcionamento do Circuito de Gestão nas redes estaduais

Fonte: Henriques, Carvalho, Barros (2020, p. 12).

¹² Com o isolamento social, devido a COVID-19, os eventos foram cancelados.

Podemos verificar que o circuito inicia pelo compromisso de todos com as metas que devem ser pactuadas entre as três instâncias (SEE/MG, SRE, Escola) e não mais apresenta os 3 trimestres com no Circuito utilizado em 2019, que apresentamos anteriormente, na Figura 17. Percebe-se com clareza que o “Circuito prevê ainda como princípio a corresponsabilização, por isto o método é implementado nas três instâncias: Escola, Superintendência Regional de Ensino e Órgão Central.” (MINAS GERAIS, 2020c, p. 39). “Essa pactuação gera um efeito cascata: cada escola passa a ter compromisso com a sua própria meta.” (HENRIQUES; CARVALHO; BARROS, 2020, p.12). A segunda etapa é o planejamento das ações para alcançar as metas acordadas, passa pela etapa, execução, avaliação de resultados, compartilhamento de práticas, correção de rotas (replanejamento) girando novamente o ciclo. Não é muito diferente do ciclo PDCA que também foi base para o ciclo anterior. Como destacam Henriques, Carvalho e Barros (2020, p.12), “Para gerar, entre outros resultados, alinhamento e coerência nas ações das três principais instâncias de uma rede estadual – a secretaria, suas regionais, e as escolas –, o Circuito roda de forma integrada nessas três instâncias”. A meta final é melhorar os indicadores do Ideb do Estado referente ao Ensino Médio. O Circuito foi estruturado para disponibilizar em tempo real “[...] os dados sobre os indicadores estruturantes (aula dada, notas e frequência dos estudantes)” (MINAS GERAIS, 2020c, p. 41), permitindo correção de rotas que deverá ser tomada após as análises dos indicadores, elaboração de planos de ação e tomada de decisão pela gestão escolar.

Com o propósito de ampliar as ações para fortalecimento da gestão também para escolas do Ensino Fundamental, temos também em 2019 o lançamento da GIDE Avançada.

2.2.2 A GIDE Avançada

Em outubro de 2019, o Governo de Minas Gerais divulga a ampliação do Programa Gestão pela Aprendizagem através de sua parceria com a Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG) conforme Acordo de Cooperação Técnica publicado no IOF de 20 de agosto de 2019. Lança então o programa GIDE Avançada, um sistema de gestão que unifica e direciona os esforços e recursos da escola em metas e ações para a melhoria de seus resultados e processos.

De acordo com a SEE/MG “A iniciativa beneficiará cerca de 100 mil estudantes e mais de 9,5 mil profissionais da Educação, de 256 escolas que oferecem o ensino fundamental em 108 municípios, de 17 Superintendências Regionais de Ensino (SREs)”. (MINAS GERAIS, 2019e, recurso online). O programa é apoiado em um indicador próprio chamado Índice de

Formação de Cidadania e Responsabilidade Social (IFC/RS), que tem o objetivo de possibilitar um diagnóstico assertivo e mais rápido das causas prioritárias que influenciam os resultados escolares. A partir desse diagnóstico a escola elaborará seu plano de ação focado na melhoria da aprendizagem (MINAS GERAIS, 2019e). Segundo Souza (2016, recurso online) a GIDE

[...] é um pacote de procedimentos e condutas para gestores educacionais e docentes formulado por uma empresa privada de consultoria de gestão, cuja origem está na Fundação Cristiano Ottoni, criada nos anos 1980, na Universidade Federal de Minas Gerais.

O programa já foi implementado em outras redes estaduais do país, como no Ceará, Pernambuco, Sergipe, Bahia, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Mato Grosso (SOUZA, 2016). Podemos verificar mais uma vez um programa baseado no ciclo PDCA. “A GIDE Avançada é um sistema gerencial de solução de problemas e conquista de metas fundamentado no método PDCA (Planejar Executar, Verificar, Atuar).” (MINAS GERAIS, [2020a], p. 42), conforme apresentamos na Figura 19.

Figura 19 - O Ciclo PDCA da GIDE



Fonte: FDG (apud MINAS GERAIS, [2020a], p. 43).

Esse mesmo programa passa pelo princípio básico de gestão de qualidade: planejar, desenvolver, checar e agir sobre os resultados. Segundo a SEE/MG o sistema gerencial GIDE Avançada é apoiado em um indicador próprio, o IFC/RS.

Para definir o seu IFC/RS a escola deve realizar a coleta dos seus resultados internos e externos (dimensão finalística): permanência, aproveitamento,

aprovação e desempenho nas avaliações sistêmicas e identificar os fatores que influenciam negativamente os resultados da escola e que precisam ser trabalhados (dimensão processual) Após análise das prioridades a escola irá elaborar um plano de ação focado na melhoria dos resultados de aprendizagem. (MINAS GERAIS, [2020a], p 44).

Para trabalhar com o IFC/RS, a GIDE propõe que o gestor escolar desenvolva o Programa 5S na escola. E tem como objetivo a formação de hábitos saudáveis por todos da comunidade escolar.

Na Figura 20, a seguir, podemos observar como funciona o Programa 5S

Figura 20 - Programa 5S



Fonte: Minas Gerais ([2020a], p. 45).

O programa 5S é de origem Japonesa, tendo sido criado na década de 60, pós Segunda Guerra Mundial, pelo Engenheiro químico Kaoru Ishikawa. Os “S” são iniciais de 5 palavras japonesas: *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* e *shitsuke*, que foram adaptadas para o português representando respectivamente os 5 sentidos: utilização, arrumação, limpeza, saúde e autodisciplina. Parte do princípio de que para se ter produtos ou serviços de qualidade deve-se ter qualidade também no ambiente de trabalho.

O programa tem se revelado muito eficaz para o desenvolvimento de um ambiente propício à conquista de bons resultados, pois diminui desperdícios e aumenta a produtividade, estimula o trabalho coletivo, promove hábitos e

atitudes saudáveis. Além da transformação do ambiente escolar pela implementação das ações do Programa 5S, as escolas definem as metas para obtenção de melhores resultados e elaboram e implementam Planos de Ação que objetivam o bloqueio das causas fundamentais dos problemas identificados no diagnóstico. (MINAS GERAIS, [2020a], p. 45).

Na GIDE Avançada as informações mais relevantes, metas e resultados alcançados pela gestão são divulgadas num grande painel denominado painel de gestão à vista, que também é muito utilizado pela gestão de Qualidade Total de empresas.

A SRE de Juiz de Fora foi contemplada com o programa, tendo sido implementado em 8 escolas da regional. A escola pesquisada não foi uma das contempladas.

Fechando a pesquisa sobre as políticas de uso de dados pela Secretaria de Estado de Educação, resumiremos, no Quadro 3 abaixo, as ferramentas e programas de gestão que fazem parte das políticas públicas do Estado de Minas Gerais na busca de melhores indicadores da qualidade do ensino pela rede estadual.

Quadro 3 - Política Pública de Gestão da Aprendizagem - SEE/MG

(continua)

PROGRAMA	FORMA DE ACESSO	PARA QUE USAR?
SIMAVE	http://simave.educacao.mg.gov.br/#!/resultados	Acessar resultados do PROEB e do PROALFA para análise diagnóstica dos indicadores da aprendizagem da escola.
Revista eletrônica do SIMAVE	http://www.simave.caedufjf.net/revista	Conhecer o SIMAVE. Entender o que é avaliado, como é avaliado e os resultados que são divulgados por escola.
Sistema de Monitoramento da Aprendizagem	http://monitoramento.caedufjf.net	Acessar indicadores da escola gerados a partir de dados provenientes do SIMADE e do SIMAVE. Acesso a gráficos com informações importantes para a gestão da aprendizagem.
Programa de Gestão da Avaliação da Aprendizagem	http://simavebancodeitens.educacao.mg.gov.br	Utilizar o sistema Banco de Itens para elaborar avaliações internas de Língua Portuguesa e Matemática ao longo do ano letivo. Monitorar resultado das ações planejadas. Gerar dados para fazer o replanejamento de ações ao longo do ano letivo.
Itinerários Avaliativos	https://itinerariosmg.caeddigital.net/#!/pagina-inicial	Sistema eletrônico para formular o PPP da escola.
Programa Jovem de Futuro	https://jovemdefuturo.org.br/ www.simadeweb.educacao.mg.gov.br/	Acessar informações sobre ações/boas práticas implementadas em outras redes de ensino. Gestão da aprendizagem, monitoramento de resultados do Ensino médio através do circuito de Gestão.

Quadro 3 - Política Pública de Gestão da Aprendizagem - SEE/MG

(conclusão)

PROGRAMA	FORMA DE ACESSO	PARA QUE USAR?
GIDE Avançada	https://www.fdg.org.br/a-gide-avancada/	Gestão da aprendizagem, monitoramento de resultados do Ensino Fundamental.
Escola de Formação	escoladeformacao.educacao.mg.gov.br/	Cursos EAD para formação continuada do gestor escolar e demais membros da equipe.
SIMADE	www.simadeweb.educacao.mg.gov.br	Gestão de dados dos estudantes e servidores. Movimentação de alunos Emissão de boletins e histórico escolar. Acesso ao Programa JF.
DED	www.diarioescolardigital.educacao.mg.gov.br/diarioelectronico-frontend/	Dados diários sobre a frequência e o rendimento escolar dos alunos

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Já finalizada a nossa pesquisa e diante das modificações do Portal do SIMAVE, apresentadas na seção 2.1.1 deste capítulo, identificamos que o acesso aos programas: Programa de Gestão da Avaliação da Aprendizagem, o Sistema de Monitoramento da Aprendizagem e Itinerários Avaliativos não estavam mais liberados pelo Portal SIMAVE. Retomamos a pesquisa de como o gestor poderia ter acesso a essas informações fora do Portal, o que gerou revisão do Quadro 3 apresentado anteriormente, tendo revisada a forma de acesso a esses programas.

Percebemos ao longo da nossa pesquisa que as políticas educacionais do Estado estão em constante modificações. Não foi possível identificar em nossa pesquisa como a rede planeja a comunicação e formação dessas reformulações para o gestor escolar, o que impactará diretamente no seu entendimento e planejamento de ações escolares. Chama atenção a formação do gestor escolar, uma das bases da gestão estratégica que apresentamos na Figura 15 – Ações pedagógicas da Gestão pela Aprendizagem – deste capítulo. Caberia aqui aprofundar a pesquisa, mas como não era um foco desta não prosseguimos com a investigação.

Nesta seção, apresentamos as políticas da SEE/MG já implementadas pelo Governo do Estado de Minas Gerais, assim como evidenciamos a sua reformulação. Evidenciamos também que a velocidade com que as políticas estão reformuladas a nível macro (SEE/MG) durante a gestão do Governador Romeu Zema com foco na Gestão da aprendizagem. Verificamos também a necessidade de formação para o gestor escolar entender essas reformulações na política da AALE e seus desdobramentos em ações externas (da rede) que chegam ao nível micro (escola) com prazos não aplicáveis na prática da gestão escolar, conforme verificaremos mais adiante.

Nosso objetivo inicial foi apresentar as políticas públicas implementadas da rede estadual que geram a “relativa independência” (SILVA et al., 2013, p.80) em relação à SEE/MG e SRE para com o as formas de apropriação e uso dos resultados do SIMAVE com vistas à busca de melhores indicadores da aprendizagem.

A seguir, apresentaremos a gestão escolar realizada no primeiro mandato da pesquisadora como diretora escolar e como os programas da rede foram implementados ao longo de sua gestão.

2.3 A GESTÃO ESCOLAR 2016-2018: A IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NA TROCA DA DIREÇÃO ESCOLAR

Na seção anterior, falamos sobre as políticas públicas da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais que vêm sendo implementadas para a melhoria dos índices de aprendizagem e os programas para gestão de dados pelo gestor escolar. Para entendermos como esses programas foram implementadas na escola pesquisada, analisamos, nesta seção, a gestão da escola nos anos de 2016 a 2018.

Para este capítulo, trazemos contribuições da pesquisa de Abrucio (2010), fazendo um comparativo da ação gestora da escola pesquisada para com os 4 fatores identificados na pesquisa realizada em 10 escolas paulistas.

A escola pesquisada está situada em um município de porte pequeno, cuja gestão escolar é pertencente à SRE de Juiz de Fora. O município, com população estimada de 5.013 habitantes (IBGE, 2019), tem uma escola municipal de educação básica de Ensino Fundamental anos iniciais e uma escola estadual de Ensino Fundamental anos finais, Ensino Médio e a Educação de Jovens e Adultos (EJA) Ensino Médio. Além disso, não possui escolas particulares. No ano de 2020, a escola pesquisada teve 491 matrículas (SIMADE – 12 de junho de 2020). De acordo com a diretora, não faltam vagas para alunos residentes no município, pelo contrário, desde o ano de 2017, a escola passou a ter procura por vagas por estudantes residentes no município vizinho e, atualmente, cerca de 20% das matrículas são de alunos residentes fora da comunidade local.

O quadro de pessoal da escola é organizado em um sistema¹³ próprio da rede estadual, que também organiza os processos de designação de servidores de todas as escolas estaduais à

¹³Acessado pelo diretor com login e senha pelo endereço
<https://controlequadropessoal.educacao.mg.gov.br/quadros/pessoal>

rede. No início do ano letivo de 2020, o quadro de pessoal da escola estava organizado conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Quadro de Pessoal da EE "Francisco Manuel" 2020

CARGO	EFETIVO	DESIGNADO
Direção	1	0
Vice-Direção	0	1
EEB – Especialista em Educação Básica	1	1
Secretária	1	0
ASB – Auxiliar de Serviços da Educação Básica	0	9
ATB – Assistente Técnico de Educação Básica	1	3
Regente de Aulas	20	8
PEUB – Professor para Uso de Biblioteca/Mediador de Leitura	1*	2
PEB/Ensino Especial	0	3
TOTAL POR VÍNCULO	25	27
TOTAL		52

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

* em ajustamento funcional

Analisando a organização do quadro de pessoal da escola, podemos identificar que mais da metade dos servidores são contratados. Verificamos também que a maioria dos professores são efetivos, uma vez que a SEE/MG vem adotando a política de efetivação de professores da rede estadual.

No ano de 2015, as escolas estaduais de Minas Gerais passaram pelo processo de eleições para diretores escolares¹⁴. Essa informação já nos indica um processo positivo em comparação às redes que ainda adotam a indicação do servidor para o cargo de diretor. Segundo a pesquisa de Oliveira e Paes de Carvalho (2018), um dos dois fatores importantes para a gestão da escola, que têm influência estatisticamente significativa sobre os resultados dos alunos, é a forma pela qual o diretor teve acesso ao seu cargo. Neste estudo, verificou-se que a escola que teve seu diretor indicado para o cargo trouxe uma relação negativa para os resultados de aprendizagem da Prova Brasil. O que podemos considerar uma informação positiva para a rede educacional do Estado de Minas Gerais, quanto à eleição de seus diretores escolares.

No ano de 2016, a escola pesquisada passou pela troca da direção, que passa a ser composta por uma nova diretora, um novo vice-diretor e uma nova secretária escolar, todos

¹⁴ O processo foi realizado mediante consulta pública à comunidade escolar no ano de 2015. Para ser candidato ao cargo, o candidato deveria possuir Certificação Ocupacional vigente. Essa certificação era obtida através avaliação formal objetiva com objetivo de aferir e atestar habilidades técnicas e conhecimentos mínimos para exercer o cargo de Diretor de Escola Estadual (MINAS GERAIS, 2014).

assumindo essas funções pela primeira vez. A diretora anterior aposenta-se no Estado, deixando de fazer parte do quadro de pessoal da escola, ou seja, o servidor anterior sai da escola com toda a sua experiência (prática e teórica) adquirida em longos anos de gestão (como vice-diretora e como diretora). Também neste mesmo ano ocorria um momento de transição da gestão presidencial mediante o *Impeachment* da Presidenta da República Dilma (dezembro de 2015 a agosto de 2016). Foram períodos de muitas paralisações de professores que impactava diretamente a gestão escolar.

Assumir a direção de uma escola é assumir a gestão das diversas áreas: administrativa, pedagógica, de pessoal, financeira etc. Ao falar sobre os princípios da gestão escolar, Lück (2009) aborda sobre as áreas de atuação do diretor escolar:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (LÜCK, 2009, p. 23).

Ainda sobre a complexidade da gestão de escola para o diretor, Abrucio (2010, p. 252) diz que:

A complexidade da organização escolar afeta o seu principal gestor, o diretor. Ele tem de aliar quatro tipos de competências: conhecimentos específicos à Educação; o relacionamento interpessoal com a comunidade interna, em especial com os professores e alunos; a capacidade de ganhar confiança e atrair a comunidade externa, principalmente os pais; e habilidades em gestão.

No início da primeira gestão dos diretores escolares, diante dessa complexidade da organização escolar, além da inexperiência e formação continuada para aqueles que assumiam o cargo pela primeira vez, havia também as questões políticas vividas pelo Estado de Minas, onde os recursos financeiros estaduais eram escassos. Identificamos no estudo de Abrucio (2010), sobre gestão e qualidade no ensino em 10 escolas paulistas, a formação inicial e capacitação posterior como fator de destaque quanto a qualidade da equipe gestora, em particular do diretor. Esse dado mostra que existem aspectos relacionados à gestão escolar que influenciam o resultado da escola.

Sobre a formação inicial da Gestora Escolar da escola pesquisada chama atenção sua formação e experiência em implementação de Sistema de Gestão de Qualidade em empresa. Como estratégia gestora, no ano de 2016, a diretora apresentou o resultado de sua pesquisa interna aplicada aos alunos cujo objetivo foi conhecer melhor a comunidade escolar. Cada

turma, sob a liderança do seu representante de classe, e cada professor escreveu o que mais gostavam na escola (Que bom!), o que não gostavam (Que pena!) finalizando com sugestões para a nova gestão escolar melhorar na escola (Que tal!). Verificamos o resultado e identificamos que as maiores necessidades tanto dos alunos quanto dos professores voltavam-se para a melhoria da estrutura física e material, exatamente em um momento de escassez de recursos na rede, que abordaremos adiante

Manter a Caixa Escolar¹⁵ adimplente é o que mais gera cobrança da SRE e é a maior preocupação de um diretor escolar, pois o bloqueio da Caixa Escolar significa cortar os recursos financeiros essenciais para o funcionamento da instituição, além de poder causar uma futura punição administrativa para o gestor. A primeira resolução que os novos diretores escolares tiveram contato no ano de 2016 foi a Resolução SEE/MG nº 2.245, de 22 de dezembro de 2012 (MINAS GERAIS, 2012), que regulamentava o disposto no Decreto Estadual nº 45.085, de 8 de abril de 2009 (MINAS GERAIS, 2009), e orientava sobre a transferência, a utilização e a prestação de contas dos recursos financeiros repassados para as Caixas Escolares.

Em 2017, ocorre a primeira alteração na resolução financeira através da Resolução nº 3.670, de 28 de dezembro de 2017 (MINAS GERAIS, 2017b) que regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085/2009 (MINAS GERAIS, 2009) sobre a utilização e prestação de contas dos recursos financeiros que as escolas estaduais recebem. De 2017 até 2019 esta resolução passou por três modificações: a SEE/MG nº 3.741, de 4 de maio de 2018 (MINAS GERAIS, 2018a), SEE/MG nº 3.856, de 17 de julho de 2018 (MINAS GERAIS, 2018b), e a SEE/MG nº 4.144, de 2019 (MINAS GERAIS, 2019f), gerando uma grande atenção da gestora, uma vez que não existia um servidor administrativo com experiência. A falta de um servidor com experiência nesse setor vinha da gestão anterior que não delegava essas atividades, ficando sob sua organização pessoal. Aliar a rotina escolar à coordenação de atividades de compras da escola num período de alterações das resoluções financeiras da caixa escolar apresentava-se como um desafio de ainda maior mediante a inexperiência do gestor que assume o cargo pela primeira vez.

Não bastasse as frequentes modificações nas resoluções financeiras e a falta de um servidor com experiência na escola, entre os anos de 2017 e 2018, os gestores da rede estadual passaram por um longo período de recursos financeiros escassos. Todos os diretores escolares

¹⁵ As Caixas Escolares são associações civis com personalidade jurídica de direito privado vinculadas às escolas públicas do Estado de Minas Gerais, que recebem recursos públicos para realizar projetos e atividades educacionais, bem como a manutenção e conservação das escolas (MINAS GERAIS, 2019h).

da rede estadual mineira precisaram gerir suas Caixas Escolares com a incerteza de recursos para manutenção e custeio, pois os recursos estaduais não eram repassados com regularidade para as escolas. Apresentamos a Figura 21 um trecho da matéria publicada no site da SEE/MG.

Figura 21 - Matéria divulgada pela SEE/MG em 2019 sobre regularização dos repasses

Fonte: Minas Gerais (2019g, recurso online).

Na reportagem, a gestora da escola pesquisada menciona a dificuldade para gerenciar a Caixa Escolar diante da falta de regularidade no empenho dos repasses financeiros à escola. Então, no primeiro mandato (2016-2018) da gestora, diante da escassez de recursos e da falta de um servidor com habilidade técnica para ajudá-la nas atividades de compras e prestação de contas, identificamos que, assim como a gestora anterior, a diretora realizava pessoalmente as tarefas do setor financeiro, gerindo o pouco recurso que recebia de forma a atender as expectativas de melhoria levantadas pela pesquisa de satisfação da comunidade interna, que abordamos anteriormente. A gestora conseguiu gerir de forma a realizar melhorias no prédio escolar através da reorganização dos mobiliários, de organização da limpeza, de pequenas reformas nas salas de aulas e no setor administrativo, de compras de equipamentos mobiliários. Essas melhorias foram possíveis de serem observadas verificando as fotos de antes e depois, assim como notas fiscais de compras.

No ano de 2017, diante do desejo da maioria dos alunos que cursavam o Ensino Médio irem para a UFJF, a equipe pedagógica da escola passou a adequar os planejamentos dessa etapa

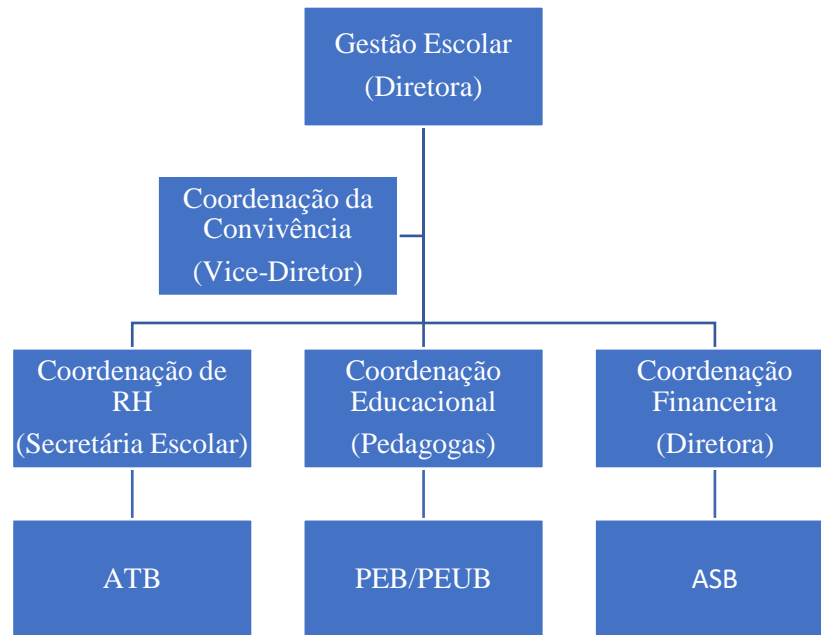
de ensino, para atender o Programa de Ingresso Seletivo Misto (PISM), processo seletivo seriado para ingresso à esta Universidade. Como forma de valorizar a conquista dos alunos aprovados nas Universidades e incentivar os demais alunos quanto a possibilidade de ingresso em Universidades Federais, no ano de 2017, a gestora buscou ações que envolvessem os aprovados, como: lanche especial, apresentação dos aprovados nas redes sociais, em eventos da escola, e confecção de um grande banner com as fotos dos aprovados nas Universidades. Desde a turma de 2016, um grande banner com as fotos dos aprovados para as universidades é confeccionado para exposição dos aprovados e divulgação nas redes sociais da escola e pela comunidade escolar. Os banners encontram-se expostos no pátio e sempre que há algum evento são colocados em local de destaque na escola. Essas ações estão evidenciadas também na linha do tempo da página do Facebook da escola e fotos do arquivo pessoal da diretora.

A partir do ano de 2017, a escola passou a receber solicitações de vagas para alunos residentes de cidade vizinha, em sua grande maioria saindo da rede municipal e buscando vagas para o 1º ano do Ensino Médio. No final do ano de 2018, a escola recebeu cadastro de mais de 30 alunos com interesse em uma vaga para o 1º ano do Ensino Médio. Atualmente, cerca de 15% do total de alunos são residentes de outro município. Para a gestão escolar, essa procura por vagas vem como um termômetro que indica melhoras na qualidade no ensino ofertado.

A liderança construída pelo diretor escolar apresenta-se como o “[...] segundo fator diferenciador dos pares de escolas.” (ABRUCIO, 2010, p. 254). Dentre as características do gestor Abrucio (2010), identificou-se duas atitudes da liderança gestora: atitude empreendedora em relação à escola e visão sistêmica da gestão. A atitude empreendedora foi identificada em atividades que não precisam do “carimbo superior” (ABRUCIO, 2010, p. 254), onde o gestor busca ações independentes da rede, voltadas para as necessidades da comunidade local, ou seja, institucional.

Ainda sobre a liderança gestora, identificamos na escola pesquisada ações que levam à visão sistêmica da gestão. Como exemplo trazemos a ação gestora de formação de uma equipe de coordenadores de área, organizado de acordo com o organograma que ilustramos na Figura 22 a seguir.

Figura 22 - Organograma da Gestão Escolar da EEFM



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Cada setor possui responsabilidades que foram acordadas pela diretora com os servidores que assumiram as funções conforme apresentamos abaixo:

- **Gestão Escolar:** Responsável por receber e gerir as demandas/políticas públicas da rede estadual (SEE/MG; SRE). Realizar a gestão de pessoal, educacional, financeira, da convivência escolar, preside o Colegiado Escolar e a Caixa Escolar, organizar as reuniões de pais e as reuniões com a equipe escolar. Por meio da equipe de coordenadores de área, distribuir e gerenciar ações estratégicas de forma a organizar as funções de todos os servidores da escola, dentre outras demandas da gestão escolar
- **Coordenação da convivência:** dar suporte à direção escolar quanto às demandas que envolvam atos de indisciplina no ambiente escolar. Responsável pela montagem dos Conselhos de Representantes de Turma (CRT), organização das reuniões mensais do CRT, apoio aos projetos e ações que envolvam a relação aluno-escola, dentre outras demandas. Substitui a diretora em sua ausência.
- **Coordenação de Recursos Humanos:** ajudar o diretor escolar quanto as demandas que envolvem o Departamento Pessoal, atendimento à comunidade via secretaria escolar, alimentação do SIMADE, responsável pela emissão de documentação de alunos, folha de pagamento de servidores, dentre outras atividades que envolvam a pasta funcional do servidor.

- Coordenação Pedagógica: ajudar o diretor a coordenar o PPP, calendário escolar, planejamentos de aula, intervenções pedagógicas, escolha do livro didático, prática docente em sala de aula, coordenação das avaliações internas, Conselhos de Classe, dentre outras atividades que envolvam o ensino-aprendizagem.
- Coordenação Financeira: Responsável pela montagem dos processos de compras, controle da merenda escolar, organização das reuniões com o Colegiado Escolar, montagem das pastas de prestação de contas, dentre outras demandas que envolvam a gestão financeira.

Como em uma engrenagem, cada coordenador sob a liderança do gestor implementa as ações planejadas de forma colaborativa e dentro dos prazos acordados. Para isso, é preciso que o gestor tenha a “[...] capacidade de integrar as várias partes e atividades que envolvem o gerenciamento de uma unidade escolar.” (ABRUCIO, 2010, p.255). A organização e monitoramento gestor se dá na escola pesquisada por meio de reuniões com o coordenador da equipe e/ou equipe escolar.

O terceiro fator que apareceu em destaque no resultado da pesquisa de Abrucio (2010) foi o clima organizacional que

[...]tem como base a formação da identidade organizacional, a partir da qual podem se estruturar o planejamento político pedagógico e as metas que deverão ser perseguidas. O ponto de partida é o envolvimento de toda a comunidade interna com a escola em suas principais decisões. (ABRUCIO, 2010, p. 257).

Identificamos alguns indícios de envolvimento da comunidade atendida, porém verificaremos melhor o clima organizacional no resultado da pesquisa com os professores no capítulo 3. O quarto e “[...] último fator que apareceu como um elemento diferenciador comum foi a capacidade de dar importância e de utilizar as avaliações externas como parâmetro para a escola.” (ABRUCIO, 2010, p.259) que analisaremos na próxima seção.

2.4 A ESCOLA ESTADUAL “FRANCISCO MANUEL” E O USO DOS DADOS DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS

No início deste capítulo abordamos as políticas implementadas pelo Governo do Estado de Minas Gerais para uso e apropriação dos dados do SIMAVE. Verificamos a importância da formação do servidor que assume o cargo de diretor de escola e de sua formação continuada

para que este tenha compreensão da política pública e suas ações, reformulações e desdobramentos.

Nesta seção verificaremos como a diretora escolar gerencia a escola diante dos dados e informações que são enviadas pela SEE/SRE. Verificaremos como os dados são tratados e os resultados da escola nas avaliações do SIMAVE. Ao final desta seção pretendemos concluir sobre o quarto fator encontrado na pesquisa de Abrucio (2010) nas escolas que se destacaram na gestão escolar: a absorção das avaliações externas pela gestora.

A descontinuidade de políticas também pode ser identificada não só na rede mineira, mas também no resultado da pesquisa de Abrucio (2010, p. 272, grifo nosso) realizada em escolas da rede paulista.

Outros aspectos, no entanto, também afetaram os resultados dessas unidades escolares em geral. Entre os que mais chamaram a atenção, podem ser citados a descontinuidade das políticas e pessoas; a falta de uma diferenciação do tipo de gestor e administração conforme o ciclo; os problemas de gestão de infraestrutura, da comunidade e do relacionamento com professores num momento de transição institucional; as falhas de organograma e de definição das funções; e o excesso de burocratização da gestão escolar.

Mas os dois pontos mais preocupantes foram o relacionamento entre as redes e as escolas e a gestão da aprendizagem. (ABRUCIO 2010, p. 272, grifo nosso)

Além da descontinuidade de políticas, problemas enfrentados diante da transição institucional e excesso de burocratização da gestão escolar, a independência relativa da escola quanto a gestão da aprendizagem também foi identificada em nossa pesquisa, uma vez que ações são planejadas pelo órgão central e comunicadas à escola, normalmente via e-mail institucional¹⁶, para implementação dentro dos prazos informados pelos ofícios, memorandos, e resoluções. Essa forma de comunicação tornou-se mais numerosa após o isolamento social ocorrido em março de 2020.

Como é uma política das diretorias da SRE/JF que a comunicação da escola seja via e-mail para manter registro das conversas, fizemos um levantamento dos e-mails entre os anos de 2016 a 2019, uma vez que aqueles recebidos da SEE/MG ou SRE ficam arquivados em uma pasta nomeada de arquivo.

Separamos os setores conforme lista de contatos constante na lista de ramais da regional¹⁷: Gabinete, Diretoria de Pessoal (DIPE), Diretoria Educacional (DIRE) e Diretoria

¹⁶ Endereço de e-mail da escola: escola.68276@educacao.mg.gov.br.

¹⁷ Verificamos no endereço <http://srejuizdefora.educacao.mg.gov.br/atendimento/ramais>.

Administrativa e Financeira (DAFI). Após levantamento do quantitativo¹⁸ de e-mails construímos a Tabela 2 abaixo.

Tabela 2 - Quantitativo de e-mails recebido pela diretora escolar (2016-2019)

SETORES	E-MAIL
Gabinete	1069
Núcleo de Tecnologia Educacional - NTE	52
Inspeção ¹⁹	1303
Diretoria de Pessoal - DIPE	430
Divisão de Direitos e Vantagens - DDV	650
Divisão de Gestão de Pessoal - DGP	72
Sistema Integrado de Administração de Pessoal - SISAP	288
DIRE	317
Divisão de Atendimento Escolar - DIVAE	60
Serviço de Documentação e Informação Educacional - SEDINE	747
Divisão de Equipe Pedagógica - DIVEP	35
SIMAVE	117
DAFI	440
Divisão de Operações Financeiras- DIVOF	1015
Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI	21
Rede Física	32
Patrimônio	138
Prestação de Contas	57
Total	6843

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Na Tabela 2 é possível verificar, entre os anos de 2016 a 2019, que a direção da escola recebeu um total de 6.843 e-mails sendo que a maior carga veio do setor Inspeção com total de 1.303 e-mails, superando os e-mails enviados pela própria superintendente, com um total de 1.069. Para identificarmos como se deu a interrelação SEE/MG-SRE-Escola quanto ao estímulo ao uso de dados das avaliações externas, analisamos o assunto dos e-mails recebidos identificando aqueles que abordavam o SIMAVE.

Dos 1.069 e-mails enviados pela superintendente da regional, 8 e-mails foram sobre o SIMAVE, sendo que 1 e-mail em 2016 sobre a devolução das provas aplicadas, 3 e-mails em 2019 nos meses de outubro e novembro sobre a aplicação do SIMAVE 2019, contendo um manual de aplicação e folder de divulgação, e 2 e-mails sobre o SAEB, também nos meses de outubro e novembro de 2019, um repassando um ofício da SEE/MG e outro solicitando dados da participação dos alunos. Já sobre o resultado dessas avaliações, apenas 1 e-mail em abril de

¹⁸Utilizamos um programa de gerenciar contas de e-mail: Mozilla Thunderbird. Esse programa pode ser facilmente baixado pelo gestor.

¹⁹O setor possui uma coordenadora e a escola possui um inspetor. De 2016 a 2019 a escola passou por 6 inspetores diferentes.

2019 informando que os resultados do SIMAVE 2018 estavam disponíveis para acesso do gestor, neste e-mail continham três arquivos (conhecendo as avaliações, passo a passo acesso e uso dos resultados pelo gestor, e um ofício da SEE/MG contendo as ações norteadoras para o diretor).

Analisando os e-mails que chegaram do setor de inspeção escolar, identificamos também variados assuntos envolvendo principalmente a vida do servidor quanto a contagens de tempo, contratação de professores e aposentadoria. Não foi identificado e-mail que tivesse como assunto principal as avaliações do SAEB ou do SIMAVE. Já o Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE) tratou de assuntos voltados à criação de e-mail institucional para servidores e acesso à internet.

Quanto a Gestão de pessoas, a Diretoria de Pessoal (DIPE) tratou também de assuntos diversos, porém sempre envolvendo a vida do servidor, tendo maior foco para os seguintes assuntos: movimentação de servidor, aposentadoria, solicitação de vagas, designação de servidor e controle do quadro de pessoal. A Divisão de Direitos e Vantagens (DDV) tratou de assuntos diretamente ligados à pasta funcional de todos os servidores, nos e-mails tivemos maior frequência sobre: férias prêmio, acúmulo de cargo, declaração de bens no Sistema de Registro de Bens dos Agentes Públicos (SISPATRI), eleição de diretores, saúde vocal, colegiado escolar e afastamento do servidor. A Divisão de Gestão de Pessoal (DGP) tratou exclusivamente da movimentação do servidor: remoção e mudança de lotação. Já o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SISAP) abordou diretamente assuntos ligados ao pagamento do servidor: Quadro Informativo Cargo/Função Pública (QI) do servidor designado e guias de frequência e Relatório de Pagamento Mensal (RP1).

Quanto a DIRE abordou variados assuntos dentre eles destacam-se os itinerários avaliativos, o plano de atendimento, o livro didático, o conselho de representantes de turma e o conselho de classe. A Divisão de Atendimento Escolar (DIVAE) tratou quase que exclusivamente sobre os documentos administrativos da escola que são aprovados pela regional: matriz curricular, calendário escolar, planos curriculares e PPP. O Serviço de Documentação e Informação Educacional (SEDINE) abordou diretamente sobre os dois sistemas que trata da administração escolar da escola, o SIMADE e o DED, envolvendo principalmente ações ligadas ao censo escolar (Educacenso), cujo dados são migrados do primeiro sistema. A Divisão de Equipe Pedagógica (DIVEP) enviou e-mails apenas em dois dos quatro anos, em 2016 e 2019, sendo que dos 35 e-mails apenas 7 no ano de 2019, cujo assunto tratava-se dos itinerários avaliativos; os demais assuntos tratados em 2016 são variados e por isso não identificamos o foco do setor. Finalizando, o setor do SIMAVE abordou sobre a

aplicação das provas do SIMAVE, aplicação da avaliação diagnóstica e intermediária e o envio da senha de acesso do diretor no Portal do SIMAVE. Não foi identificado e-mail voltado a orientar o uso e apropriação de dados pela escola, apenas sobre a aplicação das provas e acesso aos resultados.

Quanto à gestão financeira, a DAFI tratou principalmente sobre a documentação fiscal da caixa escolar, saldos bancários, assinatura de termos de compromisso para recebimento de verbas. A Divisão de Operações Financeiras (DIVOF) abordou principalmente sobre as resoluções do financeiro, execução de recursos da alimentação escolar, processo de chamada pública (compras da agricultura familiar), Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), abertura de contas bancárias da caixa escolar e devolução de recursos da caixa escolar para o Estado. O setor Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) encaminhou poucos e-mails para a escola, sendo que um assunto que repetiu foi sobre a assinatura de termos de compromisso pela direção da escola. A Rede Física tratou quase que exclusivamente sobre as demandas da escola sobre os problemas da diretora quanto a queda de forro na sala de aula e sobre a obra da quadra paralisada devido a empresa ter abandonado a obra, ambos não solucionados até meados de 2020. Quanto ao setor do Patrimônio, abordou sobre processo de alienação de bens (da Escola para o Estado), controle do patrimônio escolar, leilão de bens e recebimento de equipamentos. Já a Prestação de Contas não identificamos um assunto comum ao longo dos quatro anos, foram principalmente e-mails trocados pela diretora para esclarecimento de dúvidas sobre a prestação de contas da caixa escolar.

Com base nos dados levantados entendemos que a implementação de políticas educacionais da rede estadual de Minas Gerais se deflagrou através da comunicação por e-mail, permanecendo desta forma durante os anos de 2016 a 2019 e intensificando-se no ano de 2020 diante do teletrabalho. Lembramos que no ano de 2019 as escolas do Estado passavam pelas eleições de diretores e de superintendentes das regionais. Além disso, foi um ano em que as escolas estavam envolvidas com os itinerários avaliativos e que, no segundo semestre, a escola pesquisada foi contemplada com o Programa Jovem de Futuro. No ano de 2020, o envio de memorandos passou a ser mensal, padronizando a ação gestora através das ações e prazos que todos os diretores da rede deveriam cumprir conforme a legislação vigente, ações estas monitoradas pelo setor de inspeção escolar e superintendente da rede.

Como abordado na seção anterior, a diretora da escola pesquisada organizou as demandas do órgão central através da gestão sistêmica por meio dos coordenadores de áreas. Identificamos também que a gestora não possui um coordenador para as atividades do financeiro, tendo que absorver as atividades que chegam através dos seis setores da SRE: DAFI,

DIVOF, SIAFI, Rede Física, Patrimônio e Prestação de Contas. Evidenciamos que a diretora se encontra sobrecarregada com as demandas do setor financeira.

Percebemos diante da rotina escolar que o planejamento estratégico com base em dados das avaliações em larga escala também fica comprometido uma vez que poucos momentos são voltados ao uso e à apropriação dos dados do SIMAVE. Evidenciamos através dos e-mails recebidos ao longo dos 4 anos, conforme Tabela 2 anterior, que nenhum e-mail orientava gestor quanto ao uso e apropriação dos dados dessa avaliação na gestão escolar, o foco dos e-mails voltava-se para a aplicação das provas. A seguir apresentaremos os dados da escola pesquisada quanto aos resultados no SIMAVE 2016 a 2018.

São apresentados na Tabela 3, os resultados do PROEB 9º ano do Ensino Fundamental nos componentes de Matemática e Língua Portuguesa.

Tabela 3 - PROEB 9º Ano EF: 2016-2018

	MATEMÁTICA		LÍNGUA PORTUGUESA	
	2016	2018	2016	2018
Baixo	26,0	19,2	14,0	13,5
Intermediário	52,0	57,7	42,0	46,2
Recomendado	18,0	19,2	36,0	28,8
Avançado	4,0	3,8	8,0	11,5
Proficiência EEFM	258,7	269,4	262,5	262,1
Proficiência SRE/Juiz de Fora	250,5	249,8	247,9	247,5
Proficiência SEE	254,5	256,1	250,1	251,9

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados do SIMAVE (MINAS GERAIS, 2019d).

Na Tabela 3, observamos que houve um crescimento em Matemática que não houve em Língua Portuguesa. Verificamos também que, enquanto a média da regional caiu em Matemática, a média da escola aumentou consideravelmente. Observamos também que mesmo a proficiência de Língua Portuguesa não crescendo verifica-se um aumento de alunos no nível avançado, o que não ocorreu em Matemática. As proficiências da EEFM, tanto de Matemática quanto de Língua Portuguesa, estão acima da proficiência da SEE/MG e da SRE. Importante observar que a proficiência da SRE está abaixo da SEE/MG.

A Tabela 4 a seguir apresentamos os resultados do PROEB do 3º ano do Ensino Médio.

Tabela 4 - PROEB 3º Ano EM: 2016-2018

	MATEMÁTICA			LÍNGUA PORTUGUES		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Baixo	34,1	68,9	38,6	22,7	60,0	20,5
Intermediário	47,7	22,2	36,4	31,8	22,2	43,2
Recomendado	11,4	2,2	9,1	40,9	11,1	29,5
Avançado	6,8	6,7	15,9	4,5	6,7	6,8
Proficiência EEFM	301,1	256,6	298,5	285,8	232,6	282,3
Proficiência SRE/Juiz de Fora	264,2	262,5	268,9	264,0	264,8	270,0
Proficiência SEE	269,5	268,3	268,9	270,3	270,6	272,1

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados do SIMAVE (MINAS GERAIS, 2019d).

Analisando a Tabela 4, chama atenção o aumento da concentração de alunos no nível avançado, sendo este significativo em Matemática (mais que dobrou em 2018). A proficiência da EEFM normalmente é acima da SRE e da SEE/MG. Porém, identificamos que no ano de 2017 os resultados ficaram abaixo da média da SRE, que já apresenta uma proficiência abaixo da média da SEE/MG. De acordo com relato do professor aplicador, houve casos de alunos que realizaram a avaliação com o objetivo de interferir nos resultados da escola, sem o comprometimento com o resultado, o que possivelmente se concretizou.

O índice de participação nas provas externas pode comprometer a publicação dos resultados. A Tabela 5 a seguir apresenta a porcentagem de frequência nas provas do PROEB.

Tabela 5 - Frequência PROEB (%): 2016-2018

Ano	9º ano	3ºano
2016	79,4	88,0
2017	n/a	77,6
2018	92,9	84,6

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados do SIMAVE (MINAS GERAIS, 2019d).

Na Tabela 5 verificamos que a turma avaliada em 2017 também não atingiu o mínimo de 80% de frequência no dia da prova, assim como a turma do 9º ano em 2016. No ano de 2018, a frequência de ambas as turmas ficou acima de 80%, sendo que o 9º ano atingiu acima dos 90%.

Sobre o Programa de Gestão da Avaliação da Aprendizagem, verificamos que a escola recebeu um e-mail falando da avaliação diagnóstica nos moldes do PAAE em abril de 2017,

com Ofício Circular SB/SI/SEE nº 001/2017 sem mencionar a sua ligação com o SIMAVE nem o nome do programa (MINAS GERAIS, 2017a). Já em fevereiro de 2018, a gestora recebeu uma carta da Superintendência de Avaliação Educacional, encaminhada pela regional, que aborda diferentes ações interligadas (SIMAVE, Itinerários avaliativos, Sistema de Monitoramento, as avaliações da aprendizagem (diagnóstica e intermediária), semana escola em movimento). Pesquisando e-mails sobre essas avaliações, identificamos 2 e-mails falando somente sobre o cumprimento do prazo de aplicação e lançamento dos resultados no sistema para cumprimento dos prazos. Não identificamos orientação da SRE orientando a gestora sobre o uso dessas avaliações como insumos para o planejamento escolar, conforme identificamos na pesquisa sobre esta política na seção 2.1.3.

A Tabela 6 a seguir apresenta o resultado das avaliações da aprendizagem realizadas no ano de 2019 em todas as turmas do Ensino Fundamental e Médio da escola.

Tabela 6 - Avaliação da Aprendizagem - 2019

Turma	MATEMÁTICA		LÍNGUA PORTUGUESA (%)	
	Diagnóstica	Intermediária	Diagnóstica	Intermediária
6º ano A	80,97	33,89	61,21	47,84
6º ano B	81,04	36,60	64,22	55,51
7º ano A	38,59	32,98	46,50	53,73
7º ano B	47,52	41,11	59,25	61,77
8º ano A	25,21	24,07	52,61	37,72
8º ano B	32,92	26,33	52,34	41,90
9º ano A	24,18	28,85	39,29	48,43
9º ano B	29,88	32,12	34,78	50,57
1º ano A	30,91	30,27	57,09	56,79
1º ano B	27,83	37,85	39,35	56,32
1º ano C	31,41	35,28	56,04	64,90
2º ano A	29,93	25,46	55,07	59,51
2º ano B	31,20	30,10	52,31	57,31
3º ano A	30,77	40,52	57,36	43,02
3º ano B	36,35	39,74	62,50	42,79
3º ano C	24,04	27,88	36,81	37,91

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados do Sistema de Monitoramento da Aprendizagem (CAED, 2019).

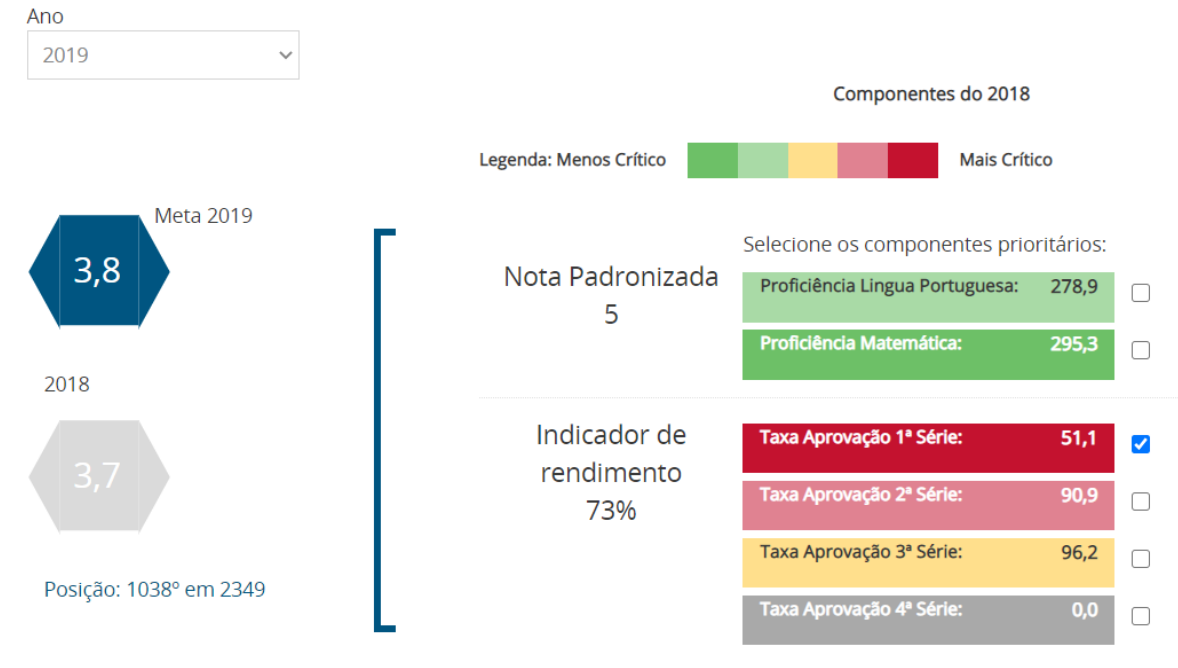
Analisando a Tabela 6 podemos verificar a queda no resultado das turmas dos 6º anos tanto em Matemática quanto em Língua Portuguesa. Lembrando que na avaliação diagnóstica

avalia-se as habilidades/competências do currículo desenvolvido nos anos escolares anteriores, e a intermediária, do ano em curso. Podemos perceber que metade das turmas apresentaram melhorias em Língua Portuguesa: 7ºA/B, 9ºA/B, 1º B/C e 2ºA/B. Em Matemática, foram duas turmas a menos: 9ºA/B, 1ºB/C, 3ºA/B. Percebemos que 4 turmas tiveram melhorias nos dois componentes avaliados: 9º ano A/B e 1ºano B/C.

Sobre o Sistema de Monitoramento, verificamos anteriormente que a gestão da escola pesquisada teve contato com o sistema após iniciar os itinerários avaliativos, com o objetivo de colher dados da escola para planejamento de ações para os itinerários avaliativos. Antes disso, a gestão não havia acessado o sistema. Fazendo uma busca na caixa de e-mails da escola não encontramos nenhum e-mail da regional cujo assunto fosse programa. Já quanto aos itinerários avaliativos de 2019, verificamos que foram utilizados para levantamento de um diagnóstico com base nos resultados do ano de 2018, norteados as ações da escola, que culminou em 2020 no PPP da escola.

Também no ano de 2019, especificamente em agosto de 2019, a escola foi contemplada com o Programa JF. Identificamos problemas de comunicação e estruturação do Programa JF. Não houve um e-mail da regional explicando o objetivo do programa. Dessa vez a comunicação foi de forma presencial, em uma reunião na SRE/JF com a Direção e uma especialista. A escola é acompanhada por uma inspetora que coordena as atividades através de reuniões presenciais na escola, que monitora as ações num sistema eletrônico, acessado pelo SIMADE, cujos dados são alimentados pelo diretor escolar. Durante a implementação do programa a escola passou por duas inspetoras. Já em 2020, a escola iniciou o programa com uma terceira inspetora. Através do Programa JF a equipe gestora trabalhou com ações que envolveram a melhoria do indicador mais crítico dos dados apresentados pelo programa. A Figura 23 expõe a situação do Ensino Médio da EEFM no ano de 2018.

Figura 23 - Situação do Ensino Médio da EEFM (2018)



Foi utilizado o valor do IDEB* de 2018.

Fonte: Programa JF (2019).

A Figura 23 ilustra a realidade da escola (3,7), onde ela está no Ideb, e aponta uma meta (3,8), aonde a escola deve chegar no Ideb 2019, porém não indica como, quais ações deve tomar. As ações foram apontadas pelo grupo gestor que focou no componente mais crítico (em vermelho escuro) que foi a taxa de 51,1% de aprovação no 1º ano do Ensino Médio. Ao verificarmos os resultados finais do ano de 2018 e 2019 no SIMADE, identificamos que houve significativa redução das reprovações no 1º ano do Ensino Médio em 2019: em 2018, 31 alunos foram reprovados e 50 aprovados (sendo 13 aprovados em Progressão Parcial²⁰), já em 2019 foram 15 alunos reprovados e 81 aprovados (sendo 24 reprovados em Progressão Parcial).

Frente aos resultados, percebemos em nossas análises a importância de o diretor entender o objetivo das políticas públicas da rede e de seus programas para que faça uso destes em benefício da gestão escolar. Identificamos também a importância de o diretor ter pessoas da equipe para delegar funções referentes às gestões de pessoa, administrativa, financeira e pedagógica, para que possa ter tempo livre para fazer a gestão dos dados da aprendizagem não só gerados pelas avaliações externas, mas principalmente dos dados internos, como estes que apresentamos anteriormente.

²⁰O aluno que fica reprovado em até 3 disciplinas é aprovado em Progressão Parcial para o ano seguinte. Nesse caso o aluno terá um plano de estudos complementar para estas disciplinas

Voltando ao quarto fator identificado por Abrucio (2010, p. 271), quanto “[...] a absorção das avaliações externas pelo processo educacional das escolas [...]”, evidenciamos que a diretora passou a pensar nos dados do PROEB a partir do ano de 2018, ano em que ingressou no Mestrado Profissional de Gestão e Avaliação da Educação Pública. Ou seja, a direção escolar assumiu a direção da escola sem compreender os usos da política de gestão de dados do SIMAVE e a dimensão que seus resultados representam para a escola. O órgão central poderia favorecer essa compreensão?

Aqui percebemos o quanto o fator formação é importante para a gestão, como Abrucio (2010) concluíra em sua pesquisa. Percebemos que existe pouco estímulo para o uso das avaliações externas pelo gestor da escola o que pode impactar os resultados da regional abaixo da média da SEE/MG, como identificamos anteriormente. Verificamos que a implementação de uma política pública é prejudicada pela falta de formação daqueles que irão implementá-la de fato nas escolas.

Ao compreendermos como funciona a implementação das políticas públicas da SEE via SRE de Juiz de Fora, surgiu algumas questões: como será a utilização dos dados das avaliações em outras escolas? As pedagogas e os professores utilizam os dados das avaliações na prática escolar? O diretor influencia na liderança do uso de dados? Como transformar os dados das avaliações externas em ações de melhoria contínua da escola? Noutras palavras, essas questões estão diretamente relacionadas à questão central que move este estudo: como utilizar pedagogicamente os dados da aprendizagem dos alunos na escola?

Como próximo passo na pesquisa, buscando compreender as percepções das avaliações no interior da escola, a próxima seção traz contribuições para a gestão de dados pelo gestor escolar.

3 A GESTÃO PARA RESULTADOS EDUCACIONAIS: O USO DE DADOS E A LIDERANÇA DA GESTÃO

No capítulo anterior, apresentamos o funcionamento da rede estadual de educação de Minas Gerais, as políticas já implementadas na rede para uso de dados pela gestão das escolas para a melhoria dos resultados do Estado no Ideb, assim como a gestão da escola e a sua relação com a regional ao qual faz parte. Diante da comunicação das políticas via e-mail e da falta de formação externa para a equipe escolar, verificamos a importância do diretor como liderança no processo de gestão das demandas das diferentes áreas: administrativa, de pessoal, pedagógica e financeira, coordenando e orientando a equipe para dar suporte nas atividades, de forma a não ficar sobrecarregado para que possa manter o foco na gestão da aprendizagem.

Dessa forma, a liderança do diretor se torna fundamental para a implementação das políticas públicas na escola pesquisada, assim como no uso dos dados das avaliações como instrumento diagnóstico do nível educacional. Para tanto, relembremos os quatro fatores das gestões escolares com melhores resultados, identificados na pesquisa de Abrucio (2010): formação do diretor, liderança com características empreendedoras e visão sistêmica, bom clima organizacional e a “absorção das avaliações”.

Neste capítulo apresentamos contribuições de outros sistemas educacionais sobre a apropriação e uso de dados das avaliações externas, assim como identificamos a dificuldade de as escolas utilizarem os dados das avaliações externas para se fazer gestão da aprendizagem. Partiremos de uma pesquisa que realizamos nas dissertações do PPGP/CAEd/UFJF, identificando como outras escolas utilizam os dados da aprendizagem na gestão escolar. Ainda trazemos o referencial teórico com foco em dois eixos: a liderança do diretor e o uso de dados.

Finalizamos o capítulo com o resultado da pesquisa de campo realizada com os professores, pedagoga e vice-direção, em que verificamos a falta de conhecimento da política de avaliação em larga escala como ferramenta diagnóstica comprometendo o uso dos dados das AALE. Assim, tecemos nossas conclusões acerca dos pontos fortes e pontos críticos da gestão de dados das avaliações externas pela escola estudada que basearam o nosso Plano de Ação Educacional.

3.1 O QUE DIZEM AS PESQUISAS DO PPGP/UFJF

O PPGP do CAEd/UFJF contribui para a prática de gestão e avaliação da Educação Pública desde a sua criação em 2009. Este programa disponibiliza, em seu *site* oficial²¹, um banco das dissertações de mestrado já defendidas por outros gestores escolares em diferentes redes de ensino. Por entendermos que é relevante para a nossa pesquisa conhecermos o que já foi produzido sobre a utilização pedagógica dos dados da escola na gestão da aprendizagem, fizemos, nesta seção, uma breve apresentação dos trabalhos que tratam dessa temática.

Mediante a grande quantidade de dissertações defendidas no programa PPGP/UFJF realizamos uma busca pelas palavras chaves de forma a aproximar as pesquisas ao nosso caso de gestão. Ao pesquisarmos o “uso dos dados” encontramos apenas 1 dissertação. Na pesquisa do termo “apropriação dos resultados”, encontramos 18 dissertações; já para “apropriação de resultados”, 11 dissertações. Para “uso dos resultados”, apenas 3 dissertações e em “uso de resultados”, nenhuma dissertação. Finalizamos na pesquisa do termo “utilização dos resultados” e encontramos 5 trabalhos. Ao todo foram 38 publicações.

O passo seguinte foi mais trabalhoso, pois tivemos que fazer uma leitura minuciosa dos resumos e introduções, separando os trabalhos que mais se aproximavam do nosso tema de pesquisa. Diante do considerável número de dissertações efetivamos um filtro verificando a etapa do ensino, mantendo apenas os trabalhos que estudaram as escolas que ofertassem o Ensino Fundamental II e Médio. Assim, eliminamos as dissertações que tratavam de tempo integral e alfabetização. Eliminamos também aquelas dissertações que traziam ações a nível de secretaria ou de rede municipal, dessa forma ao final passamos a trabalhar com 13 dissertações. Desse total, analisamos a introdução, verificando o objeto da pergunta da pesquisa, e pesquisamos o capítulo 2, verificando se todas as escolas da pesquisa utilizavam as avaliações externas, o que se evidenciou em 3 dissertações; nas demais houve a observação dos pesquisadores de que os diretores não realizavam o uso dos dados na prática gestora. Nossa intenção foi aproximar mais do objeto da pesquisa quanto ao uso dos dados para se fazer gestão da aprendizagem. Essa parte do trabalho foi finalizada no segundo semestre de 2019.

Durante a filtragem das dissertações, mantivemos aquelas que trabalhavam com o uso de dados em outros estados com o objetivo de estudar o uso dos dados produzidos pelos testes padronizados em outras realidades educacionais, que não somente a de Minas Gerais. Das três dissertações, uma é sobre o Sistema de Avaliação do Desempenho Educacional do Amazonas

²¹Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/menu/dissertacoes-defendidas/>. Acesso em: 3 nov. 2019

(SADEAM) e duas são sobre o SIMAVE, em Minas Gerais. Assim, pesquisamos os trabalhos de Cavalcante (2016) sobre o SADEAM e de Alves (2017) e Borges (2019) sobre o SIMAVE.

Na subseção a seguir, apresentamos os achados desse levantamento no Estado do Amazonas e de Minas Gerais.

3.1.1 As práticas de apropriação dos resultados pelas escolas dos sistemas SADEAM e SIMAVE.

Sobre o SADEAM, Cavalcante (2016) realizou sua pesquisa em uma escola de rede estadual de Manaus-AM tendo como foco os resultados de Língua Portuguesa no Ensino Médio, que apresentou melhorias nos resultados, saindo do nível abaixo do básico e avançou para o básico no ano de 2013, permanecendo assim em 2014.

Quanto à divulgação dos resultados dessa avaliação para a gestora, identificamos que a gestora participou de uma reunião onde foram apresentados os dados de cada escola. Já a divulgação pela gestora para a equipe e comunidade atendida, se deu, respectivamente, mediante uma reunião com os coordenadores pedagógicos e professores de Língua Portuguesa e Matemática, e em um momento cívico onde Cavalcante (2016, p. 89) infere não haver “ [...] um planejamento para a realização de divulgação para os alunos.”. Na apropriação dos resultados do SADEAM, “[...] a gestora relatou que realiza reuniões e utiliza a Matriz de Referência para verificar em que competências o aluno está necessitando de melhorias.” (CAVALCANTE, 2016, p. 90). Existe na escola a Hora de Trabalho Pedagógico (HTP) que é realizado por área, possibilitando que os professores discutam os resultados das avaliações. Além disso, é aplicado um simulado para os alunos, onde os professores, após correção coletiva, planejam coletivamente seu plano de ação.

Um ponto positivo, identificado pelo autor da pesquisa, foi quanto a gestora demonstrar um conhecimento sobre a importância do uso das avaliações externas para a melhoria da qualidade do ensino em sua escola e entende também o papel social da escola. Porém, o pesquisador identificou que, na prática, o professor ainda não entende o objetivo dessa avaliação e aponta a necessidade de apropriação dos resultados da avaliação do SADEAM junto a equipe docente. Além disso, identificou também que “[...] a gestão não está compreendendo a dimensão que os resultados da avaliação representam para a escola.” (CAVALCANTE, 2016, p. 89).

Quanto às dissertações que abordam a apropriação do SIMAVE, apresentamos a pesquisa de Alves (2017) e Borges (2019). Na escola pesquisada por Alves (2017), os

professores afirmaram conhecer os resultados da escola e que estes foram repassados nas reuniões pedagógicas, contudo, demonstraram não saberem como esses resultados chegam até a escola. Além disso, os professores confirmaram que os resultados da escola são repassados para a comunidade escolar durante as reuniões de pais, embora não tenham esclarecido como ocorre essa divulgação na prática. Na fala de alguns professores, houve a mudança de sua prática em sala de aula após ficarem incomodados com os resultados dos alunos, entretanto não foi identificado quais ações eles tomaram.

De acordo com Alves (2017), não houve uma ação em conjunto com o envolvimento gestor. A culpabilização dos alunos, tanto pelos professores quanto pela supervisora, ficou evidenciada como sendo uma das justificativas pelo insucesso das avaliações. A pesquisadora percebeu que os docentes não consideram as avaliações externas como uma política que cumpre integralmente o papel de diagnosticar a qualidade da educação. Além do mais, identificou que os professores das disciplinas não avaliadas ainda não têm uma compreensão da política avaliativa mineira. Identificou na fala de um professor o uso da aplicação dos itens da avaliação externa em suas aulas para treinar os estudantes na “[...] tentativa de elevar os resultados de seus alunos nos testes.” (ALVES, 2017, p. 130).

No estudo exploratório de Borges (2019), foi constatado que alguns professores se apropriam dos dados das avaliações externas e em muitos casos utilizam os conteúdos para orientar a sua prática em sala de aula. Em sua pesquisa ficou evidenciada a responsabilização dos professores das disciplinas avaliadas e a falta de envolvimento das demais áreas, sendo identificada a necessidade de trabalho gestor de conscientização dessas áreas. As discussões das avaliações com os pais acontecem de forma superficial. A ênfase à avaliação se dá quando se aproximam da data da aplicação. Borges (2019) evidenciou que a maioria dos professores dão atenção aos conteúdos avaliados no SIMAVE para a prática de treinamento dos alunos para as provas, podendo induzir um estreitamento do currículo na Escola. A percepção da comunidade é a de que o SIMAVE é uma avaliação da prática docente.

Para identificarmos com clareza as ações propostas pelos pesquisadores para as escolas pesquisadas, no tópico seguinte, apresentamos o Plano de Ação Educacional (PAE) apresentado pelas três pesquisas.

3.1.2 Ações propostas nas escolas dos sistemas SADEAM e SIMAVE

Nesta seção apresentamos o plano de ação proposto por cada pesquisador para agir sobre os problemas identificados em suas investigações. Para melhor apresentação das ações,

utilizamos uma planilha identificando as ações em quatro categorias: planejar, fazer, verificar, agir.

Iniciaremos pelo trabalho de Cavalcante (2016) que propõe quatro ações estratégicas para aperfeiçoar o uso dos dados do SADEAM na escola:

i) assistência técnica educacional da própria escola; ii) compartilhamento de informações com a comunidade escolar; iii) melhor utilização das revistas do SADEAM; iv) sistematização do HTP dos professores de Língua Portuguesa em função do projeto SADEAM; v) formação continuada em metodologia para professores de Língua Portuguesa. (CAVALCANTE, 2016, p.102).

No Quadro 4 abaixo, apresentamos as ações planejadas por Cavalcante (2016) no sistema SADEAM, no Amazonas.

Quadro 4 - Ações de Cavalcante (2016)

	AÇÃO ESTRATÉGICA	OBJETIVO
PLANEJAR	Interpretar os resultados do SADEAM	Conhecer e interpretar os resultados da escola.
	Utilizar as revistas do SADEAM	Utilizar as informações, dados e assuntos abordados nos estudos no HTP.
FAZER	Ofertar formação continuada	Oportunizar novas metodologias para professores de Língua Portuguesa
	Divulgar resultados	Envolver a comunidade
VERIFICAR	Avaliações, relatórios.	Monitorar o cumprimento das ações desenvolvidas.
AGIR	Desenvolver aprendizagens	Sistematizar o HTP dos professores de L. Portuguesa.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No Quadro 4 identificamos o uso de dados como ponto de partida para as demais ações, contudo envolvendo apenas o componente Língua Portuguesa. Mesmo a pesquisa tendo acontecido com o componente Língua Portuguesa, não identificamos uma ação envolvendo a formação da gestora da escola. Cavalcante (2016) identificou que a gestão não compreende a dimensão dos resultados dessas avaliações para a escola. Como liderança no processo de uso dos dados, seria importante haver uma ação que favoreça o entendimento da política avaliativa pela gestora escolar, que coordenará toda a ação de apropriação de resultados da sua escola.

Já Alves (2017) apresentou em sua conclusão a importância da liderança do diretor escolar quando coloca que:

[...] constatou-se que a equipe gestora, principalmente através da figura de seu diretor, necessita trabalhar de forma planejada, sistemática e descentralizada a fim de superar os desafios elencados a fim de que suas ações se convertam em ganhos de aprendizado na vida acadêmica de seus estudantes. (ALVES, 2017, p.132).

A seguir, apresentamos, no Quadro 5, a organização das ações de Alves (2017) para o SIMAVE.

Quadro 5 - Ações de Alves (2017)

	AÇÃO ESTRATÉGICA	OBJETIVO
PLANEJAR	Planejar o pedagógico	Direcionar as ações pedagógicas que serão realizadas ao longo do ano.
FAZER	Socializar da pesquisa Gerir projetos interdisciplinares Criar um grupo de estudo Criar as rodas de conversa Capacitar o Conselho Escolar Divulgar os resultados das avaliações internas Avaliar o rendimento dos alunos nos moldes do SIMAVE Escolher os representantes de turmas	Elevar o percentual de participação da comunidade escolar Exercer a liderança pedagógica evitando atividades isoladas, fragmentadas e sem foco nos problemas levantados Instrumentalizar tecnicamente os professores sobre a Prática Avaliativa Conscientizar os alunos sobre a importância da efetiva participação no SIMAVE. Conscientizar sobre a importância da representação que exercem no âmbito da escola, incentivar a participação efetiva das tomadas de decisão. Dar transparência às ações realizadas. Aperfeiçoar os conhecimentos dos alunos e prepará-los para a realização dos testes. Fomentar a participação estudantil.
VERIFICAR	Avaliação do Plano de Ação/2016	Verificar o cumprimento de suas metas e o redirecionamento de suas ações.
AGIR	Plano de Intervenção	Repensar a prática pedagógica e gerencial da escola.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O Quadro 5 apresenta-nos um plano de ação que envolveu toda comunidade escolar, com destaque para o plano de intervenção que servirá para registro das correções de rotas da gestão de dados. No monitoramento das ações o pesquisador contribui com um modelo de quadro de monitoramento de cada etapa. Alves (2017) destacou em sua conclusão a importância do diretor como liderança no processo de gestão dos dados, uma vez que identificou que faltava envolvimento dele na ação conjunta que a escola já desenvolvia. Contudo, evidenciamos a não

existência de ações que envolvessem a formação do gestor para exercer essa liderança, o que não garantirá ainda o seu envolvimento como líder no processo de gestão de dados. Diante de uma citação retirada por Alves (2017) da Revista da Gestão Escolar, pensamos ainda mais na compreensão das políticas avaliativas em larga escala pelo diretor escolar:

Transformar informações em ações é a tarefa de uma gestão escolar que, abandonando, ao longo do tempo, seu perfil meramente administrativo, se compromete a lidar com os desafios pedagógicos que lhe são apresentados. Todo gestor é responsável não somente por sua escola, mas pela possibilidade de uma reforma de toda a educação brasileira (Minas Gerais, 2014, p. 11, apud ALVES, 2017, p. 148).

Borges (2019) organizou suas ações para a escola que possui as avaliações do SIMADE em quatro etapas: apresentação da pesquisa para a escola, formação continuada para professores e especialistas de Educação Básica, fortalecimento dos projetos interdisciplinares e monitoramento e avaliação das ações propostas.

Abaixo, apresentamos o Quadro 6 contendo as ações planejadas por Borges (2019) para a escola avaliada pelo SIMADE.

Quadro 6 - Ações de Borges (2019)

	AÇÃO ESTRATÉGICA	OBJETIVO
PLANEJAR	Apresentar o PAE	Apropriar da pesquisa, estabelecendo metas a serem cumpridas ao longo do ano e delegando responsabilidades aos envolvidos.
FAZER	Apresentar a pesquisa para a comunidade Oferecer formação continuada Fortalecer os projetos interdisciplinares	Refletir sobre os usos feitos pelos dados das avaliações externa; Oportunizar a compreensão dos objetivos das avaliações externas; Fortalecer o trabalho colaborativo no interior da escola, compartilhar a responsabilização colocada sobre os professores de Língua Portuguesa e Matemática.
VERIFICAR	Monitorar e avaliar as ações propostas.	Identificar os pontos positivos e negativos da implementação.
AGIR	Criar relatório final	Divulgar resultados e planejar novas ações.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O Quadro 6 nos apresenta ações que partem do que foi planejado pelo PAE, dando ênfase na formação continuada da equipe coordenada pelo gestor escolar ao longo do ano. Interessante observarmos a importância da proposta de construção de um relatório final com

transparência dos resultados e conclusões para toda a escola e o seu uso para o planejamento do ano posterior, aqui temos o planejamento estratégico com atenção para a correção de rotas.

O trabalho de análise das dissertações nos oportunizou verificar que as escolas tomam conhecimento dos dados das avaliações em larga escala, que alguns gestores entendem a importância dessas avaliações, mas não realizam a transformação dos resultados em informações para uso prático, no planejamento de ações gestoras. Percebemos que ainda existe uma confusão entre divulgar e apropriar resultados, não só pelas escolas, mas pelas instâncias superiores ao não identificarmos a sua compreensão sobre as habilidades da rede que vêm puxando a proficiência do Estado para baixo. Verificamos aqui a importância do gestor, seja da escola ou da rede, na liderança desse processo.

Esses achados não são diferentes da realidade que encontramos em nosso estudo de campo. Verificamos que os dados das AALE também não são usados pelo gestor da escola pesquisada para se fazer gestão da aprendizagem e conseqüentemente também não são considerados pelos professores como ferramenta docente em benefício de se conseguir atingir as metas educacionais da escola. Essa visão teria sido influenciada pelos objetivos iniciais da política de AALE no Brasil? A sua implementação teria sido com o objetivo inicial de diagnóstico da aprendizagem ou de responsabilização dos atores educacionais em busca de melhores resultados?

Verificamos em nossa pesquisa que a entrada do Ideb no Brasil deu início à cultura de responsabilização simbólica dentro das escolas, trazendo conseqüências, dentre elas o não uso desses dados em benefício da gestão da aprendizagem dentro das escolas. Além disso, não promoveu a corresponsabilização entre todos os atores escolares, pois identificamos tanto na pesquisa das dissertações do PPGP, quanto na pesquisa de campo, que as AALE contribuíram para a responsabilização dos professores das áreas avaliadas. Identificamos que entender a política de AALE como uma ferramenta diagnóstica é tão importante quanto os próprios resultados divulgados. Por isso, continuaremos nossa pesquisa buscando mais respostas para as nossas perguntas.

Na seção seguinte, apresentamos o referencial teórico referente aos dois eixos da nossa pesquisa: uso de dados e liderança do gestor, que acreditamos ser de grande importância para a absorção dos resultados das avaliações em larga escala fundamentais para a gestão estratégica com vistas à melhoria contínua da aprendizagem.

3.2 A POLÍTICA DE GESTÃO PARA RESULTADOS EDUCACIONAIS: O USO DE EVIDÊNCIAS

Seguindo a premissa de que para se ter uma boa gestão o gestor precisa ter bons resultados, entendemos a função de termos políticas públicas que estimule gestão das escolas com base em resultados. Pensar em uma gestão focada em resultados, para a melhoria contínua da aprendizagem na rede pública de ensino, é pensar em mudanças que devem acontecer “de fora para dentro” e “de dentro para fora”. É refletir sobre as políticas públicas que foram desenvolvidas no passado e que vêm sendo desenvolvidas no presente. É pensar na escola e na figura do diretor como liderança do processo “de dentro para fora” e usar os dados disponíveis como ferramenta de diagnóstico da instituição visando a busca da qualidade no ensino público.

Como verificamos no capítulo 2 desta pesquisa, o sistema de avaliação da educação básica do Brasil iniciou seus primeiros passos na década de 1980 e perdura até os dias atuais, o que nos remete à seguinte questão: o que temos feito com os dados das avaliações em larga escala dentro das escolas? Como podemos buscar qualidade na educação básica pensando nesses dados? Essas questões nos fizeram buscar mais informações sobre como podemos transformar dados brutos em informações para planejamento de ações de melhoria contínua em busca da tão sonhada qualidade na educação brasileira.

O termo qualidade por si só não traz o seu significado. “Fácil de reconhecer... difícil de definir. Assim começa a resposta da Associação de Bibliotecas do Reino Unido à questão: o que é a qualidade?” (*Library Association* 1994 apud GOMES, 2004, p. 7). Verificamos a complexidade do termo quando o conceito tanto pode vir daquele que presta serviço quanto daquele que fará uso daquele serviço. Analisando a história da gestão de qualidade, Gomes (2004) aborda em seu artigo as teorias de Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, dentre outros pesquisadores cujas teorias e ferramentas para a gestão de qualidade são nacional e internacionalmente reconhecidas no meio administrativo de grandes corporações privadas e em redes públicas de ensino, como verificamos no capítulo 2 ao falarmos sobre o Programa JF e sobre a GIDE Avançada.

A gestão de qualidade adentra as escolas quando estas passam a dar atenção para os dados da aprendizagem ao identificar as falhas, e agem sobre os resultados criando ações para a melhoria dos processos internos da gestão. Gomes (2004) verificou em sua pesquisa que os teóricos pesquisados destacam um conjunto de elementos que se tornaram pilares da teoria da qualidade:

[...] envolvimento da gestão de topo, envolvimento e autonomia dos colaboradores, gestão baseada em métricas e factos, utilização de ferramentas estatísticas para controlo da variabilidade e ênfase no cliente. O passo mais importante para uma organização empenhada em melhorar a qualidade é passar da formulação da visão da qualidade, constituição de equipas da qualidade e planeamento da qualidade para a implementação do plano. (GOMES, 2004, p. 17).

Chamamos atenção para a gestão baseada em indicadores e a utilização de ferramentas estatísticas para controle dos resultados. Para tanto, existe também a necessidade do envolvimento do diretor escolar. Para falar sobre a liderança da alta gestão dedicaremos a próxima seção deste capítulo. Mais adiante, falaremos sobre o uso dos dados na educação, tão importante para a busca de qualidade no sistema educacional.

Na educação identificamos o termo Gestão para Resultados (GpR), este tipo de gestão

[...] vem se caracterizando como um conjunto de políticas públicas – descentralizadoras, avaliativas, curriculares, meritocráticas – baseadas em evidências e voltadas para a melhoria do desempenho educacional (ampliação da oferta, melhoria do rendimento escolar e redução das desigualdades educativas). (DUSI, 2017, p. 24).

Dusi (2017) em sua pesquisa de doutorado analisou os efeitos da gestão para resultados em sete estados brasileiros, dentre eles o Estado de Minas Gerais, e, mesmo não podendo afirmar que as políticas de gestão por resultados possam ser determinantes para a melhoria da qualidade e da equidade da educação, observou que

[...] as mudanças promovidas na gestão educacional com foco em resultados tiveram efeitos positivos sobre os indicadores de oferta, rendimento, permanência e distorção idade-série na educação pública de nível básico. Contribuíram, também, para ampliar o conhecimento do estado sobre sua realidade educacional, possibilitando a formulação de políticas educacionais voltadas para atender às suas demandas e solucionar problemas específicos das suas redes de ensino. (DUSI, 2017, p. 231)

Dessa forma Dusi (2017, p. 231) concluiu que construir

[...] uma metodologia própria de gestão por resultados, baseada nas experiências vivenciadas, nos conhecimentos trocados e assimilados, nas políticas educacionais do estado e demandas da rede, pode contribuir para o desenho e a implementação de políticas e processos gestionários voltados para a melhoria constante dos indicadores de qualidade, equidade e eficiência na educação e garantir a continuidade daqueles já iniciados.

Ainda sobre o desenho de um processo de gestão, Dusi (2017) elaborou uma proposta de Gestão para Resultados Educacionais (GpRE) conforme apresentamos na Figura 24.

Figura 24 - Proposta de Dusi (2017) de GpRE para Sistemas Estaduais

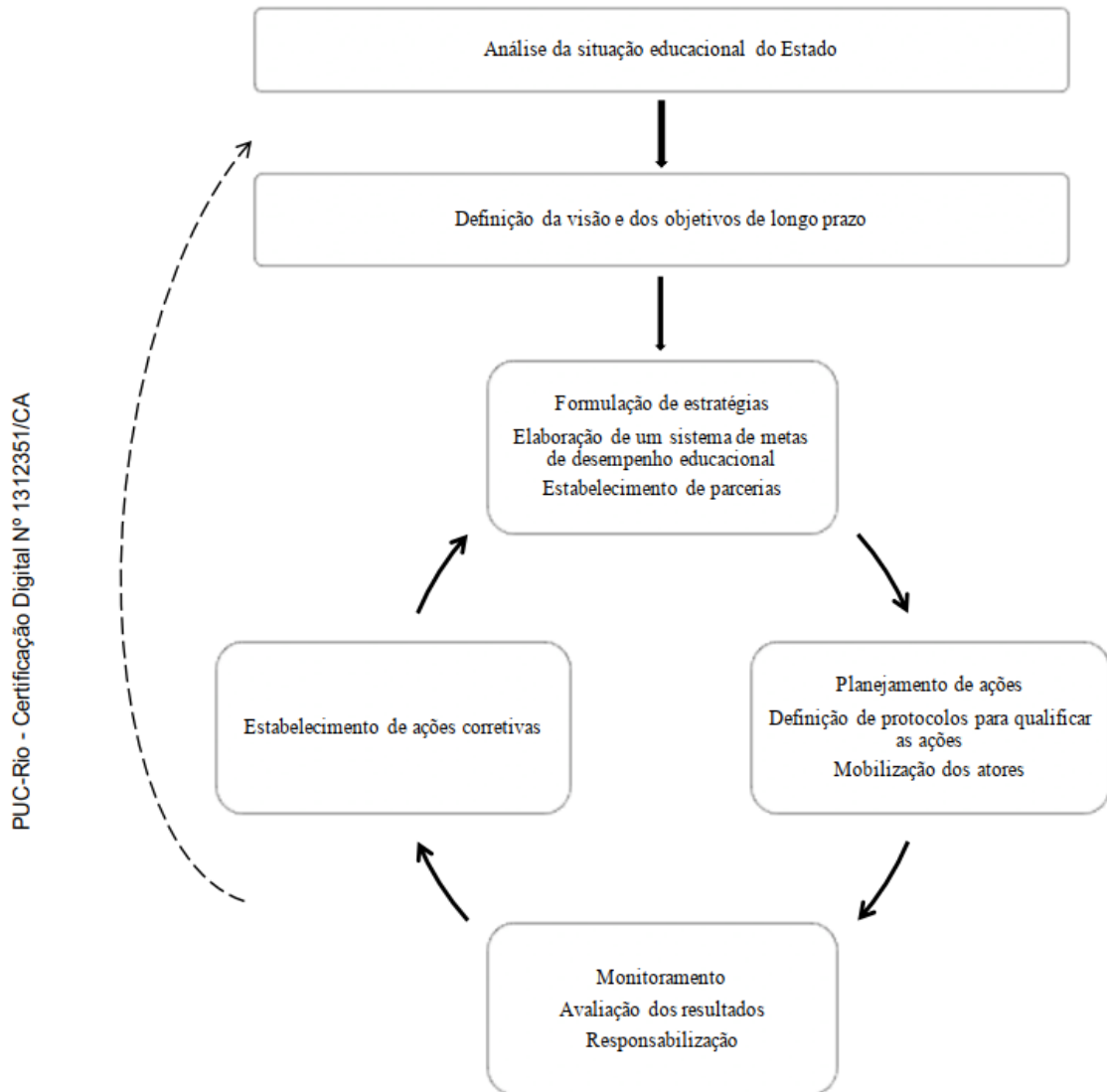


Figura 08: Proposta para o desenho de uma metodologia própria de GpRE para os estados
Fonte: elaboração própria.

Fonte: Dusi (2017, p. 232).

Analisando a metodologia sugerida pela pesquisadora, verificamos a importância de o Estado estabelecer uma gestão estratégica com base nos resultados das avaliações, fornecendo a toda rede a sua visão estratégica e os seus objetivos²², para que toda a rede possa estar alinhada a um mesmo fim. Podemos perceber que Dusi (2017) adota também o ciclo PDCA na construção da sua proposta, observamos ainda que não traz no seu ciclo a implementação das ações, uma vez que após o planejamento já parte para o monitoramento, avaliação e

²²No Estado de Minas Gerais identificamos que a SEE possui um plano estratégico disponível no endereço: <http://www2.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/missao-e-valores>, sendo possível baixar o seu mapa estratégico.

responsabilização. O ciclo de Dusi (2017) aborda a importância do planejamento estratégico da gestão.

A formulação de estratégias deve estar baseada nas três dimensões sugeridas por Machado e Miranda (2012) – visão sistêmica, pensamento estratégico e planejamento estratégico. A visão sistêmica, nesse caso, é a capacidade de construir uma visão integrada de todo o processo educacional, das políticas e diretrizes do sistema, passando pelas especificidades em termos de legislação, realidade social e educacional e recursos do estado e chegando às características das unidades escolares, seus professores e alunos. (DUSI, 2017, p. 234).

Aqui verificamos novamente a importância da visão sistêmica do gestor, já identificada também pela pesquisa de Abrucio (2010) como abordado anteriormente. Percebemos que, em todas as instâncias da gestão – SEE, SRE, Escola –, a visão sistêmica é necessária para o pensamento estratégico da gestão com reflexões sobre a “[...] realidade do sistema educacional, da rede de ensino, das unidades escolares, dos alunos e da comunidade e seu impacto nos resultados educacionais.” (DUSI, 2017, p. 234) e assim poder elaborar um bom planejamento estratégico.

O planejamento estratégico resultante consiste na definição de prioridades, programas, projetos, metas e indicadores com base na avaliação situacional, na visão e nos objetivos de longo prazo, na visão sistêmica e no pensamento estratégico. No planejamento devem ser considerados: integração entre as políticas e programas educacionais e destas com as demais políticas e programas do estado; a eficiência dos gastos por meio da priorização de investimentos; as estratégias de cooperação e apoio aos municípios de forma que o estado volte a assumir o protagonismo nessa relação que vem sendo capturada pelo governo federal com o repasse direto de recursos. (DUSI, 2017, p. 234, grifo nosso).

A colocação de Dusi (2017) sobre a integração entre as políticas e os programas é significativa. Para isso, é importante que o gestor tenha consciência do todo, a partir de suas partes, ou seja, ter a visão sistêmica. Destes achados, nos veio uma indagação: a forma como as políticas são informadas para a escola faz com que o diretor consiga fazer a integração entre as políticas e os programas educacionais já implementados? Será que os e-mails enviados pela SRE de Juiz de Fora, memorandos enviados pela SEE/MG proporcionam ao gestor ferramentas para a integração da ação com os objetivos e metas da rede, como outras políticas/ações já implementadas ou em andamento no Estado de Minas Gerais? Essa pergunta não será respondida aqui, mas cabe a reflexão para o gestor escolar fazer esse movimento, de pensar e planejar estrategicamente suas ações na escola.

Seguindo as contribuições de Dusi (2017), pretendemos nesta pesquisa construir um desenho de gestão escolar que possa ajudar na GpRE do diretor escolar. Para tanto, ainda foi preciso entender como o gestor pode influenciar o uso de dados das avaliações externas na prática escolar. Com isso, avançamos a nossa pesquisa nessa direção.

Pestana (1998) já identificava a falta de objetivos claros quanto às avaliações externas e a apropriação dos resultados pela escola: “[...] as escolas não têm clareza sobre onde devem chegar, e muitas vezes nem sabem de que bases partem.” (PESTANA, 1998, p. 72). Mais de duas décadas depois das observações de Pestana (1998), identificamos que estes objetivos ainda não são tão evidentes, como identificamos na seção anterior, assim como, identificamos na pesquisa de campo que apresentaremos ainda neste capítulo, persistindo ainda a dificuldade das escolas quanto à apropriação dos dados dessas avaliações para a busca de melhores desempenhos.

Núñez (2019a), em sua tese de doutorado, analisou ações dos gestores e de professores da rede municipal de ensino do Rio de Janeiro na implementação do Projeto Escolas em Foco, em 2005, cujo objetivo era incentivar o uso de dados educacionais pela equipe escolar da rede. Essa pesquisadora nos trouxe contribuições importantes que corroboram com a teoria de Pestana (1998): primeiro, quanto a necessidade do gestor e dos professores terem clareza quanto aos objetivos de uma política pública e conclui que a resistência dos professores às avaliações externas e ao programa (que analisava) pode estar ligada à escassez de informações por parte dos docentes e ainda à falta de formação para uso de dados educacionais, tanto inicial quanto continuada.

[...] observamos que as informações a respeito da política Projeto Escolas em Foco seguiram o seguinte caminho [...]: gestão central (SME-RJ, responsável pela elaboração do programa) → diretores das Escolas em Foco → equipe de gestão (direção adjunta e coordenação) → professores. Podemos pensar nessa trajetória da informação como um “efeito dominó” (ROSISTOLATO, et. al. 2014) ou um telefone sem fio, no qual a gestão central está em uma ponta e os professores estão na ponta oposta. Essa falta de informações dos docentes sobre a política pode ter influenciado suas ações e decisões a partir da implementação do programa. (NÚÑEZ, 2019a, p. 112, grifo nosso).

O estudo de Núñez (2019b, p. 140) traz à tona a importância de “[...] pensar a forma de divulgação de informações sobre a política para as unidades escolares [...]” e surge, como forma de viabilizar essa divulgação, “[...] a elaboração de um documento informativo por escrito [...]” que fosse enviado às escolas e “[...] disponibilizado no meio digital [...]”, retirando dos “[...] gestores a responsabilidade de repassar as informações.” (NÚÑEZ, 2019b, p.141). Cabe aqui

colocar que no ano de 2020, essa forma de divulgação de informações vem sendo muito utilizada pela SEE/MG, principalmente após a pandemia da COVID-19, através dos seus memorandos enviados às Escolas, porém não diretamente, mas através de suas SREs que replicam seus e-mails.

A partir da compreensão do papel do professor no processo de uso de dados, partindo dos achados também de Cerdeira et al. (2017 apud NÚÑEZ, 2019a) que verificou em seus estudos, que o uso dos dados pelos gestores ampliava à medida que aumentava os seus conhecimentos sobre as avaliações em larga escala e da literatura que nos mostra que “[...] o uso pedagógico dos dados educacionais pelos atores escolares pode contribuir positivamente para o desempenho dos estudantes” (Shildkamp; Poortman, 2015; Mandinach, Friedmane; Gummer, 2015; Mandinach;Gummer, 2016 apud NÚÑEZ, 2019a, p.115).

A SEE/MG, pensando na gestão dos dados das avaliações em larga escala, investiu em políticas para uso destes através de ferramentas de gestão online, como verificamos no capítulo anterior. Porém, identificamos também que é preciso aumentar o conhecimento dos diferentes atores para uso dos dados das AALE. Nossa pesquisa vem nos apresentando que ter “o conhecimento” dos resultados não é o suficiente para garantir a efetividade de uso no pensamento e planejamento estratégico pela gestão escolar. Aqui cabe entender como transformamos os dados das AALEs em informações.

Entender que dados não é a mesma coisa que informações, favorece o entendimento dos resultados das avaliações externas, uma vez que os sistemas de avaliação da aprendizagem em larga escala divulgam dados brutos, aos quais precisam ser utilizados nas escolas para que sejam transformados em informações. De acordo com Wayman et al. (2012 apud VILARDI; PAES DE CARVALHO, 2019) dados é a entrada bruta que ao ser processado se transforma em informações. As informações geradas transformam a prática pedagógica do professor e modifica resultados na sala de aula. O que verificamos no sistema educacional da rede estadual de Minas Gerais, conforme averiguamos no capítulo 2 desta pesquisa, foi o grande investimento em sistemas tecnológicos para a divulgação dos resultados com o objetivo de melhorar a gestão dos resultados do SIMAVE. Porém, na seção anterior deste capítulo, ao pesquisarmos no banco de dissertações do PPGP/CAEd/UFJF, identificamos que existe dificuldade na apropriação desses dados pelos gestores e professores, não só do Estado de Minas Gerais, mas de escolas de outros estados.

Pesquisas internacionais com objetivo de verificar a relação entre o uso do sistema de dados e o desempenho do aluno, não mostraram um resultado positivo significativo que tivesse correlação (Tyler, 2013; Shaw; Wayman, 2012 apud WAYMAN; CHO, 2014). Existe uma

perspectiva tecnologicamente determinística (Barley, 1990; Brooks, 2011; Orlikowski; Iacono, 2001, apud WAYMAN; CHO, 2014) segundo as quais se supõe que as tecnologias melhoram automaticamente o trabalho, tornando-o mais rápido e eficiente, muito verificado em sistemas fabris. Contudo, em educação as coisas são diferentes.

Em educação as “respostas corretas” nem sempre são óbvias, podendo variar de pessoa para pessoa, e podem ser influenciadas pelo treinamento, experiência pessoal e política (Brown; Duguid, 1991; Carlile, 2002; Eisenhardt; Zbaracki, 1992 apud WAYMAN; CHO, 2014, p.5, tradução nossa)

Verificamos que a tecnologia é uma ferramenta de mudança e que as pessoas são os agentes que precisam estar preparados para agirem frente aos dados (WAYMAN; CHO, 2014). Os agentes, frente aos dados, podem influenciar como os dados são percebidos, priorizados e utilizados, uma vez que cada pessoa possui um conhecimento prévio, informações diferentes, dentre outros fatores, além das características organizacionais da escola. Para implantar um sistema demanda tempo, treinamento das pessoas que irão utilizá-lo, e ações coordenadas pela liderança ao longo do ano. Evidenciamos em nossa pesquisa a falta de ações voltadas para a formação e tempo hábil para a capacitação dos atores principais que farão a implementação destes sistemas na escola. Seria uma falha no planejamento da política? Como o gestor escolar poderia minimizar os efeitos da falta de capacitação da equipe?

No que diz respeito a implantação de sistema de dados na escola, Wayman e Cho (2014) abordam a importância de envolver toda equipe no processo e descreve um plano em quatro etapas para ser repetido várias vezes durante o ano.

1. Especifique um problema: o diretor pode especificar um problema para a equipe trabalhar em cima dele;
2. Aprenda sobre as regras corretas e o uso de dados: o diretor pode ofertar suporte para a equipe se tornar especialista (por exemplo, escala de proficiência);
3. Explore o problema: Nessa etapa Wayman e Cho (2014) recomendam que os educadores sejam instruídos apenas sobre acessar os dados para que possam resolver o problema, concentrando-se no desenvolvimento de rotinas. O sistema que se encaixará no seu trabalho e terá mais familiaridade com este, uma vez que esse processo será repetido várias vezes. Será nessa fase que os educadores descobrem colaborativamente como aplicarão, no seu próprio contexto, as informações que aprenderam e determinam as mudanças de sua prática docente;

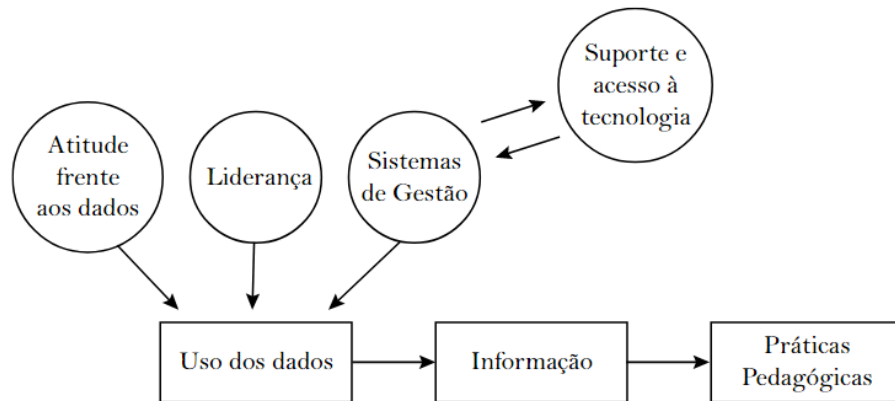
4. Reconvoque para compartilhar conhecimento: depois de uma ou duas semanas a equipe é convocada para compartilhar o trabalho que realizaram. “A troca de informações irá gerar atritos criativos e novos insights sobre a prática da equipe” (Brown; Duguid, 1991; Carlile, 2002; Nonaka; Umemoto; Sasaki, 1998, apud WAYMAN; CHO, 2014, p.11, tradução nossa).

O compartilhamento de informações da forma como é colocada por Wayman e Cho (2014), além de contribuir para o uso de dados na escola, poderá favorecer novos relacionamentos entre a equipe ou até mesmo entre escolas, caso essa prática seja coordenada pela regional, proporcionando, além disso, a troca de conhecimentos (Daly, 2012; McDaniel; Driebe, 2001 apud WAYMAN; CHO, 2014) e o feedback sobre o processo de implementação pela equipe.

Sobre as políticas de incentivo ao uso dos dados educacionais, temos que as políticas de responsabilização, após mais de uma década não trouxeram efeitos para os resultados educacionais do país “[...]e frente a estudos que não mostraram tendências claras e/ou duradouras do seu impacto, tais políticas, ainda assim, proliferaram-se e se tornaram um dos principais usos dos sistemas de avaliação externa[...]” (NÚÑEZ; KOLINSKI; FERNÁNDEZ, 2019, p. 14). Assim, pesquisadores sugerem “[...]políticas com caráter de incentivo de uso de dados para tomada de decisões[...]” como práticas mais promissoras para a motivação de professores a buscarem práticas mais eficazes (NÚÑEZ; KOLINSKI; FERNÁNDEZ, 2019, p. 14).

Nesta seção tivemos achados importantes sobre o uso de dados, porém de nada contribuirá se não pensarmos no papel do gestor à frente do processo. Cabe aqui voltarmos aos achados de Wayman et al. (2012, p. 4 apud VILARDI; PAES DE CARVALHO, 2019, p. 110) quanto ao modelo de análise dos fatores que influenciam o uso dos dados nas escolas, Figura 25.

Figura 25 - Modelo para análise dos fatores que influenciam o uso dos dados nas escolas



Fonte: Vilardi e Paes de Carvalho (2019, p. 110) adaptado com base em Wayman et al. (2012, p. 4).

O suporte e acesso à tecnologia influencia os sistemas de gestão que, junto à liderança e à atitude frente aos dados, influenciam o modo como tais dados são utilizados, contribuindo final e efetivamente para com as práticas pedagógicas através da circulação de informação. Estas informações, conforme já abordamos, provém dos dados brutos, uma vez que são geradas a partir do processamento destes dados, oferecidos pelo sistema de gestão das AALE, no caso as ferramentas de gestão de dados do SIMAVE.

Partindo desse princípio, buscaremos entender o papel do gestor escolar, no caso do diretor, como liderança no processo de incentivo ao uso dos dados das AALE. Na seção a seguir abordamos a importância do gestor e um novo modelo de liderança que vem dando resultado nas gestões de escola, a liderança transformacional.

3.3 A LIDERANÇA DO DIRETOR ESCOLAR NA GESTÃO DA APRENDIZAGEM

Há cerca de três décadas, existe uma crença de que a liderança do diretor desempenha um papel importante na escola e por isso muitas pesquisas vêm sendo realizadas tentando entender “[...] a natureza do trabalho do diretor de escola quanto aos seus princípios, valores, processos de pensamento e comportamento [...]” (Leithwood; Begley; Cousins, 1992 apud PINTO et al., 2019, p.04) e em que medida essa liderança contribui para a melhoria do desempenho dos seus alunos. Como a visão de que líderes nascem líderes foi rejeitada por Bass (2008 apud HOY; MISKEL, 2015), podemos partir para o princípio de que o servidor, que assume o cargo de diretor sem a mínima experiência de gestão escolar, pode aprender a ser um líder em sua escola e assim fazer uma gestão administrativa em benefício da melhoria do sistema interno, conseguindo alcançar melhores desempenhos dos seus alunos.

Na década de 1980, o foco das pesquisas internacionais sobre liderança educacional apresentava o diretor como líder instrucional (Hallinger, 2003, 2005, 2011; Hofman, 2011, apud HOY; MISKEL, 2015) onde passou a destacar a construção de relacionamentos dentro da comunidade escolar e fora dela.

Para Hallinger (2018), estudiosos em todo o mundo estão trabalhando para incrementar as bases de conhecimento em liderança e gestão educacional. No entanto, apenas recentemente estudos empíricos começaram a emergir nas sociedades em desenvolvimento da Ásia, África e América Latina (Hallinger, Hosseingholizadeh, Hashemi, & Kouhsari, 2018). Segundo a UNESCO (2014), nos últimos anos a liderança gerencial tornou-se uma questão estratégica nas políticas educacionais, embora apenas recentemente a América Latina parece estar se conscientizando acerca da importância de incluir a promoção da liderança escolar entre as políticas educacionais. (PINTO et al., 2019, p. 4)

Percebe-se que é recente o foco das políticas públicas voltadas para a figura do diretor escolar como liderança na busca de melhores resultados das políticas educacionais. Encontrar características da liderança educacional também era um objetivo dessas pesquisas. Hoy e Miskel (2015) apresentam, em sua pesquisa sobre administração educacional, as influências de algumas variáveis que influenciam o comportamento nas escolas, podendo ser vistas como “[...] determinantes situacionais da liderança.” (HOY; MISKEL, 2015, p. 387) conforme apresentamos na Figura 26.

Figura 26 - Fatores situacionais de liderança educacional

Subordinados	Organizacionais	De ambiente interno	De ambiente externo
Personalidade	Tamanho	Clima	Sociais
Motivação	Hierarquia	Cultura	Econômicos
Habilidades	Formalização		
	Papel de líder		

Fonte: Hoy e Miskel (2015, p. 388).

Analisando o quadro anterior, podemos entender que a gestão escolar precisará estar atenta aos fatores situacionais da instituição ao qual acrescentamos:

- Propriedades organizacionais: tamanho da escola (quantos alunos atende?), estrutura hierárquica (onde cada servidor se encontra posicionado?), formalização (qual a função de cada setor?), papel do líder, tecnologias utilizadas;

- Características dos subordinados: idade, formação e experiência para exercer sua função, motivação, responsabilidade;

- Ambiente interno: participação da equipe, clima, cultura, valores, normas;
- Ambiente externo: recursos financeiros, questões políticas, questões sociais, relação com a comunidade.

Todos estes fatores influenciam na liderança gestora e merecem análise identificando as particularidades do comportamento da instituição, favorecendo a gestão sistêmica e planejamento estratégico, conseqüentemente ações serão implementadas dentro da realidade institucional resultando melhores desempenhos. Isso porque evidenciamos na pesquisa de Pinto et al. (2019) a existência da relação entre a liderança exercida pelo diretor e o desempenho dos estudantes. Ao analisar a pesquisa de Pinto et al. (2019) com os aos cinco pilares de Bryk (2010 apud ELACQUA et al., 2015) verificamos semelhanças na liderança como engajamento de mudança e melhoria da aprendizagem pelos alunos através da liderança do gestor escolar, conforme a Figura 27.

Figura 27 - Características organizacionais de escolas que interagem para melhorar o desempenho acadêmico



Fonte: Bryk (2010 apud ELACQUA et al., 2015, p. 111).

Verificamos na Figura 27 que a liderança do gestor atua como um motor de engajamento e mudança para o ensino em sala de aula, sobre influências da capacidade profissional da equipe escolar, da orientação didática, do clima escolar e da relação com a comunidade (entrando aqui a relação pais e escola). Identificamos que o contexto local/comunidade influencia diretamente a melhoria da aprendizagem, gerando maior engajamento com os estudos.

Definir direções, estabelecer metas e expectativas e dar ênfase na formação do docente (Leithwood et al., 2004, Day et al. 2011 apud PINTO et al., 2019) vem como ações que merecem foco gestor. Temos então a ideia de uma liderança de significado e não de influência.

Bryman (2012 apud PINTO et al., 2019) traz a ideia de uma Nova Liderança, a liderança transformacional (Avolio; Bass; Jung, 1999; Bryman, 2012 apud PINTO et al., 2019):

[...] onde o líder contribui para que seus liderados tenham uma visão comum e compartilhada dos objetivos organizacionais a serem alcançados (o melhor desempenho dos alunos); exercem uma consideração individualizada estimulando o desenvolvimento de cada liderado (ênfase na formação continuada de cada docente); e pratica a estimulação intelectual de seus subordinados cooperando com eles na análise, compreensão e enfrentamento de seus desafios, resultando em melhorias e novas soluções (aprimoramento do ensino e do currículo). (PINTO et al., 2019, p.4-5, grifo nosso).

Ainda sobre a liderança transformacional Pinto et al. (2019, p. 4-5, grifo nosso) acrescenta que

De acordo com Ninković e Florić (2018) a liderança transformacional na escola é importante, porque os líderes transformacionais concentram seus esforços nas capacidades e motivação dos professores em sala de aula, melhorando assim a qualidade do ensino.

Pinto et al. (2019, p. 5) traz ainda um referencial teórico descrevendo “[...] as principais dimensões da liderança bem sucedida do diretor de escola (Bush, 2010; Day et al., 2011; Hess & Kelly, 2007; Libâneo, 2008; Leithwood *et al.*, 2004; Lück, 2000; Onorato, 2013; Robinson et al., 2009) [...]”, e assim apresenta uma síntese destas dimensões da liderança bem-sucedida conforme Figura 28.

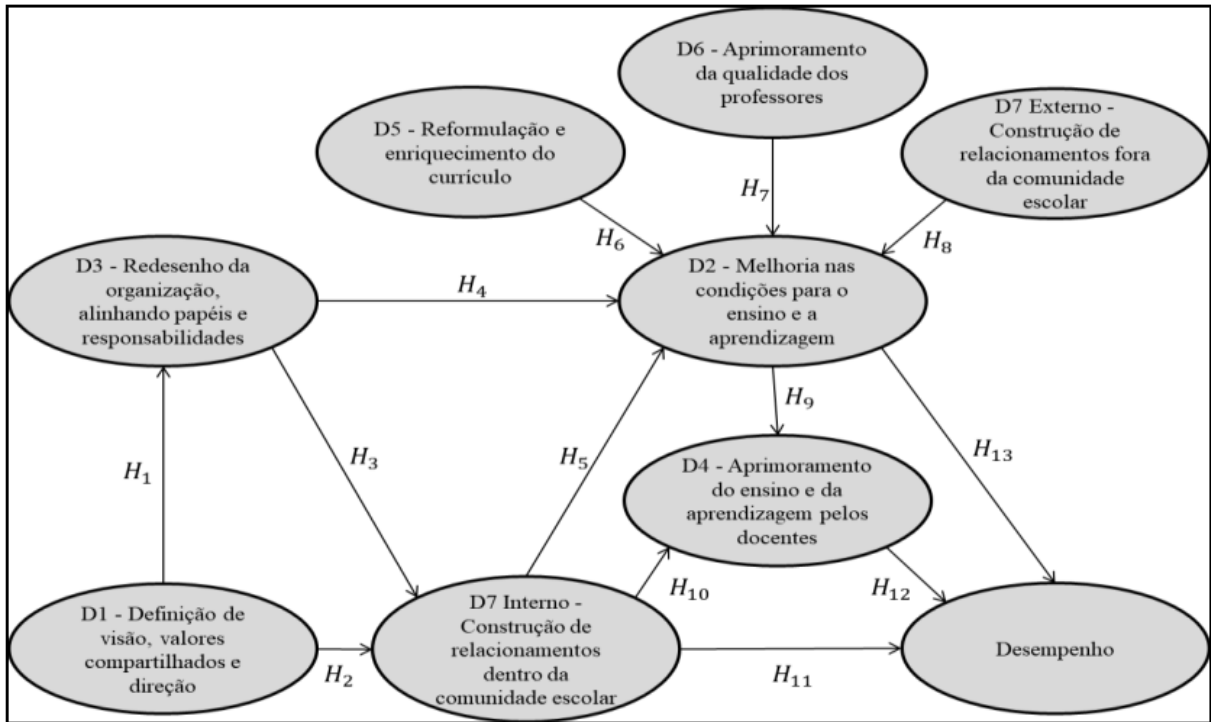
Figura 28 - Resumo das dimensões da liderança bem-sucedida

Dimensão	Descrição
D1: Definição de visão, valores compartilhados e direção	Este conjunto de práticas visa contribuir para que as pessoas desenvolvam um entendimento compartilhado sobre a organização, suas atividades e metas. Assim, objetivos comuns ajudam as pessoas a dar sentido ao seu trabalho e encontrar um senso de propósito para si dentro do seu contexto de trabalho.
D2: Melhoria nas condições para o ensino e a aprendizagem	Compreender as condições produtivas de trabalho para os professores, como a manutenção da estabilidade organizacional e o estímulo ao seu desenvolvimento profissional, juntamente com planejamento pedagógico, coordenação e avaliação do ensino, promovendo discussões colegiadas e desenvolvendo mecanismos para minimizar dificuldades de aprendizagem, colaboram sobremaneira com a melhoria das relações de ensino e aprendizagem e promovem responsabilidade e compromissos coletivos para o desempenho e bem-estar do aluno.
D3: Redesenho da organização, alinhando papéis e responsabilidades	Redesenhar as estruturas organizacionais, papéis e responsabilidades contribui para promover maior engajamento da equipe e senso de propriedade, construindo processos colaborativos, resultando em proporcionar maiores oportunidades para a aprendizagem do aluno.
D4: Aprimoramento do ensino e da aprendizagem pelos docentes	Proporcionar um ambiente adequado para que os professores interajam com outros membros da equipe e experimentem novos modelos e práticas de ensino que possam ser mais eficazes na identificação e promoção de melhores resultados para os alunos.
D5: Reformulação e enriquecimento do currículo	Busca considerar sua atualização dentro da realidade da escola, aprofundando e alargando o currículo e ampliando as oportunidades de aprendizagem dos alunos da melhor forma possível.
D6: Aprimoramento da qualidade dos professores	Proporcionar e estimular oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional para os docentes com objetivo de aprimorar suas práticas docentes e recursos didáticos em sala de aula, além de manter sua motivação e comprometimento.
D7 Interno: Construção de relacionamentos dentro da comunidade escolar	Desenvolver e sustentar relações positivas com todos os envolvidos na comunidade escolar, fazendo com que se sintam valorizados e comprometidos com o bem-estar e desempenho dos alunos. Os diretores de escola devem demonstrar interesse com o bem-estar pessoal e profissional de seus liderados, desenvolver relações de confiança e respeito mútuos, contribuindo com a construção de culturas colaborativas, sendo gestores de pessoas e de recursos.
D7 Externo: Construção de relacionamentos fora da comunidade escolar	Desenvolver e sustentar relações positivas com todos os envolvidos na comunidade escolar, fazendo com que se sintam valorizados e comprometidos com o bem-estar e desempenho dos alunos. Os diretores de escola devem procurar envolver pais/responsáveis e toda a comunidade externa como aliados para a melhoria das condições de aprendizagem, contribuindo com a integração da escola ao seu ambiente mais amplo.

Fonte: Pinto et al. (2019, p. 5-6).

Pinto et al. (2019) verificou que a interrelação dessas sete dimensões de liderança contribui para o desempenho. A Figura 29 apresenta as relações entre as dimensões de liderança bem-sucedida e as hipóteses.

Figura 29 - Relações entre as dimensões de liderança bem-sucedida e as hipóteses.



Fonte: Pinto et al. (2019, p. 9).

Verificamos na Figura 29 que, a relação das sete dimensões apresentadas na Figura 28 geram influências que contribuirá para melhores desempenhos. Partindo da Dimensão 1 (D1), definição de visão, valores compartilhados e direção, temos duas hipóteses iniciais dentre as sete dimensões da liderança bem sucedida do diretor de escola:

- Hipótese 1 (H1): Dimensão 3 (D3) – Redesenho da organização, alinhando papéis e responsabilidades
- Hipótese 2 (H2): Dimensão 7 (D7) – construção de relacionamentos dentro da comunidade escolar.

Reportando aos achados da pesquisa de Dusi (2017) que apresentamos na seção anterior, quanto a GpR do diretor escolar, evidenciamos na pesquisa de Pinto et al. (2019) a importância da liderança gestora para alinhamento das políticas da rede para o redesenho da política interna da instituição.

O resultado da pesquisa de Pinto et al. (2019) trouxe evidências de que os diretores brasileiros têm conseguido exercer a liderança transformacional combinada com a liderança pedagógica para a construção de relacionamentos dentro da comunidade escolar (D7 Interno), que influencia diretamente o desempenho, hipótese 11 (H11) da Figura 29.

A liderança transformacional é aquela onde o líder exerce uma gestão participativa, incentiva o trabalho colaborativo, propicia um ambiente de confiança mútua e estimula e motiva seus liderados na busca por um objetivo comum e compartilhado, neste caso, um melhor desempenho e bem-estar de seus alunos. Com relação à liderança pedagógica, o diretor discute as metas educacionais, se preocupa efetivamente com a qualidade de ensino e da aprendizagem dos alunos, busca estimular os docentes em seu aperfeiçoamento profissional, além de contribuir com os recursos administrativos para o bom funcionamento interno da escola (PINTO et al., 2019, p.17).

Ainda sobre a influência da liderança do diretor na aprendizagem, verificamos que o professor pode afetar o desempenho do aluno, porém restringe essa influência aos seus alunos (BRANCH et al., 2013; PINTO et al., 2019), enquanto a influência do diretor afeta todos os estudantes da escola ao qual gerencia (PINTO et al., 2019). Evidenciamos aqui a importância do diretor escolar ao atingir diretamente o desempenho de todos os estudantes de uma escola.

Nesta pesquisa evidenciamos a influência da liderança gestora como motor para o engajamento da comunidade e melhoria no desempenho educacional. Através da Pesquisa das dissertações de mestrado do PPGP/CAEd/UFJF, identificamos que a maior parte das escolas não apropriam dos resultados dos seus indicadores educacionais, gerando falta de clareza das bases em que parte (PESTANA, 1998). Evidenciamos também que o uso de dados pelo gestor amplia à medida que aumenta o seu conhecimento sobre as avaliações em larga escala (Cerdeira et. al., 2017 apud NÚÑEZ, 2019a).

Além disso, identificamos que a definição de visão, direção, valores de forma a promover um entendimento compartilhado sobre a organização, suas atividades e metas, ajudam as pessoas a encontrarem um senso de propósito para si dentro do seu contexto de trabalho (PINTO et al., 2019). Reportamos então à pesquisa de Dusi (2017) e Núñez (2019b) que trazem à tona, o planejamento estratégico para a gestão educacional (DUSI, 2017) e a forma de divulgação das informações sobre a política educacional para as escolas (NÚÑEZ, 2019b).

Verificamos também que a apropriação dos dados das avaliações externas se dá mediante a transformação dos dados brutos em informações que são transformadas em práticas pedagógicas (Wayman et al., 2012 apud VILARDI; PAES DE CARVALHO, 2019). Os professores ao aplicarem as ações planejadas favorecem também melhores desempenhos. Temos então a importância de o gestor escolar utilizar os dados das avaliações externas para análise da situação educacional da rede e de sua escola para a formulação do planejamento estratégico do gestor e entendimento compartilhado pela comunidade escolar. Identificamos ainda a importância de envolver toda equipe no processo de implementação de sistemas de

gestão de dados, do tempo para implantar um sistema, do treinamento das pessoas e de ações coordenadas pelo gestor ao longo do ano (WAYMAN; CHO, 2014).

Resumidamente, apresentamos a influência da liderança gestora no desempenho escolar, assim como as características mínimas de uma liderança bem-sucedida, liderança esta que transforma a equipe liderada, redesenhando a organização interna, favorece o relacionamento com a comunidade interna e que exerce influência direta no desempenho. Para tanto, precisaremos seguir com nossa pesquisa e verificar como a gestão e a equipe docente da escola pesquisada entendem a política de avaliação em larga escala e como se dá o seu uso na tomada de decisões pela equipe gestora.

Na seção seguinte, trazemos uma abordagem dos aspectos metodológicos da pesquisa, detalhando os instrumentos, as fontes utilizadas para a realização deste estudo e uma análise acerca dos dados da pesquisa de campo.

3.4 O ESTUDO DE CASO: O USO DE DADOS E A LIDERANÇA DO DIRETOR NA ESCOLA PESQUISADA

Nesta seção, demonstramos o percurso metodológico adotado para a elaboração deste estudo de caso, a justificativa da metodologia em razão das características do estudo, os instrumentos utilizados e os sujeitos envolvidos. Por fim, a análise dos dados coletados na pesquisa e nossas considerações acerca dos achados das evidências detectadas.

Esta investigação se baseia em um estudo de caso por meio de uma abordagem qualitativa, que teve como foco a análise da ação gestora na escola em estudo, a utilização dos dados das avaliações da aprendizagem em larga escala e como se deu o uso das ferramentas de gestão de dados disponibilizadas pelo Governo do Estado de Minas Gerais, no que concerne à apropriação de resultados e uso destes para o planejamento das ações estratégicas para a gestão da aprendizagem.

O estudo de caso representa a estratégia preferida dos pesquisadores que colocam questões do tipo “como” e “por que” (YIN, 2005). Sobre o estudo de caso, Yin (2005) coloca que pode ser tratado como uma estratégia metodológica para a pesquisa, por permitir ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando descobertas que seriam difíceis de serem enxergadas no dia-a-dia.

Para delineamento do estudo de caso, pautamo-nos no tempo de trabalho dos Professores, Especialista e Vice-Direção da instituição investigada, em que a pesquisadora atua como diretora escolar há quatro anos (2016-2019), o que a estimula a estudar o tema e a

questionar as preocupações, as abordagens já feitas sobre como se dá o uso de dados da aprendizagem, em especial as avaliações em larga escala do SIMAVE, no momento atual, por estes na instituição.

O trabalho frente à direção de uma escola exige, de algum modo, que se trabalhe com evidências sobre a aprendizagem dos estudantes para realizar uma prática gestora e docente efetiva, com ações pautadas nesses dados, assim como o monitoramento das metas acordadas e análise dos indicadores internos, gerados pelas avaliações internas. Assim, conhecer a percepção da vice-direção, dos professores e especialista da Educação Básica da Escola Estadual “Francisco Manuel” a respeito dos pontos importantes abordados dentro da temática proposta, complementou o estudo com informações que foram relevantes para que a gestão escolar atenda melhor aos propósitos da busca de qualidade na educação.

O anseio sobre os resultados buscados no estudo de caso foi identificar o uso de dados das avaliações do SIMAVE, por meio das ferramentas para uso de dados que abordamos no capítulo 2 deste trabalho, a partir de um questionário aplicado aos professores e de duas entrevistas: uma com a especialista e uma com o vice-diretor. Em seguida, buscamos traçar a percepção desses profissionais acerca das AALEs como ferramenta diagnóstica em benefício da qualidade da educação dos sistemas educacionais. Compreender o entendimento dos investigados sobre a gestão compartilhada da rede estadual e escola, com metas que visam um mesmo resultado, ou seja, educação de qualidade, proporcionou a importância desses profissionais entenderem as políticas que são planejadas hierarquicamente (da rede para a instituição). Isso porque as percepções desses profissionais acerca das políticas públicas para a educação contribuem para o entendimento, a apropriação dos resultados e o uso das informações geradas em benefício da gestão da aprendizagem.

Em geral os questionários são utilizados em abordagem quantitativa, mas também podem ser utilizados em abordagem qualitativa (VERGARA, 2009). Escolhemos aplicar um questionário aos professores, uma vez que não se sentem tão à vontade para serem entrevistados, e a entrevista semiestruturada ao vice-diretor e à especialista efetiva. A Pedagoga designada não participou da pesquisa devido ao tempo de trabalho na escola (menos de um ano).

O questionário constitui-se de questões fechadas para marcação de “X”, aonde trabalhamos também com 60 assertivas²³, separadas entre dois eixos da nossa pesquisa: eixo 1 – o uso de dados na gestão da aprendizagem, com 31 assertivas –, e eixo 2 – a importância do

²³ O questionário encontra-se anexado no apêndice A deste trabalho.

gestor no incentivo ao uso dos dados e para a gestão da aprendizagem, com 29 assertivas. As assertivas continham as seguintes opções de respostas: 1 – Discordo, 2 – Discordo parcialmente, 3 – Concordo parcialmente, e 4 – Concordo²⁴. Verificamos também no eixo 1 o grau de conhecimento e uso de 7 ferramentas de gestão da aprendizagem já implementadas pela rede estadual de Minas Gerais, conforme apresentamos no capítulo 2, com 4 opções de marcação: muito bom, bom, ruim, muito ruim. A entrevista semiestruturada²⁵ contou com 6 perguntas para o eixo 1, uso de dados, e, para o eixo 2, liderança do gestor, com 7 perguntas.

Para a construção do questionário utilizamos a Escala de Likert, frequentemente utilizada em pesquisas acadêmicas, principalmente quando envolve pesquisa de opinião. Dessa forma, os participantes da pesquisa ao responderem um questionário pautado nessa escala apontaram o nível de concordância com determinada afirmação. O modelo foi desenvolvido por Rensis Likert, em 1932, como uma forma de medição das atitudes das pessoas e apresenta-se como muito usual em pesquisas acadêmicas devido a facilidade de manuseio das informações e interpretação de dados.

Para fins de aplicação da nossa pesquisa, os questionários foram entregues para todos os professores efetivos e designados com mais de um ano ininterrupto de trabalho na escola. Estes depositaram seus formulários em um envelope deixado na secretaria da escola, de forma a manter o sigilo das respostas. O primeiro bloco do questionário tratou da caracterização do professor, o tipo de vínculo com a rede estadual e sua impressão sobre a qualidade do ensino oferecido na escola pesquisada. No segundo bloco, verificamos os dois eixos da nossa pesquisa como mencionado anteriormente. Esses mesmos dois eixos foram observados na entrevista semiestruturada com o vice-diretor e com a especialista em educação básica da escola. Para a aplicação destas duas entrevistas, devido ao isolamento social ocasionado pela Pandemia da COVID-19, usamos recursos remotos de chamada de vídeo do WhatsApp, com a gravação da entrevista utilizando um gravador.

Em cada etapa da pesquisa, buscamos respeitar os processos éticos estabelecidos nas diretrizes e normas da pesquisa científica. Os participantes da pesquisa responderam ao questionário e às perguntas da entrevista livre e espontaneamente, sem nenhuma forma de interferência por parte do pesquisador-autor, de forma a não interferir nas suas respostas uma vez que o resultado da pesquisa norteou as ações voltadas para a composição do PAE, que apresentamos no capítulo 4.

²⁴ Na escala Likert, normalmente a pontuação varia de 4 a 10 pontos, mas, neste trabalho adotaremos 4 assertivas apenas.

²⁵ A Entrevista encontra-se anexada no apêndice B deste trabalho.

Dessa forma, na subseção que segue, apresentamos a análise dos dados coletados nas entrevistas e questionários aplicados, que, em suma, demonstram os desafios e oportunidades à prática gestora, para com a sua gestão pedagógica da escola, com vistas à melhoria contínua dos seus indicadores educacionais.

3.4.1 Análise dos resultados da pesquisa

O estudo de caso abarcou informações disponíveis nas duas entrevistas semiestruturada com a supervisora pedagógica e o vice-diretor e nos questionários aplicados aos professores, as quais se encontram mensuradas e analisadas nos gráficos apresentados ao longo desta seção. O questionário foi entregue aos professores entre os dias 4 e 13 de março de 2020, quatro dias antes das escolas da rede estadual de Minas Gerais entrarem em isolamento social devido à Pandemia da COVID-19. Já as entrevistas semiestruturadas, foram realizadas em meio ao isolamento social, à distância.

Para organização da nossa análise, apresentamos os dados das entrevistas e, posteriormente, dos questionários analisando os dois eixos investigados nesta pesquisa. Assim, conseguimos ter uma visão apurada de como os dados da aprendizagem são utilizados no contexto escolar estudado: direção escolar e na prática docente. Ao final tecemos nossas considerações acerca dos resultados e achados para a elaboração do nosso PAE.

Inicialmente verificamos o tipo de vínculo e o tempo de serviço prestado na rede/escola. O vice-diretor iniciou seu tempo de serviço na escola em 2011, exerceu a docência durante 8 anos. Em 2019, assumiu o cargo em comissão como vice-diretor. No dia da entrevista tinha menos de 1,5 anos de experiência no cargo em comissão. A supervisora pedagógica possui 11 anos na escola pesquisada, sendo que assumiu o cargo como efetiva há 3 anos. Quanto aos professores, totalizamos 20 professores que participaram da devolução dos questionários, sendo que dois destes possuem dois cargos efetivos na escola. Deste total, cinco foram contratados no ano de 2020 para completarem o quadro de professores da escola. Quanto ao tempo de vínculo com a rede estadual/escola, nove professores estão há mais de 15 anos na rede Estadual de Ensino de Minas Gerais, sendo que sete exercem esse mesmo tempo de carreira na escola pesquisada. Os demais, sete estão na escola entre 1 a 3 anos, quatro trabalham entre 4 a 6 anos e um professor trabalha entre 7 a 9 anos.

Sobre a percepção da qualidade do ensino ofertado na escola, identificamos que tanto a vice-direção quanto a especialista demonstram ter a percepção de qualidade do ensino da escola diretamente ligada às aprovações dos alunos para as universidades, que aumenta a cada ano.

Quanto aos resultados das avaliações externas apenas a supervisora as menciona conforme podemos observar em sua fala: “[...]os resultados obtidos pela nossa escola, tanto nas avaliações internas quanto externas, são resultados muito positivos.” (SUPERVISORA PEDAGÓGICA. Entrevista realizada em 26 março 2020, relato verbal). Ainda sobre o resultado dos alunos e da equipe escolar a pedagoga acrescenta sobre a busca de vagas por alunos de outra comunidade:

[...]Então, a gente vê que o resultado deles é realmente um resultado muito bom. Eu vejo o resultado deles muito bom, se for relacionar com outras escolas, porque aqui em Descoberto, por exemplo, nós temos uma demanda [...] de São João Nepomuceno muito grande de alunos que vêm de lá pra quererem estar na Escola Estadual de Descoberto, devido ao nome que a nossa escola já tem (SUPERVISORA PEDAGÓGICA. Entrevista realizada em 26 março 2020, relato verbal).

Aqui verificamos que um outro indicador de qualidade da escola é a procura por vagas por alunos de fora da cidade. Verificamos que a percepção da equipe escolar quanto à qualidade do ensino ofertado é muito boa, uma vez que o resultado da pesquisa com os professores também direciona ao mesmo entendimento: 14 professores a consideram muito boa, 5 marcaram como boa e apenas 1 professor marcou a qualidade do ensino como regular.

Sobre a percepção dos atores pesquisados quanto à prática docente, apresentamos os achados da pesquisa. Para a vice-direção, a implementação de ações pedagógicas na prática não é tão tranquila, conforme verificamos em sua fala a seguir:

Elas são implementadas, mas não tão fáceis de serem implementadas. Às vezes você encontra alguma resistência de algum professor específico, de achar às vezes que alguma ação pra melhorar alguma turma na questão da aprendizagem é querer estar passando ele ou qualquer coisa do tipo. (VICE-DIRETOR. Entrevista realizada em 27 março 2020, relato verbal).

Essa dificuldade também é identificada na fala da supervisora que, por mais de uma vez, coloca a sua sensação quanto a falta de abertura dos docentes para a orientação pedagógica: “[...]eles não são tão abertos à orientação da especialista, mas a gente tenta levar todas as orientações necessárias que chegam até a gente.” (SUPERVISORA PEDAGÓGICA. Entrevista realizada em 26 março 2020, relato verbal). Ao identificar essa percepção da pedagoga, perguntamos se a mesma possuía alguma hipótese quanto à “falta de abertura” pelos professores:

Desde que eu entrei na Estadual eu percebo isso. E percebo por que também eu já atuei na supervisão dos anos iniciais. E nos anos iniciais, como os

professores são da mesma formação que a minha, do supervisor, eles aceitam, eles veem aquilo ali como uma parceria. Já nos anos finais e no Ensino Médio, como eles têm informação específica em cada área, eles muitas vezes se vêem conhecedores daquela disciplina e sabem que nós não temos aquele conhecimento. Então, o que eu percebo é que eles não veem tanta necessidade do especialista pra tá ajudando em termos de conhecimento. Eles aceitam quando é uma parte burocrática, quando é uma demanda que vem de projetos, que vem alguma coisa assim, “cobranças” (entre aspas), para ser desenvolvido dentro da escola. Aí eles aceitam! Aí quando é alguma coisa que fala da disciplina específica de cada um, eu vejo eles muito fechados. (SUPERVISORA PEDAGÓGICA. Entrevista realizada em 26 março 2020, relato verbal).

Na fala da pedagoga identificamos uma dificuldade na relação pedagógico-docente, onde a intervenção na conexão entre a teoria e a prática se confunde com o ensino do conteúdo. Percebe-se que falta confiança e entrosamento dos professores para com o trabalho desenvolvido pela pedagoga.

Verificamos na fala do vice-diretor sua percepção quanto ao planejamento de ações pelas pedagogas:

No meu ver ela não planeja. Ela segue o que é planejado pela direção da escola. Acho que planejamento próprio da equipe pedagógica, que eu falo das especialistas em especial, não vi nesses anos que eu estou como vice diretor, nem quando era professor, olhando assim, planejamento específico da parte pedagógica da escola. Geralmente, é colocado a direção da escola planeja e os especialistas contribuem naquele planejamento com algum ou outro ponto. Mas elas fazem o planejamento delas mesmas, como equipe pedagógica em si, não vi isso ainda. (VICE-DIRETOR. Entrevista realizada em 27 março 2020, relato verbal, grifo nosso).

A falta de planejamento do setor pedagógico evidencia a necessidade de se trabalhar o papel do pedagogo na escola e a importância da sua atuação para a gestão de ideias com o envolvimento dos professores e assim apontem caminhos no processo educativo. Quanto a implementação das políticas públicas que chegam do órgão central, a Pedagoga enfatiza as demandas semanais que chegam à escola e o seu planejamento junto à Direção Escolar.

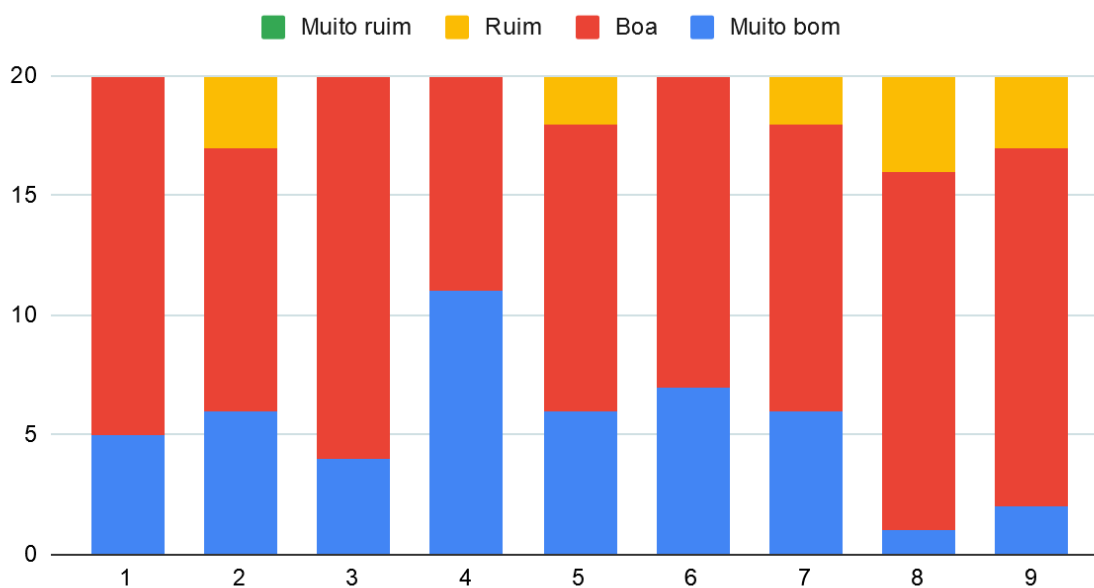
A gente tenta pautar a nossa rotina [...] nas demandas da Secretaria Estadual de Educação. A direção da escola tem uma postura de todo início de semana, assentar com o Pedagógico pra gente alinhar o que vai ser feito naquela semana, porque a gente fica assim, mais preparada pra aquela semana. [...] Quando chega alguma coisa a mais, é realmente algo a mais que a gente consegue resolver. Ou tenta resolver (SUPERVISORA PEDAGÓGICA. Entrevista realizada em 26 março 2020, relato verbal).

Na fala da especialista identificamos que as ações são planejadas junto a Direção Escolar conforme a demanda da rede estadual. Como evidenciamos no capítulo 2 desta pesquisa, muitas ações do órgão central são comunicadas ao longo do ano letivo sem que haja um planejamento prévio, necessitando muitas vezes replanejamento dos projetos internos ao longo do ano escolar para inserção das ações que chegam da regional. Dessa forma identificamos como ação gestora o uso das reuniões gerenciais internas para estudo e alinhamento das ações e prazos da SEE/MG para a efetiva implementação das políticas públicas que são comunicadas via resoluções e memorandos, normalmente comunicadas ao diretor escolar via e-mail, como identificamos no capítulo 2 desta pesquisa.

Aqui podemos nos reportar à teoria de Brynk (2010 apud ELACQUA et al., 2015) que identificou que a liderança do gestor funciona como um motor de engajamento e mudança no ensino em sala de aula, oportunizando a melhoria na aprendizagem e resultados educacionais. Relembrando a Figura 27, quanto interrelações que a prática de sala de aula possui para que haja o ensino, verificamos que a aprendizagem sofre influências da relação professor-aluno que é influenciado pela capacidade do profissional que atua na escola, pela orientação didática e pelo clima escolar (comunidade interna e externa). Verificamos que na escola existe a necessidades de melhorias na orientação pedagógica dos professores, via supervisor pedagógico.

Quanto a percepção do professor em relação ao colega, elencamos nove capacidades da docência que foram analisadas por cada entrevistado, conforme apresentamos no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Capacidades da docência

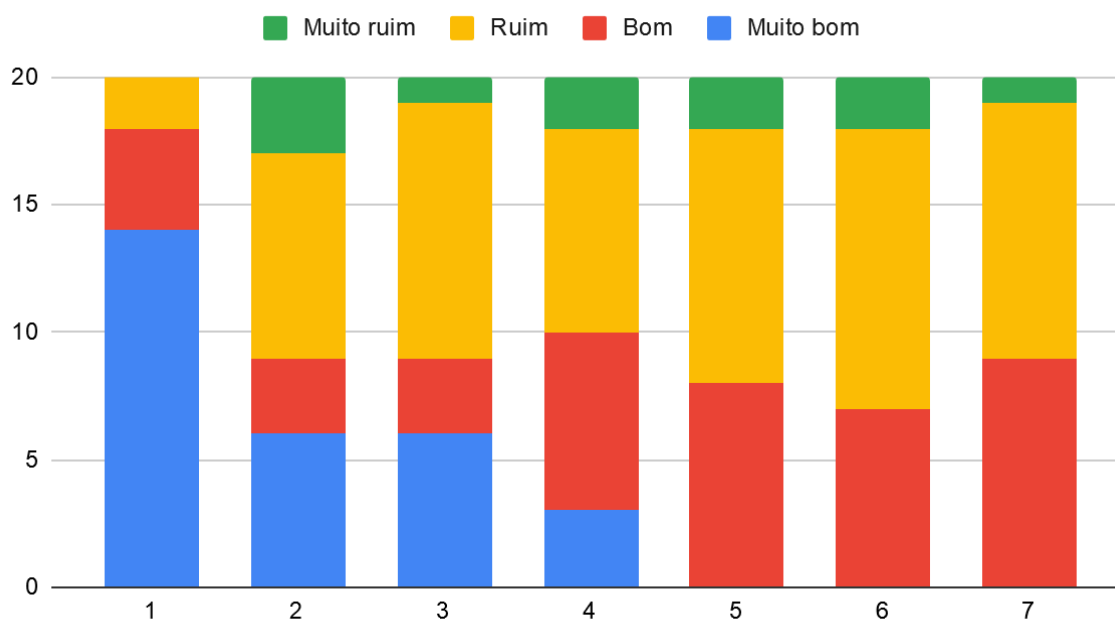


ASSERTIVAS

1. Compartilhar responsabilidades
2. Formar um grupo coeso
3. Comprometer-se com a política da escola
4. Motivar os alunos para a aprendizagem
5. Confiar na capacidade dos alunos
6. Comunicar-se com os alunos
7. Buscar novas estratégias que melhorem a aprendizagem dos alunos
8. Utilizar dados das avaliações para modificar a prática didática
9. Utilizar as novas tecnologias como ferramentas da prática docente

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Identificamos que a falta de liderança da equipe para uso de dados/evidências impacta diretamente no uso das AALE. Verificamos na pesquisa com os professores que o conhecimento e o uso das ferramentas de gestão de dados das avaliações em larga escala são pouco conhecidas e utilizadas, como verificamos no Gráfico 3 abaixo.

Gráfico 3 - Conhecimento e uso das ferramentas de gestão de dados pelos professores

ASSERTIVAS

1. DED – Diário Escolar Digital
2. SIMADE – Sistema Mineiro de Administração Escolar
3. SIMAVE – Sistema de Avaliação da Educação Pública
4. Portal SIMAVE
5. Revista Eletrônica SIMAVE
6. Sistema de Monitoramento da Aprendizagem
7. Programa Jovem de Futuro

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Analisando os resultados do Gráfico 3, identificamos o DED como a ferramenta mais conhecida e utilizada pelos professores. Justifica-se esse resultado mediante as ações da rede para monitoramento dos lançamentos pelas escolas. Na escola, é realizado o monitoramento dos lançamentos do DED pelas pedagogas antes destes serem importação para o SIMADE (frequentemente utilizado pela secretaria da escola, pela regional e SEE/MG). Identificamos as ferramentas menos conhecidas e utilizada pelos professores, classificadas abaixo na ordem de desconhecimento:

1. Sistema de Monitoramento da Aprendizagem;
2. Revista eletrônica do SIMAVE; e
3. Programa JF.

As três ferramentas anteriores estão diretamente relacionadas aos resultados da AALE do SIMAVE. Neste momento nos veio o seguinte questionamento: a escola faz algum uso dos dados do SIMAVE no planejamento escolar?

Sobre a política interna da escola de gestão dos dados do SIMAVE, identificamos que o vice-diretor não conhece os resultados da escola: “Esses resultados [...], a gente tem muita dúvida sobre isso. Nesse período que eu estou na vice direção eu ter acesso concreto desse resultado, eu nunca tive. Nunca tive nem acesso.” (VICE-DIRETOR. Entrevista realizada em 27 março 2020, relato verbal). Verificamos também sobre as contribuições das instâncias superiores no que se refere à apropriação e utilização dos resultados do SIMAVE pela escola, cuja resposta do vice-diretor foi:

Acho que ainda é muito pequeno a forma de planejamento, análise desses resultados, dessas ferramentas. Acho que isso ainda é pequeno por parte das escolas, por parte das superintendências de ensino. Acho que a ferramenta não é utilizada na sua totalidade. (VICE-DIRETOR. Entrevista realizada em 27 março 2020, relato verbal).

Buscando mais informações sobre o uso de dados das AALE pela gestão, perguntamos se poderíamos concluir que a escola não planeja ações com base nos resultados do SIMAVE. Este justificou:

Não, não é que ela não planeja com base nesses resultados. É tanta coisa, a escola é muito cheia de problemas, projetos e burocracias, eu não sei se esses três, essas coisas todas, juntas elas impedem que a equipe pedagógica possa, com os professores, talvez trabalhar melhor, utilizando dessas ferramentas. Não é que não existe ação, eu só acho que as ações são pequenas ainda em relação ao que essa ferramenta poderia trazer. (VICE-DIRETOR. Entrevista realizada em 27 março 2020, relato verbal).

Voltamos aqui novamente à perda de foco da escola na gestão da aprendizagem mediante à outras demandas da rotina escolar. Verificando com a Pedagoga como se dava o conhecimento e uso dos dados do SIMAVE pelo setor pedagógico, explicou:

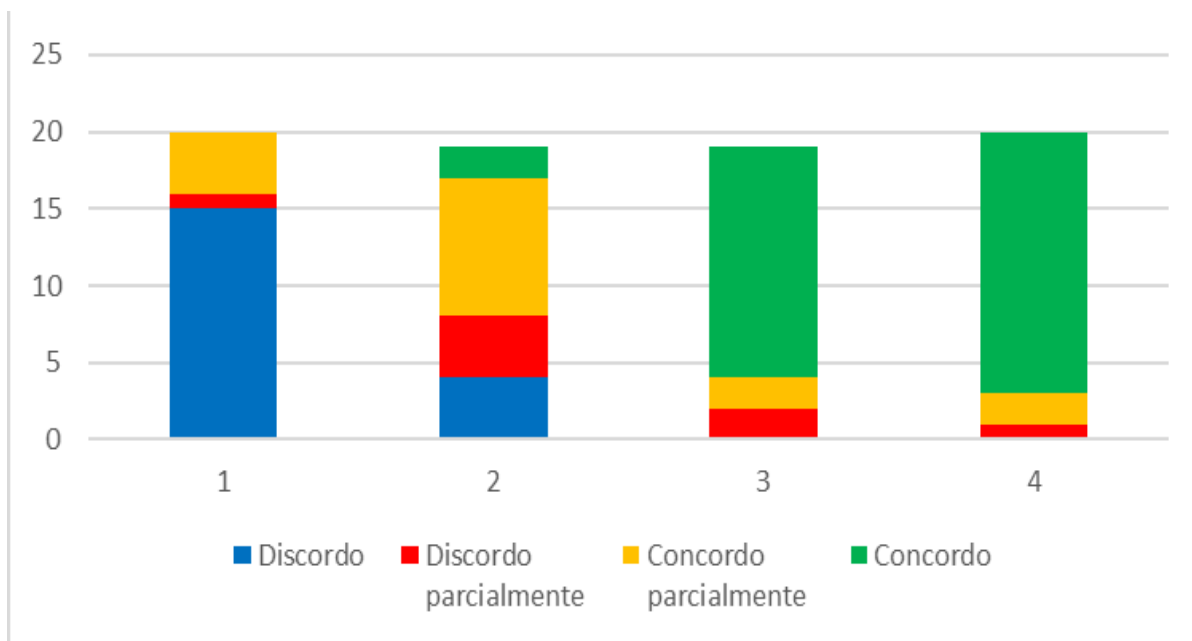
Eu vejo pelos demonstrativos que vêm pela internet. [...] com a outra supervisora, a gente faz uma análise quando chega. A gente conversa sobre esses resultados com a direção. A gente faz esse levantamento, vê os descritores que os alunos tiveram sucesso [...], os que não tiveram. A gente vai fazendo esse levantamento pra ver qual tá sendo o problema da nossa escola e o que a gente pode tentar fazer para solucionar o problema (SUPERVISORA PEDAGÓGICA. Entrevista realizada em 26 março 2020, relato verbal).

Aqui não fica evidenciada na fala da pedagoga se existe momentos de análise e planejamento dos resultados junto aos professores. Sobre a comunicação e planejamento de ação com os professores, a pedagoga coloca que:

Quando os resultados chegam e são repassados para os professores, é quando o professor vê o que tá faltando, o que não foi atingido pelo aluno. Ele vai fazendo esse trabalho pra sanar essas dificuldades encontradas. A gente tenta trabalhar essas dificuldades durante todo o ano, o correto seria trabalhar essas dificuldades durante todo o ano, mas também nós temos também um planejamento a ser seguido [...](SUPERVISORA PEDAGÓGICA. Entrevista realizada em 26 março 2020, relato verbal).

Na fala acima, identificamos o resultado das avaliações externas de forma separada do planejamento escolar, o que evidencia a falta de uso dessas avaliações como um diagnóstico para repensar a prática de ensino em sala de aula. Pela fala “são repassados” identificamos a existência de divulgação dos dados sem que haja ações para transformação dos dados das AALE em informações e planejamento estratégico voltado para a melhoria da proficiência dos alunos ao longo de sua trajetória escolar. Esse dado nos fez pensar sobre o entendimento da política de AALE pelos professores. Com isso, apresentamos a seguir o entendimento da equipe quanto à política do SIMAVE, conforme resultados do Gráfico 4.

Gráfico 4 - O entendimento da política do SIMAVE pelos professores



ASSERTIVAS

- 1 Não conheço os resultados do SIMAVE desta escola
- 2 O SIMAVE é uma forma de avaliar os professores, objetivando o controle do Estado sobre as ações educacionais.
- 3 Existe uma cobrança maior sobre os professores de Português e Matemática nos resultados do SIMAVE
- 4 Não sei o que é o SIMAVE

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

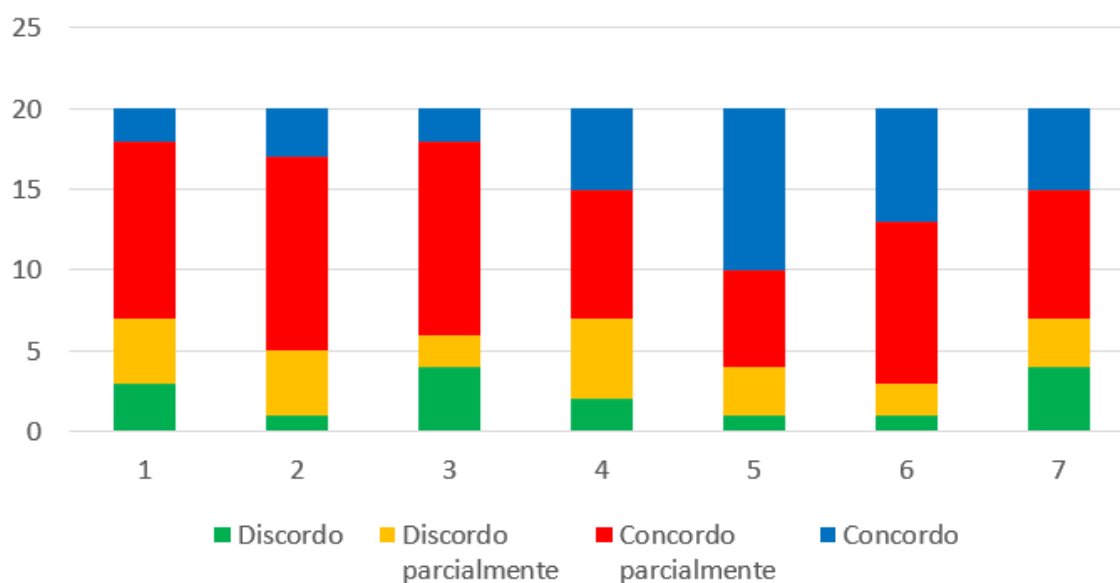
No Gráfico 4, identificamos que os professores conhecem os resultados da escola no SIMAVE (barra 1), porém não sabem o que é a política do SIMAVE (barra 4), ou seja, não conhecem os objetivos do SIMAVE como política pública para melhoria dos indicadores educacionais da aprendizagem. Evidenciamos que a grande maioria entende que o foco dessa política seria para os professores de Matemática e de Língua Portuguesa (barra 3), influenciando de certa maneira o resultado da barra 2, como uma forma de avaliar os professores desses dois componentes curriculares e controlar as ações educacionais. Aqui verificamos uma visão muito comum em outras escolas, inclusive de outras redes, como identificamos no capítulo anterior ao analisarmos outros trabalhos do PPGP/CAEd/UFJF, de que as AALE não seriam consideradas pelos professores como ferramenta de diagnóstico, além de não haver a responsabilidade compartilhada entre outras áreas, que não fosse as avaliadas.

Cabe aqui trazermos à tona a formação da equipe escolar sobre as políticas de AALE. Reportarmos à Cerdeira et. al. (2017 apud NÚÑEZ, 2019a) cujo aumento do uso dos dados pelos gestores está diretamente ligado ao aumento dos seus conhecimentos sobre as avaliações em larga escala. Por que não aumentar o seu uso também pelos professores à medida que estes

conhecem melhor a política do SIMAVE? Além disso, verificamos uma grande literatura (Shildkamp; Poortman, 2015; Mandinach; Friedmane; Gummer, 2015; Mandinach;Gummer, 2016 apud NÚÑEZ, 2019a) mostrando o uso pedagógico dos dados educacionais como modo de contribuir de forma positiva para melhores desempenhos dos estudantes.

Dessa forma, verificamos quanto ao uso dos dados pelos professores obtivemos o resultado apresentado no Gráfico 5.

Gráfico 5 - O uso dos dados do SIMAVE pelos professores



ASSERTIVAS

- 1 Planejo conteúdos/projetos com base nos resultados da escola no SIMAVE
- 2 As avaliações do SIMAVE proporcionam a obtenção de um diagnóstico da educação ofertada aos alunos.
- 3 Busco conhecer os resultados da minha turma na última avaliação do SIMAVE antes de elaborar meu planejamento
- 4 A análise dos resultados do SIMAVE contribui para pensar minhas práticas pedagógicas.
- 5 Os resultados do SIMAVE são debatidos entre os professores (incluindo das disciplinas não avaliadas)
- 6 A partir das avaliações do SIMAVE, compreendo quais conteúdos devem receber atenção no meu planejamento.
- 7 Eu dedico um tempo para analisar os resultados das avaliações do SIMAVE.

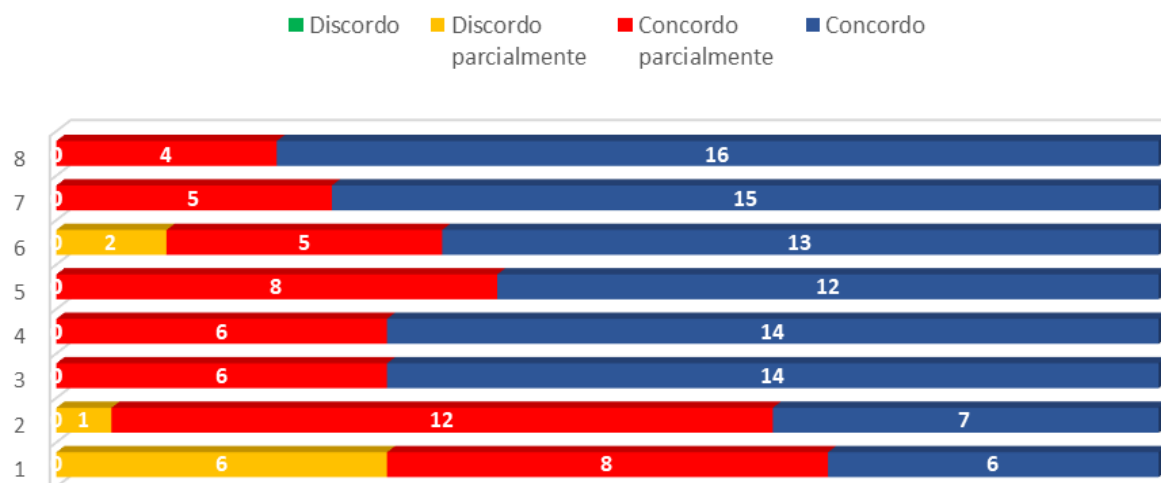
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Percebemos que não há um consenso entre os professores de que as avaliações do SIMAVE sejam importantes para a prática docente, uma vez que os resultados do Gráfico 5 não nos mostra o seu uso efetivo pelos professores na sua rotina escolar, mesmo havendo o debate dos resultados pelos professores (barra 5). Aqui temos uma informação que se contradiz: a supervisora pedagógica coloca que os resultados “são repassados” aos professores e estes

colocam que os resultados são debatidos. Porém a vice-direção deixa claro em sua fala que não conhece e não tem acesso aos resultados das avaliações.

Voltando sobre os três pontos ainda deficientes na prática docente da escola, observados no Gráfico 2, chamamos atenção para o terceiro: comprometer-se com a política da escola. Este ponto está diretamente relacionado com eixo 2 da nossa investigação, quanto à liderança do gestor. Veio então o seguinte questionamento: Como o diretor exerce a liderança da equipe de forma a comprometer a toda comunidade com a política da escola? A escola possui uma política interna alinhada com a política externa da AALE? Sobre isso, investigamos como se dá o trabalho da gestão escolar no alinhamento das metas da escola com as metas da rede estadual.

Sobre a gestão guiada por metas pela alta direção, verificamos como é feito o diagnóstico da escola e o planejamento de ação. Na entrevista com o vice-diretor, identificamos a existência de rotina anual para o planejamento de ações do ano letivo em curso com base no ano que passou, mas não aparece análise dos resultados das AALE como verificamos a seguir: “[...] faz análise do ano que passou, do que foi positivo ou não, do que precisa melhorar, faz um esboço e depois leva para o resto da equipe de trabalho para que possa ser discutido e acertado as arestas”. (VICE-DIRETOR. Entrevista realizada em 27 março 2020, relato verbal). Verificando também com a Pedagoga a resposta foi parecida: “A gente sempre se reúne, faz os levantamentos dessas metas sempre no início do ano letivo. [...] a gente vê o que que tem de inovação, o que que tem na resolução e a gente, em cima disso, a gente vê o que a gente vai buscar como meta para aquele ano letivo.” (SUPERVISORA PEDAGÓGICA. Entrevista realizada em 26 março 2020, relato verbal). Verificamos também a visão dos professores sobre o planejamento de metas e ações pela escola pesquisada, que apresentamos no Gráfico 6.

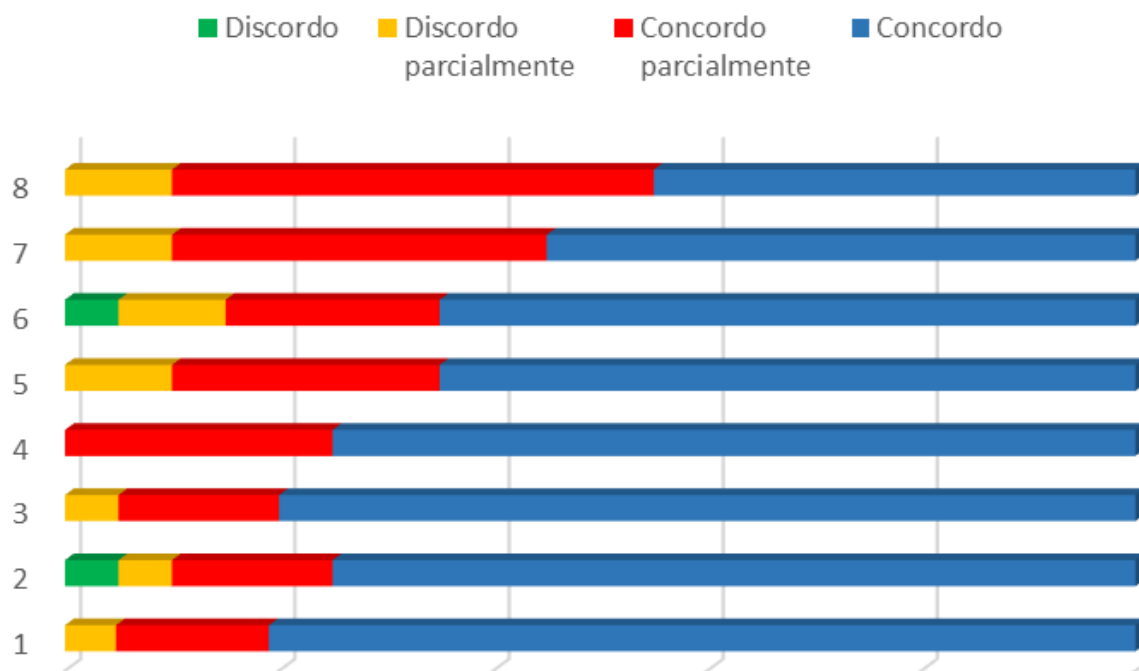
Gráfico 6 - Planejamento de metas e ações pelos professores**ASSERTIVAS**

- 1 As metas da rede estadual de ensino são bem definidas.
- 2 Planejo ações pedagógicas alinhadas com a rede estadual de Minas Gerais.
- 3 A direção desta escola gerencia ações com os professores com base nas metas da escola.
- 4 A direção desta escola assume a responsabilidade de administrar o projeto pedagógico da escola, as pessoas que constituem a comunidade escolar e os aspectos físicos e financeiros da organização escolar.
- 5 Planejo ações pedagógicas alinhadas com as metas da direção desta escola.
- 6 A direção desta escola favorece o desenvolvimento de um trabalho coletivo (de forma que os agentes se sintam incluídos no processo).
- 7 A direção desta escola compartilha metas com a equipe docente.
- 8 A direção desta escola está trabalhando para melhorar os resultados da aprendizagem dos alunos.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Analisando os dados do Gráfico 6, identificamos que a gestão escolar compartilha suas metas com a equipe e que a maior parte da equipe de professores planeja ações com base nelas. Temos evidenciado também, que a visão dos professores muda quando as metas se voltam para a rede estadual de ensino (barra 1), quanto às metas da rede não estarem bem definidas para a maior parte dos professores. Cabe aqui reportarmos à importância de definir direções, estabelecer metas e expectativas e dar ênfase na formação do docente (Leithwood et al., 2004; Day et al., 2011 apud PINTO et al., 2019). A barra 8, no topo do gráfico, evidencia a visão de quase totalidade dos professores quanto a concordância de que existe o comprometimento da gestão para com a melhoria dos resultados da aprendizagem dos alunos.

Cabe aqui uma pergunta: como é o clima organizacional da escola? A direção gera confiança na equipe, assume o papel de liderança na gestão escolar? Para responder essa pergunta apresentamos o Gráfico 7, contendo o resultado da pesquisa com os professores.

Gráfico 7 - Liderança da Gestão Escolar

ASSERTIVAS

- 1 Nesta escola a direção escolar é reconhecida por realizar um bom trabalho.
- 2 A direção desta escola estimula as atividades inovadoras.
- 3 Respeito o trabalho realizado pela direção desta escola.
- 4 Em equipe, trabalhamos para melhorar a imagem desta escola.
- 5 A direção desta escola gerencia tarefas de forma a conciliar e manter um ambiente propício para a aprendizagem.
- 6 A direção me anima e me motiva para o trabalho.
- 7 Tenho plena confiança na direção desta escola.
- 8 A direção desta escola consegue que os professores se comprometam com a escola.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No Gráfico 7, verificamos que a maioria dos professores sentem a direção não conseguir que os professores se comprometam com a escola e que existe um reconhecimento do trabalho realizado pela direção. Cabe aqui trazermos a liderança do diretor escolar e para isso reportamos à liderança transformacional combinada com a liderança pedagógica identificada na pesquisa de Pinto et al. (2019, p. 20) que concluiu sua pesquisa e apresentada de forma clara a missão do trabalho do diretor escolar de liderança na gestão da aprendizagem:

O diretor precisa ser capaz de criar um ambiente de confiança, gerenciar recursos humanos e administrativos (conhecimentos financeiros, estratégicos, de marketing etc.), desenvolver pessoas, principalmente seus professores, estimular o trabalho colaborativo, motivar e estimular seus liderados, desenvolver práticas pedagógicas que auxiliem seus professores no desempenho de suas funções, se preocupar com a qualidade do ensino e da aprendizagem dos alunos, propiciar condições para capacitação dos docentes,

acompanhar o desenvolvimento de seus alunos e seus resultados, entre outras atividades. (PINTO et al., 2019, p.20).

Identificamos a necessidade de ações que desenvolvam o trabalho docente, o estímulo ao trabalho colaborativo de forma a motivar e estimular a equipe liderada. Além da necessidade de desenvolver práticas pedagógicas que auxiliem docentes no desempenho de suas funções, capacitações dos docentes e acompanhamento do desenvolvimento e resultados dos alunos nas AALE.

Adiante apresentaremos os principais pontos identificados em nossa pesquisa de campo e posteriormente, no capítulo 4, apresentaremos o nosso Plano de Ação Educacional para as melhorias da gestão da aprendizagem e uso das ferramentas de gestão de dados das AALE já implementadas pela SEE.

3.4.2 Considerações sobre os principais problemas identificados na pesquisa de campo

A pesquisa, realizada na Escola Estadual “Francisco Manuel”, identificou, a partir da percepção da vice-direção, pedagoga e dos professores, forças e fraquezas da direção escolar que devem oportunizar ações para melhoria da prática gestora e conseqüentemente do desempenho educacional.

A identificação de problemas mais graves dentre aqueles que são triviais é importante para que o gestor direcione seus esforços e assim elabore uma boa estratégia de gestão em busca de melhores resultados, afinal, para dizer que a gestão escolar é eficiente precisaremos buscar evidências da aprendizagem que atualmente em Minas Gerais são monitoradas via avaliações do SIMAVE.

Podemos dizer que uma força é algo que é positivo, é uma característica da instituição que aumenta a sua competitividade. Uma fraqueza é algo que está faltando na instituição, algo negativo, que a faça ficar em desvantagem em relação aos seus objetivos. Neste trabalho, identificamos forças e fraquezas da gestão escolar que serão consideradas como dados diagnósticos da gestão. Apresentamos, no Quadro 8, o diagnóstico da pesquisa de campo da EEFM.

Quadro 7 - Diagnóstico da pesquisa de campo da EEFM

FORÇAS	FRAQUEZAS
Visão sistêmica – criação dos coordenadores de área.	Falta de um servidor com funções para as atividades do setor financeiro.
Metas alinhadas com a equipe	Metas criadas sem considerar os resultados do SIMAVE.
Proficiência SIMAVE acima da média da SRE de Juiz de Fora e SEE/MG.	Desconhecimento da política do SIMAVE como ferramenta de diagnóstico para a prática docente.
Reuniões semanais com pedagogas.	Ausência de protagonismo da supervisão pedagógica.
Reconhecimento do trabalho gestor para a melhoria da qualidade educacional.	Falta ação gestora para estimular o comprometimento dos professores com a política interna da escola.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Os dados do Quadro 8 foram utilizados para a construção das ações do plano educacional abordado no próximo capítulo.

Encerrando o presente capítulo, após se estabelecer o diálogo com a literatura apresentada e as práticas desenvolvidas no contexto pesquisado acerca do uso de dados e a liderança da gestão com vistas a melhores desempenhos, constatou-se que a equipe gestora, principalmente através da figura de seu diretor, vem trabalhando de forma planejada, sistemática e descentralizada a fim de superar os desafios do cargo. Porém, verificamos que a gestora ainda não exerce de forma eficiente a liderança pedagógica, pois ainda falta o trabalho de gestão compartilhada com toda equipe pautado em dados educacionais. Identificamos também que os professores confiam no trabalho desenvolvido pela gestão, mas ainda falta ações que estimulem os professores se comprometerem com a política da escola. Para tanto, com base nos referenciais teóricos apresentados, sugerimos a junção dos dois tipos de liderança estudados nessa pesquisa: a liderança transformacional com a liderança pedagógica.

Nessa perspectiva, no próximo capítulo, propomos um PAE com propostas de ação de intervenção na ação gestora, tendo como objetivo fortalecer a liderança do diretor escolar e a gestão de resultados educacionais da EEFM.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: RUMO À MELHORIA CONTÍNUA

Pensar em um plano estratégico que atenda o diagnóstico obtido pela nossa pesquisa é uma ação que nos impõe desafios. O presente capítulo apresenta, através de um PAE, uma proposta de ações estratégicas construídas com base nas fraquezas identificadas na gestão da escola estudada, a fim de favorecer a gestão escolar por meio da liderança transformacional do diretor escolar.

O PAE tem como objetivo planejar estratégias com base nas evidências levantadas por meio do estudo que aqui fizemos, visando reduzir e/ou sanar as fraquezas identificadas pela pesquisa de campo e aqui apresentadas no Quadro 8 da seção anterior. Cabe aqui salientar a análise dos fatores externos à instituição, identificando o cenário ao qual as ações serão implementadas, uma vez que este pode ser diferente daquele ao qual a pesquisa foi realizada. A análise do cenário externo à instituição pode inclusive influenciar a mudança do diagnóstico de tal forma que uma força se torne uma fraqueza e vice-versa. Por isso, é preciso ter atenção não somente ao cenário interno, mas também externo.

A pesquisa de campo trouxe um diagnóstico acerca do estudo realizado na EEFM na Gestão 2016-2019, época em que a diretora escolar assumia a gestão escolar pela primeira vez. Isso se deu em meio a fatores externos, dentre eles a falta de recursos financeiros nas escolas estaduais de Minas Gerais e greve de professores, que direcionava o foco da gestão escolar. Já em 2020, ano em que a gestora iniciará a implementação das ações deste plano educacional, o cenário externo é outro, completamente diferente daquele vivido pela gestora durante o nosso estudo de caso. Agora a gestão escolar encontra-se com atividades escolares não presenciais devido isolamento social ocasionado pela Pandemia da COVID-19, com ações direcionadas pela SEE voltadas à educação remota. Por isso, as ações do nosso PAE foram adaptadas para o Regime Especial de Atividades Não Presenciais (REANP).

Partindo-se das informações apresentadas no Quadro 8 e ainda analisando as potencialidades e fragilidades do contexto atual externo à escola, elencamos as fases para implementação do PAE:

- i. Planejamento estratégico da gestão para implementação do PAE em período de REANP;
- ii. Implementação das ações do PAE;
- iii. Verificação dos resultados;
- iv. Ações corretivas e preventivas com vistas à melhoria contínua.

A partir das ações planejadas no PAE, que apresentamos nesta seção, espera-se que a direção escolar consiga exercer a liderança transformacional em conjunto com a liderança pedagógica, e com isso seja capaz de utilizar os resultados das AALE, envolver a equipe com a política interna da escola, favorecer um ambiente de confiança, desenvolver pessoas, motivar e estimular a comunidade escolar a implementar práticas pedagógicas que visem o desenvolvimento dos estudantes.

Antes de apresentarmos o nosso PAE, faremos um vínculo entre metodologia para a melhoria contínua, conhecida como Ciclo PDCA, e a Gestão da Aprendizagem por meio da análise de dados do SIMAVE. Para isso, precisaremos entender como funciona o Ciclo PDCA em busca de qualidade através da melhoria contínua dos processos internos de gestão.

O Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Shewhart, Ciclo da Qualidade ou Ciclo de Deming, é uma metodologia importante para a solução de problemas. Desenvolvido em 1920 por Walter Shewhart e popularizado por W. Edwards Deming é um dos poucos instrumentos que se mostram tão efetivos para a busca da melhoria contínua “tendo em vista que ele conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados, com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações.” (Pacheco, 2009 apud BONDUELLE, 2010, p. 486).

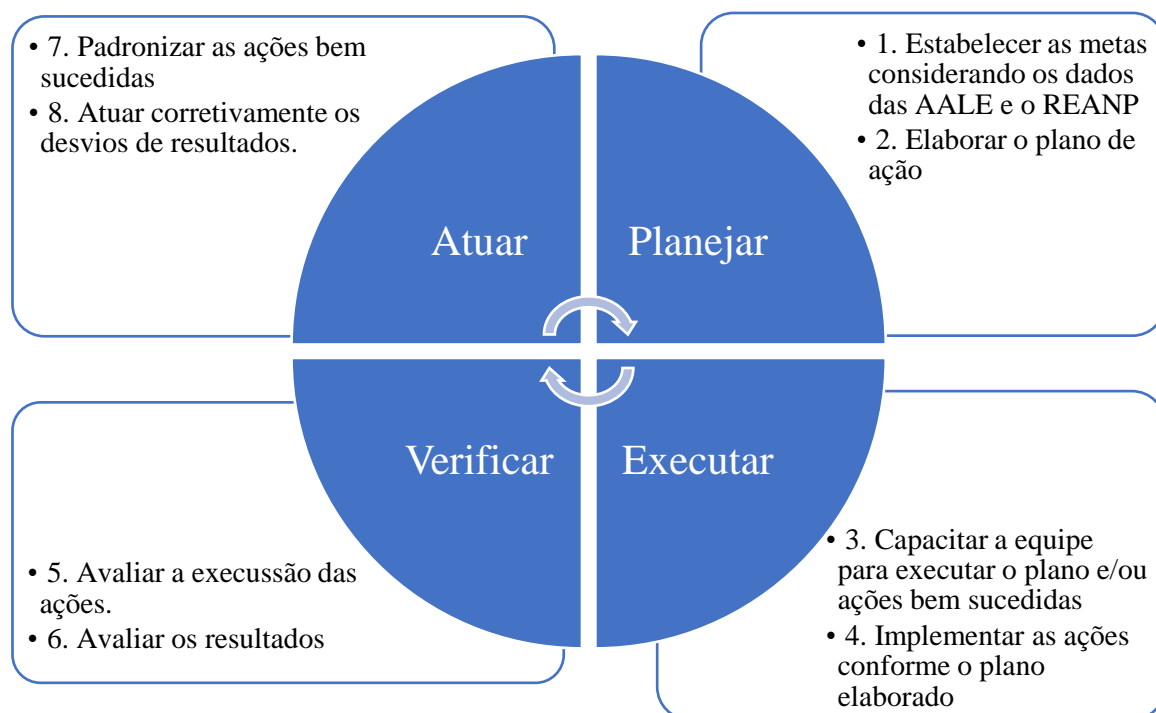
Além de ser utilizado para diagnosticar um problema identificado (ação corretiva), também será utilizado para evitar que esse problema volte a acontecer (ação preventiva). “O giro completo do PDCA só acontece de forma adequada quando o registro de não-conformidades potenciais é maior que o de não-conformidades reais. Isso porque, estatisticamente, sempre ocorrem muito mais ‘quase falhas’ do que “falhas.” (Figueira, 2007 apud BONDUELLE et al., 2010, p. 486). Seguindo este princípio, acreditamos que este PAE será o ponto de partida da gestão da escola estudada, que através de cada giro do ciclo partirá rumo à melhoria contínua do desempenho educacional.

Assim como Juran (1998 apud BONDUELLE et al., 2010, p. 486), acreditamos que “[...] seguir o ciclo PDCA será mais eficaz do que adotar uma abordagem perfeccionista de se concentrar exclusivamente no desenvolvimento de processos perfeitos”.

“A essência do ciclo PDCA é a ideia de que as saídas de um processo geralmente formam parte das entradas do processo subsequente, formando um circuito de realimentação de informações para a tomada de decisões sobre o controle da qualidade do processo.” (Mello, 2006; Juran, 1998; Campos, 1994 apud BONDUELLE et al., 2010, p. 486).

Na Figura 19 do capítulo 2, apresentamos o Ciclo PDCA da GIDE Avançada ao qual adaptamos para o Ciclo PDCA da EEFM, conforme Figura 30.

Figura 30 – Ciclo PDCA da EEFM



Fonte: Elaborado pela autora com base no Ciclo PDCA da GIDE Avançada.

Por meio do Ciclo PDCA da EEFM que apresentamos na Figura 30, a gestão trabalhará continuamente com ações para a melhoria contínua do desempenho do professor na prática docente e do aluno no desempenho nas AALE. Girando o Ciclo, esperamos que os resultados obtidos em nossa pesquisa sejam melhorados, formando uma espiral de qualidade da aprendizagem de forma ascendente nos resultados das AALE.

4.1 ANÁLISE DE CAUSAS E BUSCA DE SOLUÇÕES

Na gestão de qualidade buscamos utilizar ferramentas para se fazer análise das causas de um determinado problema, o que é o primeiro passo para a busca de soluções. Neste trabalho utilizaremos uma ferramenta de qualidade muito conhecida, a ferramenta 5W2H.

O 5W2H surgiu no Japão, criada por profissionais da indústria automobilística durante os estudos de qualidade total. É uma ferramenta de análise através de um *checklist* por meio de perguntas que direciona a discussão em um único foco, evitando a dispersão das ideias. A sigla é formada por iniciais em inglês, os 5W: **W**hat (o que será feito?), **W**hy (por que será feito?), **W**here (onde será feito?), **W**hen (quando será feito?) e **W**ho (por quem será feito?); e os 2H: **H**ow (como será feito?) e **H**ow much (quanto vai custar?).

O seu uso se dá em duas situações distintas de análise: na verificação da ocorrência de um problema e na elaboração de um plano de ação (BONDUELLE et al., 2010). Desse modo, “A técnica consiste em equacionar o problema, descrevendo-o por escrito. A descrição mostra como o problema é sentido naquele momento particular: como afeta o processo e as pessoas, que situação desagradável ele causa.” (BONDUELLE *et al.*, 2010, p. 488). No Quadro 9, verificamos como o 5W2H é utilizado para a análise de problemas e para a elaboração de um plano de ação.

Quadro 8 - Análise de problemas e plano de ação pelo método 5W2H

Análise de problemas	Plano de ação
O que aconteceu?	O que será feito?
Quem era o responsável?	Quem será o responsável?
Por que aconteceu?	Por que será feito?
Onde aconteceu?	Onde será feito?
Quando aconteceu?	Quando será feito?
Como aconteceu?	Como será feito?
Quanto custou?	Quanto custará?

Fonte: Bonduelle et al. (2010, p. 488).

O quadro anterior ilustra a forma de equacionar um problema e de planejar ações para resolvê-lo utilizando um mesmo método, o 5W2H. Para elaborarmos as ações do PAE utilizando esse mesmo método, tomaremos como base as fraquezas identificadas neste estudo de caso, registradas no Quadro 8 do capítulo anterior que registramos a seguir:

1. falta de um servidor com funções para as atividades do setor financeiro;
2. metas criadas sem considerar os resultados do SIMAVE;
3. desconhecimento da política do SIMAVE como ferramenta de diagnóstico para a prática docente;
4. ausência de protagonismo da equipe pedagógica; e
5. falta de comprometimento dos professores com a política interna da escola.

Com base nas fraquezas apresentamos a seguir o detalhamento do nosso PAE.

4.2 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PARA A DIREÇÃO ESCOLAR

Nesta seção, apresentamos um protocolo com ação estratégica da gestão escolar para realizar a aplicação e o monitoramento dos resultados com vistas a melhoria contínua. No

Quadro 9 abaixo, descrevemos a ação estratégica da Gestão Escolar para buscar melhorar os pontos fracos identificados na pesquisa de campo.

Quadro 9– Ação Estratégica EEFM

(continua)

	AÇÃO ESTRATÉGICA	OBJETIVO
PLANEJAR	Estabelecer as metas anuais de forma compartilhada.	Divulgar as metas da SEE e políticas públicas para o ano letivo em curso; Transformar os dados das AALE em informações; Envolver os professores com a política interna da escola; Planejar ações estratégicas de forma coletiva.
FAZER	Socializar a pesquisa.	Compartilhar o resultado da pesquisa com a comunidade escolar buscando envolvimento de todos nas ações para a melhoria das fraquezas identificadas.
	Atribuir algumas atividades do setor financeiro para um ATB.	Reduzir a sobrecarga do diretor para as atividades do setor financeiro.
	Formação continuada para conhecimento e uso da política do SIMAVE como ferramenta de diagnóstico para a prática docente.	Vincular a política da AALE à prática escolar; Utilizar as políticas de gestão de dados do SIMAVE.
	Estimular o protagonismo da equipe pedagógica.	Exercer a liderança pedagógica, coordenando atividades interdisciplinares, com foco nas ações planejadas para a melhoria nos resultados educacionais.
	Revisar o planejamento anual docente.	Usar as informações geradas pelas AALE na construção das ações de todos os professores e componentes curriculares; Utilizar os dados das avaliações diagnósticas e intermediárias do Programa Gestão pela aprendizagem, no planejamento de ação de intervenção pedagógica.

Quadro 9 – Ação Estratégica EEFM

(continua)

	AÇÃO ESTRATÉGICA	OBJETIVO
FAZER	Criar rodas de conversa com alunos sobre a AALE.	Conscientizar os alunos sobre a importância da participação nas AALE e da transparência no desempenho individual.
	Envolver os pais/responsáveis com a política interna da Escola.	Divulgar políticas internas e externas. Conscientizar sobre a importância do trabalho colaborativo da família com a escola para a busca de melhores desempenhos; Divulgar políticas internas e externas.
	Capacitar o Colegiado Escolar sobre as AALE.	Conscientizar sobre a importância da representação que exercem no âmbito da escola, incentivar a participação efetiva das tomadas de decisão sobre as AALE.
	Divulgar os resultados das AALE.	Dar transparência às ações realizadas pela escola e conscientizar sobre a importância dessas avaliações para o sistema educacional.
	Formação continuada.	Oportunizar novas metodologias para professores; Compreender os objetivos das avaliações externas como diagnóstico; Capacitar a equipe para o uso de sistemas de gestão de dados da aprendizagem; Divulgar políticas externas.
VERIFICAR	Avaliação do Plano de Ação.	Monitorar o cumprimento das ações desenvolvidas; Verificar o cumprimento das metas; Redirecionar ações.

Quadro 9 – Ação Estratégica EEFM

(conclusão)

	AÇÃO ESTRATÉGICA	OBJETIVO
AGIR	Plano de Intervenção.	Divulgar resultados; Repensar a prática pedagógica e gerencial da escola; Planejar novas ações; Girar o Ciclo PDCA (reportar à Figura 30).

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Essas ações serão lideradas pelo gestor escolar da EEFM ao longo do ano letivo em curso, envolvendo os coordenadores de áreas. Diante do isolamento social iniciado no ano de 2020, os encontros serão realizados de forma remota enquanto a rede permanecer com a política do REANP. As ações não modificarão com o retorno das atividades presenciais. É importante que o gestor assuma a liderança transformacional guiando a comunidade escolar para a visão comum e compartilhada com vistas a melhorar o desempenho educacional, para tanto a formação da equipe e da comunidade atendida será o foco do gestor, que fará uso da formação continuada interna utilizando os recursos que possui e que já faz parte da rotina escolar. Pensar na elaboração do cronograma anual de reuniões (pais, módulo II, administrativa, CRT e de turmas) juntamente com as pedagogas, separando um tempo para a formação de toda comunidade escolar. Abaixo apresentamos o plano de ação do gestor escolar com vistas a favorecer a apropriação dos dados das AALE e sua transformação em prática pedagógica.

4.3 IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES

Diante do período de isolamento social o cenário inicial da pesquisa passou por uma grande modificação. A partir desse novo cenário, as ações do nosso PAE precisaram ser adaptadas para atividades a serem realizadas de forma remota. Abaixo, apresentamos no Quadro 10, o PAE com ações ajustadas para o teletrabalho.

Quadro 10– Implementando as ações do PAE

(continua)

Item	O que será feito?	Por que será feito?	Onde?	Quando será feito?	Quem fará?	Como?	Quanto custará fazer?
1	Socializar o resultado da pesquisa.	Envolver a comunidade com as ações de intervenção.	Reunião Remota.	Nov./2020	Direção	Apresentar os resultados da pesquisa e as ações para a busca da melhoria dos pontos fracos identificados.	Internet; Tempo.
2	Redesenhar a estrutura organizacional, papéis e responsabilidades.	Reduzir a carga de trabalho do Diretor para as atividades do financeiro.	Secretaria escolar, equipe gestora e pedagógica	Jun./2020 Início de cada ano letivo	Direção	Reorganizar as atividades dos ATBs; Capacitar um ATB para atividades do financeiro.	Internet; Tempo.
3	Capacitar o Colegiado Escolar sobre as AALE.	Conscientizar sobre a importância da representação que exercem no âmbito da escola; Incentivar a participação efetiva das tomadas de decisão sobre as AALE.	Reunião Remota	Nov./2020 bimestralmente	Direção	Apresentar os dados das avaliações externas; Apresentar o resultado das turmas ao longo do ano letivo; Planejar ações de forma compartilhada.	Internet; Tempo.
4	Divulgar os resultados das AALE.	Dar transparência às ações realizadas pela escola e conscientizar sobre a importância dessas avaliações para o sistema educacional.	E-mail; Reunião remota	Anualmente (Ago. a Nov.)	Direção	Emitir relatório com linha do tempo da escola nas avaliações externas; Enviar relatório para o e-mail dos professores; Apresentar os resultados nas reuniões de pais e alunos; Divulgar resultados nos grupos de avisos e rede social.	Computador; Internet; Tempo.

Quadro 10 – Implementando as ações do PAE

(continua)

Item	O que será feito?	Por que será feito?	Onde?	Quando será feito?	Quem fará?	Como?	Quanto custará fazer?
5	Construir relacionamentos fora da comunidade escolar.	Guiar a comunidade para a visão comum e compartilhada sobre a importância das avaliações internas e externas como diagnóstico educacional com vistas a melhorar o desempenho.	Reuniões remotas ou anfiteatro	bimestral	Direção Pedagogas	Reuniões de pais buscando envolver a comunidade como uma aliada para as melhores condições de aprendizagem; Criar com a equipe pedagógica um cronograma de reuniões anual com temas para formação dos pais.	Internet; Tempo; Lanche, se for presencial.
6	Construir relacionamentos dentro da comunidade escolar.	Desenvolver relações positivas com os servidores, fazendo com que se sintam valorizados e comprometidos com a aprendizagem e o bem-estar dos alunos.	Ações da gestão	diariamente	Direção	Planejar ações voltadas para o bom clima escolar; Investir na estrutura física da escola; Oportunizar ações colaborativas e democráticas.	Computador; Tempo.
		Envolver alunos com as ações e resultados do desempenho.	Reuniões remotas ou anfiteatro	Bimestral	Direção Pedagogas	Rodas de conversa com alunos; Criar com a equipe pedagógica um cronograma de reuniões anual com temas para formação dos alunos.	Internet; Tempo; Lanche, se for presencial.

Quadro 10 – Implementando as ações do PAE

(continua)

Item	O que será feito?	Por que será feito?	Onde?	Quando será feito?	Quem fará?	Como?	Quanto custará fazer?
7	Aprimorar o ensino e a aprendizagem pelos docentes.	Envolver os professores com a política interna da escola; Transformar os dados em informações e metas para o ano letivo em curso; Proporcionar que o professor experimente novos modelos e práticas de ensino que possam ser mais eficazes na identificação e promoção de melhores desempenhos.	Reuniões remotas ou anfiteatro	Semana de planejamento	Direção	Proporcionar um ambiente adequado para a interação dos professores; Apresentar os resultados das AALE; Realizar uma dinâmica de grupo envolvendo os professores de todos os componentes curriculares e pedagogas no estudo dos dados; Identificar os pontos fortes e fracos da escola.	Internet; Tempo; Lanche, se for presencial;
8	Reformular e enriquecer o currículo.	Envolver os professores com a política interna da escola; Transformar as informações geradas pelas avaliações internas e externas em ações pedagógicas; Planejar ações estratégicas de forma coletiva; Utilizar o resultado das avaliações externas de forma integrada com o planejamento escolar; Repensar a prática de ensino em sala de aula.	Reuniões remotas ou anfiteatro	4 reuniões por bimestre	Direção Pedagogas	Apresentar os pontos fortes e fracos da escola nas AALE; Planejar ações de intervenção; Rever a prática didática; Envolver os professores de todos os componentes curriculares, trabalhando ações interdisciplinares; Registrar o plano de ação e o planejamento anual.	Computador; Internet; Tempo; Lanche, se for presencial.

Quadro 10 – Implementando as ações do PAE

(conclusão)

Item	O que será feito?	Por que será feito?	Onde?	Quando será feito?	Quem fará?	Como?	Quanto custará fazer?
9	Monitorar o Plano de Ação.	Verificar o cumprimento das metas.	Plano de intervenção	Bimestral	Pedagogas	Verificar a implementação das ações planejadas junto aos professores; Fazer o acompanhamento pedagógico e cumprimento do planejamento escolar e PPP; Dar suporte pedagógico aos professores; Identificar temas para a formação continuada dos professores; Registrar o cumprimento das ações no plano de ação.	Computador; Internet; Tempo.
10	Intervenção Pedagógica; Girar o Ciclo PDCA (reportar à Figura 30)	Divulgar resultados; Redirecionar ações; Planejar novas ações.	Plano de intervenção	Bimestral	Direção Pedagogas	Revisar o plano de ação, com a direção e professores; Rever prazos; Alinhar ações com a equipe pedagógica; Planejar novas ações.	Computador; Internet; Tempo.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

4.4 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Para que o PAE seja implementado com sucesso e suas ações tenham o efeito esperado, é imprescindível que a direção da escola acompanhe continuamente a sua execução. Nesse sentido, é preciso verificar se os prazos estão sendo cumpridos e se existe a necessidade de se fazer ajustes na programação original, ou seja, se a equipe está cumprindo com o seu plano de ação conforme o planejado.

Para registro das metas e ações pelos servidores, a direção escolar utilizará a política de Gestão por Competência por meio do registro do Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI) de cada servidor efetivo, ampliando o registro das metas pelos servidores designados a partir do ano de 2020. O objetivo será envolver a equipe com as metas da rede estadual e com o plano estratégico planejado coletivamente com a gestão escolar. Espera-se que de forma compartilhada as ações sejam planejadas e implementadas para a busca de melhores desempenhos.

4.5 MELHORIA CONTÍNUA: AÇÃO PREVENTIVA E CORRETIVA.

Reportando à Figura 30 deste capítulo, lembramos que as saídas de um processo geralmente formam parte das entradas do processo subsequente. Essas entradas e saídas formam o circuito de realimentação de informações que serão utilizadas para a tomada de decisões (Mello, 2006; Juran, 1998; Campos, 1994, apud BONDUELLE et al., 2010) e melhoria contínua do processo.

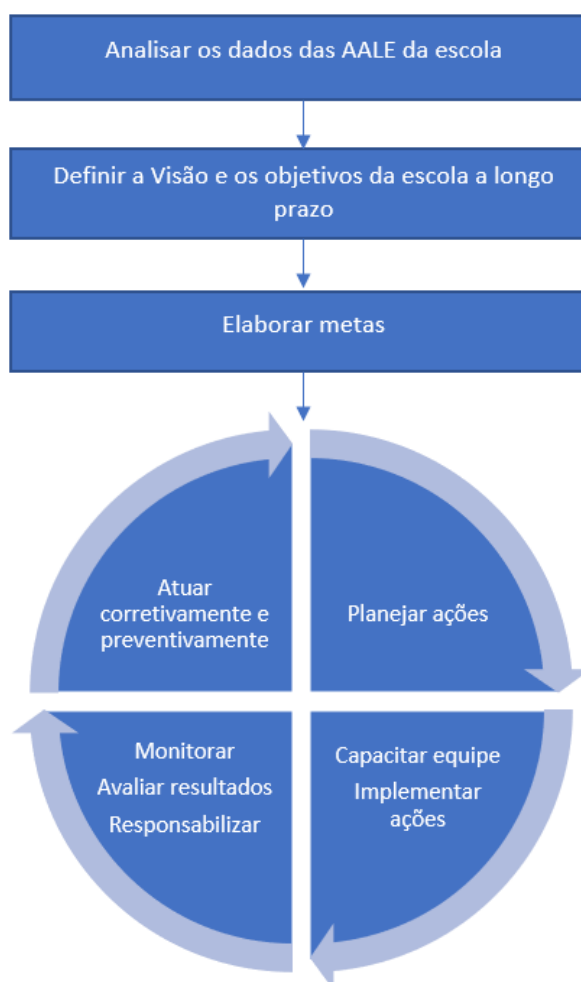
Para que haja a melhoria contínua das fraquezas identificadas nesse estudo, sugerimos que seja realizado um trabalho rotineiro de registro ao longo do ano letivo das ações que surtirem efeito positivo, para que não fiquem perdidas, ou esquecidas de um ano para outro. Esse registro resultará no plano de intervenção pedagógica da escola que ficará sob a coordenação das supervisoras pedagógicas. Este documento servirá para a formação continuada dos professores e coordenadores pedagógicos da escola.

Além disso, as ações que não atingirem os resultados esperados também deverão ser registradas, porém de outra forma. Neste caso será registrado o que não deu certo e sua respectiva ação para a correção de rotas, com novo plano de ação elaborado pela direção escolar em conjunto com a equipe escolar. Este plano deverá ser registrado no modelo 5W2H, e sua implementação resultará na correção de rotas, ao girar novamente o ciclo PDCA. O objetivo é buscar o sucesso dos processos internos e a busca da melhoria contínua do desempenho dos

alunos. Através da etapa “A” do ciclo PDCA, espera-se que haja foco da direção escolar para a melhoria dos dados educacionais da escola nas AALE.

Aqui caberá voltar à teoria de Wayman et al. (2012 apud VILARDI; PAES DE CARVALHO, 2019) analisando os fatores que influenciam o uso dos dados nas escolas. Os dados brutos gerados pelas AALE precisam ser transformados em informações possíveis de uso pela equipe docente. Na Figura 31 a seguir, resumimos em um esquema o uso de dados para a melhoria contínua da qualidade educacional).

Figura 31 Sistema de Gestão da Qualidade Educacional (SGQE)



Fonte: Elaborado pela autora com base na Proposta de Dusi (2017) de GpRE para Sistemas Estaduais e no Ciclo PDCA da GIDE Avançada.

Seguindo o sistema de gestão da Figura 31, acreditamos que conseguiremos atender o nosso referencial teórico quanto a liderança do gestor no uso dos dados das avaliações externas e envolver a comunidade com a política interna da escola.

Segundo Soligo (2010), para buscarmos a qualidade da educação devemos passar pela necessidade de melhorias das técnicas pedagógicas e abandonar definitivamente a ideia de que é “meu jeito de dar aula”. Visando maior aprimoramento e trocas de experiências abriremos caminho em direção a qualificação profissional e ao entendimento dos objetivos das AALE como ferramenta de diagnóstico. O uso dos resultados das AALE, como destaca Soligo (2010, p.13), não significa a “ignorância do restante do processo de ensino-aprendizagem, mas sim, o aprimoramento a partir de dados concretos, ainda que parciais, sobre as condições da qualidade do ensino nas escolas e sistemas de ensino.”.

A seguir, apresentamos as considerações finais a partir do que foi discutido ao longo desta pesquisa. Buscamos considerar as percepções dos envolvidos articulando as percepções apreendidas ao longo do contexto ao qual estudamos.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como principal objetivo analisar e compreender como utilizar pedagogicamente os dados da aprendizagem dos alunos na Escola Estadual “Francisco Manuel” pelos gestores, especialistas de Educação Básica e professores, bem como, a contribuição das avaliações para a busca de qualidade educacional.

Este objetivo surgiu da vontade em implementar um sistema de Gestão de Qualidade no sistema educacional. Nesse sentido, a pesquisa foi pensada e potencializada a partir dos pressupostos encontrados no uso dos dados das avaliações do SIMAVE por meio das políticas e ferramentas implementadas para a gestão da aprendizagem no Estado de Minas Gerais.

O mestrado profissional me possibilitou novos olhares para as políticas públicas educacionais e novos usos para as avaliações em larga escala. É perceptível a mudança na visão sobre a política pública de avaliação após estudo aprofundado. Essa mudança gerou uma nova forma de liderar a equipe, de pensar a educação pública e seus indicadores em larga escala. Isso devido a minha “ilha do conhecimento” ter ampliado ao longo dos dois anos de pesquisa e descobertas sobre o funcionamento do sistema educacional público. Passei a compreender que a busca por evidências nos leva a novas perguntas, cada vez mais pertinentes, e a respostas que o senso comum não oportunizaria. Saímos da zona de conforto, evitamos o achismo em direção às evidências científicas que passam a embasar as nossas ações.

Nesta pesquisa, apoiamos nossa visão em autores que discutem o uso de dados e a importância da liderança do gestor escolar. Evidenciamos como esses dois eixos de pesquisa estão interligados, potencializando a importância do diretor escolar para a busca de melhores resultados educacionais da escola ao qual faz a gestão e engajamento de toda comunidade escolar no processo de transformação.

Identificamos que, para o sucesso das políticas públicas e programas educacionais, é importante que os diretores estejam preparados para exercerem a liderança da equipe em busca de melhores resultados educacionais. Evidenciamos a importância da formação dos gestores, da liderança com características empreendedoras e visão sistêmica, do bom clima organizacional e da absorção das avaliações em larga escala. Dessa forma, encontramos na liderança transformacional, a liderança que deve ser aprendida pelo gestor escolar, concentrando nas capacidades e motivação de sua equipe, cuja missão será a de contribuir para que a equipe escolar tenha uma visão comum e compartilhada dos objetivos educacionais da instituição. Essa liderança funcionará como um motor para o engajamento da equipe para com a filosofia da escola.

Quanto à metodologia adotada para a pesquisa, optamos pelo estudo exploratório, pela entrevista semiestruturada e pelo questionário. Nesse sentido, a metodologia adotada foi importante para dar ouvidos e vozes ao diretor escolar, à supervisora pedagógica, à vice-direção e aos professores acerca do uso das avaliações externas como diagnóstico e ferramenta pedagógica, e assim ser possível refletir sobre o tema.

Nesse contexto, a partir da análise dos dados levantados no trabalho de campo, identificamos que, tanto no estudo exploratório quanto na entrevista e questionário, parte da equipe diretiva e docente desconhece os objetivos da política pública da AALE como uma ferramenta diagnóstica da aprendizagem. Esse desconhecimento favoreceu o desuso dos dados do SIMAVE e de suas ferramentas/sistemas de monitoramento disponibilizadas pela rede estadual de Minas Gerais. Isso nos leva a concluir também que favorece a não apropriação de resultados de outros indicadores externos, como os dados do Ideb ou do PISA, por exemplo, o que nos mostrou a necessidade de adotar uma gestão escolar que adote os indicadores externos, engajando a toda comunidade escolar no compromisso em buscar maior destaque nas avaliações em larga escala, ou seja, adotar uma nova filosofia de forma a absorver essas avaliações.

Portanto, foi a partir desses pressupostos que se propôs o Plano de Ação Educacional, buscando ações que devolvam ao gestor o foco no desempenho escolar, mesmo em meio às demandas burocráticas da gestão escolar. Buscamos oportunizar à gestão pedagógica ações que favoreçam melhores condições de aprendizagem. Reportamos a falta de políticas públicas voltadas para a formação continuada dos profissionais da educação, principalmente quanto ao entendimento dos objetivos de cada política pública educacional já implementadas no Estado de Minas Gerais. Ao pesquisarmos cada política implementada no Estado, identificamos interligações que não foram feitas na prática gestora. Evidenciamos que o sucesso dos resultados está diretamente ligado à forma como o gestor compreendeu os objetivos de cada política, na forma como liderou a equipe durante a implementação de cada ação e na busca de melhores resultados. Dessa forma, para a construção do nosso PAE focamos em ações de formação continuada interna, voltadas para a compreensão e uso dos dados das AALE na rotina escolar, assim como compreensão e implementação das políticas e programas da rede Estadual.

Apresentamos também ações voltadas para criar relacionamentos dentro e fora da comunidade escolar, para que seja desenvolvido relações positivas com a gestão escolar, fazendo com que todos se sintam valorizados e comprometidos com o bem estar do aluno e desempenho escolar.

Nesta perspectiva, esta pesquisa representa um passo em direção à ressignificação do trabalho gestor a partir dos dados oferecidos pelas AALE, podendo servir de referência para

outros gestores de escolas que porventura apresentam as mesmas características da escola estudada.

Temos ciência, entretanto, de que as discussões sobre a melhoria contínua da qualidade da educação pública por meio da gestão de resultados educacionais não se esgotam aqui. O entendimento dos objetivos de cada política pública, adequando-os à realidade escolar, é algo que nos traz outros questionamentos, dentre eles sobre como se dá a formação continuada dos gestores das escolas estaduais de Minas Gerais para o uso dos dados das AALE, uma vez que identificamos a capacitação posterior do diretor como fator de destaque quanto a qualidade do ensino, influenciando o resultado da escola.

Acreditamos que tais demandas ainda sejam palco de discussões no meio acadêmico e implementação e avaliação das políticas públicas de educação.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. Gestão escolar e qualidade da educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. **Estudos e Pesquisas Educacionais**, Fundação Victor Civita, São Paulo, n. 1, p. 241-274, maio 2010.
- ALVES, Maria Gilda de Oliveira. **A apropriação dos resultados do programa de avaliação da educação básica (PROEB) em uma escola de Ensino Médio de São Sebastião da Vargem Alegre – Minas Gerais**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação) - Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.
- BONDUELLE, Ghislaine Miranda; IWAKIRI, Setsuo ; FRANCO, Maura Regina; MORAES, Paulo Eduardo Sobreira; FOLLADOR, Ana Cristina. Aplicação do ciclo PDCA para melhoria do ensino a distância – estudo de caso: gestão florestal da UFPR. **Floresta**, Curitiba, v. 40, n. 3, p. 485-496, jul./set. 2010.
- BORGES, Ronaldo Martins. **A apropriação de resultados do sistema mineiro de avaliação (SIMAVE) no Ensino Médio: desafios e possibilidades para uma gestão colaborativa**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação) - Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Avaliação Nacional da Aprendizagem**, Edição 2016. INEP, Brasília, out. 2017. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=75181-resultados-ana-2016-pdf&category_slug=outubro-2017-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 06 out. 2019.
- CAED – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação. **Sistema de Monitoramento da Aprendizagem**. Juiz de Fora, MG, 2019. Disponível em: <http://monitoramento.caedufjf.net>. Acesso em: 13 nov. 2019.
- CAVALVANTE, Ana Maria Pinho. **Apropriação dos resultados em Língua Portuguesa no Ensino Médio: um estudo sobre ação gestora em uma escola estadual de Manaus**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação) - Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.
- CHIODETTO, Eder. **Ser diretor – uma viagem por 30 escolas públicas brasileiras**. 1. ed. São Paulo: foto imagem e Arte LTDA-ME, 2017. Disponível em: https://livroserdiretor.org.br/#livro_ser_diretor/page/1 Acesso em: 07 mar. 2020.
- CRUZ, Priscila; MONTEIRO, Luciano Monteiro (Org). **Anuário brasileiro de educação básica**. São Paulo: Moderna; Todos pela Educação, 2020.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Avaliação educacional: O que podemos esperar? **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v. 2, n. 1, p. 144-149, 2012. Disponível em: <http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/18/16>. Acesso em: 02 nov. 2019.

DUSI, Cristina Sayuri Côrtes Ouchi. **Os efeitos da gestão para resultados na educação: uma análise das políticas públicas educacionais de sete estados brasileiros**. 2017. Tese (Doutorado Ciências Sociais) - Departamento de Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

ELACQUA, Gregory; CHRISTOPHE, Micheline; MARTINEZ, Matias; OLIVEIRA, João Batista Araújo de. **Educação baseada em evidências: como saber o que funciona em educação**. Brasília: Instituto Alfa e Beto, 2015. Disponível em: https://www.alfaebeto.org.br/wp-content/uploads/2015/11/Instituto-Alfa-e-Beto_EBE_2015.pdf. Acesso em: 15 nov. 2019.

GOMES, Paulo J.P. A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação. **Caderno BAB2**, Portugal, n. 2, p.6-18, 2004. Disponível em: <https://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/826> Acesso em: 22 maio 2020.

HENRIQUES, Ricardo; CARVALHO, Mirela de; BARROS, Ricardo Paes de. **Avaliação de impacto em educação: a experiência exitosa do programa Jovem de Futuro em parceria com o poder público**. São Paulo, SP: Instituto Unibanco, 2020.

HOY, Wayne; MISKEL, Cecil. **Administração educacional: teoria, pesquisa e prática**. Tradução: Henrique de Oliveira Guerra, 9 ed., São Paulo: AMGH Editora, 2015. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=WYITBwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=hoy+e+miskel&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwigwviJk8zpAhUoJrkGHU7nAHkQ6AEIKzAA#v=onepage&q=hoy%20e%20miskel&f=false> Acesso em: 22 abr. 2020

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e estados**. Rio de Janeiro, RJ, 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/descoberto.html>? Acesso em: 15 nov. 2019.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MENDONÇA, Augusta Aparecida Neves de. Itinerários Avaliativos: formação em exercício. **Carta às escolas: volta às aulas 2017**. Belo Horizonte, 2017.

MINAS GERAIS. **Decreto nº45085 de 08 de abril de 2009**. Dispõe sobre a transferência, utilização e prestação de contas de recursos financeiros repassados às caixas escolares. Belo Horizonte, MG, 2009. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45085&comp=&ano=2009>. Acesso em: 15 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 2245 de 22 de dezembro de 2012**. Regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085. Belo Horizonte, MG, 2012. Disponível em:

<http://www2.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/legislacao/resolucoes>. Acesso em: 15 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Ofício Circular SEE nº 01, 31 de março de 2017**. Informa sobre a Avaliação Diagnóstica para as escolas da rede estadual, com a participação de todos os estudantes das turmas do 3º ano do Ensino Fundamental ao 3º ano do Ensino Médio, contemplando os componentes curriculares de Língua Portuguesa e Matemática. Belo Horizonte, MG, 2017a.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 3.670 de 28 de dezembro de 2017**. Regulamenta o disposto no Decreto Estadual nº 45.085. Belo Horizonte, MG, 2017b. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/legislacao/resolucoes>. Acesso em: 15 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 3.741 de 04 de maio de 2018**. Altera a resolução 3670/2017. Belo Horizonte, MG, 2018a. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/legislacao/resolucoes>. Acesso em: 15 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 3856 de 17 de julho de 2018**. Altera a resolução 3670/2017. Belo Horizonte, MG, 2018b. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/legislacao/resolucoes>. Acesso em: 15 nov. 2019.

MINAS GERAIS. Itinerários Avaliativos. **SIMAVE**. Juiz de Fora: CAEd/UFJ, 2019a. Disponível em: <http://simave.educacao.mg.gov.br/itinerarios-avaliativos/>. Acesso em: 04 maio 2019.

MINAS GERAIS. Superintendente Regional de Ensino. **Transforma Minas**, Belo Horizonte, MG, 2019b. Disponível em: https://www.mg.gov.br/sites/default/files/transforma_minas/arquivos/descricao_-_superintendente_regional_de_ensino_-_link_atualizado.pdf. Acesso em: 16 jun. 2020.

MINAS GERAIS. Sobre o Programa. **Transforma Minas**, Belo Horizonte, MG, 2019c. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/conteudo/transforma-minas/sobre-o-programa>. Acesso em: 16 jun. 2020.

MINAS GERAIS. Conheça o programa. **SIMAVE**. Juiz de Fora: CAEd/UFJF, 2019d. Disponível em: <http://simave.educacao.mg.gov.br/#!/programa> Acesso em: 23 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Programa Gestão pela aprendizagem é ampliado para o Ensino Fundamental**. Belo Horizonte, MG, 11 out. 2019e. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/component/gmg/story/10588-programa-gestao-pela-aprendizagem-e-ampliado-para-o-ensino-fundamental%20> Acesso em: 01 mar. 2020.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE nº 4144/2019**. Altera a resolução 3670/2017. Belo Horizonte, MG, 2019f. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/legislacao/resolucoes>. Acesso em: 15 nov. 2019.

MINAS GERAIS. **Governo de Minas regulariza repasse financeiro às escolas**. Belo Horizonte, MG, 2019g. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/component/gmg/story/10281-governo-de-minas-regulariza-repasse-financeiro-as-escolas>. Acesso em: 20 jan. 2020.

MINAS GERAIS. **Caixa Escolar**. Belo Horizonte, MG, 2019h. Disponível em: <http://www2.educacao.mg.gov.br/mapa-do-site/parceiro/caixa-escolar>. Acesso em: 20 jan. 2020.

MINAS GERAIS. **Programa Gestão pela Aprendizagem**. Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica. Belo Horizonte, MG, [2020a].

MINAS GERAIS. Conheça o programa. **SIMAVE**. Juiz de Fora: CAEd/UFJF, 2020b. Disponível em: <http://simave.educacao.mg.gov.br/#!/programa>. Acesso em: 18 jul.2019

MINAS GERAIS. **Memorando Circular da SEE nº 8, de 28 de fevereiro de 2020**. Convoca os servidores referidos nos termos abaixo para os seguintes eventos: Encontro Formato em Protocolos de Boas Práticas e Correção de Rotas, II Seminário de Gestão para Aprendizagem e Encontro Formativo de Protocolos de Ações Pedagógicas, que acontecerão entre os dias 24 a 27 de março de 2020. Belo Horizonte, MG, 2020c.

NÚÑEZ, Carolina Portela. **Ações e percepções de gestores e professores em um programa com base no incentivo ao uso de dados educacionais**. Rio de Janeiro, 2019. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019a.

NÚÑEZ, Carolina Portela. Escolas em Foco: uso de dados por gestores escolares. **Revista Contemporânea de Educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 31, p. 123-142, set/dez 2019b.

NÚÑEZ, Carolina Portela; KOLINSKI, Mariane Campelo; FERNÁNDEZ, Silvina Júlia. Políticas de incentivo ao uso de dados educacionais. **Jornal de Políticas Educacionais**, Curitiba, v. 13, n. 17, p. 1-19, maio 2019.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ARAÚJO, Gilda Cardoso de. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 28, p. 5-23, jan./fev./mar./abr. 2005.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de, PAES DE CARVALHO, Cynthia. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 23, p. 01-18, mar. 2018.

OLIVEIRA, Lina Kátia Mesquita. **Sistemas de Avaliação da Educação Básica**. Câmara dos Deputados. Audiência Pública, Brasília, DF, 2012. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/ce/audiencias-publicas-1/apresentacoes/apresentacao-lina-katia-ufjf-sistemas-de-avaliacao-da-educacao-basica> . Acesso em: 12 abr. 2020.

PESTANA, Maria Inês. O sistema de avaliação brasileiro. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 79, n. 191, p. 65-73, jan./abr. 1998.

PINTO, Vera Regina Ramos; ZOUAIN, Deborah Moraes; DUARTE, André Luís Faria; SOUZA, Luiz Alexandre Valadão de. Avaliação da influência da liderança transformacional do diretor de escola sobre o desempenho dos alunos: análise a partir de microdados da Prova Brasil. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, vol. 2, n. 102, p.1- 43, set. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4267>. Acesso em: 25 abr. 2020.

SILVA, Vandrê Gomes; GIMENES, N. A. S.; LOUZANO, P.; MORICONI, G. M.; PRINCIPE, L. M.; LEME, L. F. **Uso da avaliação externa por equipes gestoras e profissionais docentes: um estudo em quatro redes de ensino público**. Coleção Textos FCC, v. 38, p. 1-116, 2013.

SOLIGO, Valdecir. Possibilidades e Desafios das Avaliações em Larga Escala da Educação Básica na Gestão Escolar. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24, n. 9, p.1-15, maio/ago. 2010. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9275/6152>. Acesso em: 01 maio 2020.

SOUZA, José dos Santos. **O que é GIDE**. Rio de Janeiro: PPGEduc/UFRRJ, 30 out. 2016. Disponível em: <http://trabalhopoliticaesociedade.blogspot.com/2016/10/o-que-e-gide.html> Acesso em: 01 mar. 2020.

UNESCO. **A promessa das avaliações de aprendizagem em larga escala: reconhecer os limites para desbloquear as oportunidades**. Brasília, DF, 2019.

UNIBANCO, Instituto. **O circuito de Gestão**. São Paulo, SP: Instituto Unibanco, 2019. Disponível em: <https://jovemdefuturo.org.br/circuito-de-gestao/> Acesso em: 14 set. 2019.

VIEIRA, Paulo. **O poder da ação: faça sua vida ideal sair do papel**. São Paulo: Editora Gente, 2015.

VILARDI, Luisa; PAES DE CARVALHO, Cynthia. Diretores escolares e o uso dos dados do Simade em escolas da rede estadual de educação de Minas Gerais. **Revista Contemporânea de Educação**, v. 14, n. 31, p. 221-248, set/dez. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WAYMAN, Jeffrey C.; CHO, Vincent. Realistic expectations in the Data-Informed District. **Annual Meeting of the American Educational Research Association**, Philadelphia, abr. 2014. Disponível em: <http://www.waymandatause.com/wp-content/uploads/2014/04/Wayman-Cho-realistic-expectations.pdf> Acesso em: 14 jan. 2020

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

APENDICE A – Questionário direcionado aos professores

Prezado(a) Professor(a),

Este questionário faz parte do projeto de pesquisa de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora (PPGP/UFJF), intitulado: O USO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE DADOS DISPONÍVEIS PARA AS ESCOLAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS NA GESTÃO ESCOLAR. Tem por objetivo identificar os fatores que interferem no uso dos dados da escola para se fazer a gestão da aprendizagem dos alunos.

Pesquisadora: Júlia Nogueira Lima de Oliveira.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Bessa de Menezes

Para questionamentos, dúvidas ou relato de algum acontecimento a pesquisadora poderá ser contatada através do número (32) 9196-5058 a qualquer momento ou pelo e-mail juliaoliveira.mestrado@caed.ufjf.br

Sua colaboração será de grande importância. Asseguramos a confidencialidade das informações que serão fornecidas. Os dados serão utilizados somente para fins científicos, sem identificação de respondentes individuais ou das escolas em que atuam. Certa de contar com sua contribuição.

Desde já, agradeço a sua participação.

Data do preenchimento: ____/____/2020

1. Há quantos anos você é professor(a) na rede estadual de ensino?

- Menos de 1
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- De 7 a 9 anos
- De 10 a 14 anos
- Mais de 15 anos

2. Há quantos anos você é professor(a) nesta escola?

- Menos de 1
- De 1 a 3 anos

- De 4 a 6 anos
- De 7 a 9 anos
- De 10 a 14 anos
- Mais de 15 anos

3. Qual o seu vínculo com a Secretaria de Estado da Educação de MG:

- Contratado
- Efetivo

4. Você considera a qualidade do ensino na sua escola:

- Muito boa
- Boa
- Regular
- Ruim
- Muito Ruim

EIXO 1 – O USO DE DADOS NA GESTÃO DA APRENDIZAGEM

INDIQUE O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA COM AS AFIRMATIVAS ABAIXO:

Sobre o planejamento escolar e os resultados desta escola no SIMAVE:

Assertivas	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo
Tenho metas e objetivos bem definidos para cada turma que leciono.				
Minhas metas estão alinhadas com as da direção escolar.				
Estabeleço ações com base nessas metas.				
Sinto-me preparado para implementar o Currículo Referência de Minas Gerais nesta escola.				
Meu planejamento anual está pronto e reporto a ele para realizar meu plano de aula.				
Planejo conteúdos/projetos com base nos resultados da escola no SIMAVE.				

As avaliações do SIMAVE proporcionam a obtenção de um diagnóstico da educação ofertada aos alunos.				
Busco conhecer os resultados da minha turma na última avaliação do SIMAVE antes de elaborar meu planejamento.				
A análise dos resultados do SIMAVE contribui para pensar minhas práticas pedagógicas.				
Os resultados do SIMAVE são debatidos entre os professores (incluindo das disciplinas não avaliadas).				
A partir das avaliações do SIMAVE, compreendo quais conteúdos devem receber atenção no meu planejamento.				
Os dados das avaliações do SIMAVE são utilizados para pensar estratégias de gestão nesta escola.				
Eu dedico um tempo para analisar os resultados das avaliações do SIMAVE.				
Os resultados das avaliações do SIMAVE obtidos pela escola são discutidos pela direção da escola com os professores.				
Não conheço os resultados do SIMAVE desta escola.				
O SIMAVE é uma forma de avaliar os professores, objetivando o controle do Estado sobre as ações educacionais.				
Existe uma cobrança maior sobre os professores de Português e Matemática nos resultados do SIMAVE.				
Não sei o que é o SIMAVE.				
Tenho dificuldade para dar minhas aulas por conta da indisciplina.				
Geralmente meus alunos ficam dispersos em minhas aulas.				
Costumo terminar minha aula antes dos 50 minutos.				
É comum meu plano de aula ultrapassar os 50 minutos.				

O conteúdo cobrado nas minhas avaliações corresponde ao conteúdo que ensinei.				
A supervisora pedagógica desta escola monitora a aprendizagem dos alunos através das avaliações internas que aplico bimestralmente.				
A supervisora pedagógica, a diretora, o vice-diretor e os professores interpretam os resultados das avaliações internas e identificam estratégias instrucionais para abordar áreas problemáticas.				
Eu analiso os resultados das avaliações internas para identificar habilidades não consolidadas pela turma.				
Tenho costume de rever meu planejamento anual diante dos resultados das minhas avaliações internas.				
Entendo a avaliação como uma ferramenta pedagógica para identificar habilidades não consolidadas.				
Tenho o costume de passar para a supervisora pedagógica as habilidades <u>consolidadas</u> ou <u>não</u> pelos meus alunos.				
O uso de dados da aprendizagem do aluno não influencia o planejamento das minhas aulas				
Faço intervenção com minhas turmas quando identifico uma habilidade não consolidada.				
Mesmo identificando que minha turma não consolidou uma habilidade, não planejo intervenções.				
Preciso dar conta do meu planejamento anual e por isso não realizo intervenções na aprendizagem das minhas turmas.				

Como você avalia os **PROFESSORES** desta escola com relação à capacidade de:

	Muito bom	Boa	Ruim	Muito ruim
Compartilhar responsabilidades				
Formar um grupo coeso				
Comprometer-se com a política da escola				
Motivar os alunos para a aprendizagem				
Confiar na capacidade dos alunos				
Comunicar-se com os alunos				
Buscar novas estratégias que melhorem a aprendizagem dos alunos				
Utilizar dados das avaliações para modificar a prática didática				
Utilizar as novas tecnologias como ferramentas da prática docente				

Sobre as ferramentas para gestão de dados indique o seu grau de conhecimento e uso na prática docente:

	Muito bom	Bom	Ruim	Muito ruim
DED – Diário Escolar Digital				
SIMADE – Sistema Mineiro de Administração Escolar				
SIMAVE – Sistema de Avaliação da Educação Pública				
Portal SIMAVE				
Revista Eletrônica SIMAVE				
Sistema de monitoramento da aprendizagem				
Programa Jovem de Futuro				

**EIXO 2: A IMPORTÂNCIA DO GESTOR NO INCENTIVO AO USO DOS DADOS E
PARA A GESTÃO DA APRENDIZAGEM**

Indique o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo:

Assertivas	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo
As metas da rede estadual de ensino são bem definidas.				
A direção desta escola compartilha metas com a equipe docente.				
A direção desta escola gerencia ações com os professores com base nas metas da escola.				
A direção desta escola assume a responsabilidade de administrar o projeto pedagógico da escola, as pessoas que constituem a comunidade escolar e os aspectos físicos e financeiros da organização escolar.				
A direção desta escola gerencia tarefas de forma a conciliar e manter um ambiente propício para a aprendizagem.				
A direção desta escola favorece o desenvolvimento de um trabalho coletivo (de forma que os agentes se sintam incluídos no processo).				
A direção me anima e me motiva para o trabalho.				
Tenho plena confiança na direção desta escola.				
A direção desta escola consegue que os professores se comprometam com a escola.				
A direção desta escola estimula as atividades inovadoras.				
Respeito o trabalho realizado pela direção desta escola.				
Planejo ações pedagógicas alinhadas com as metas da direção desta escola.				
Planejo ações pedagógicas alinhadas com a rede estadual de Minas Gerais.				

Sinto-me sozinho e sem apoio pedagógico nesta escola.				
A direção desta escola está trabalhando para melhorar os resultados da aprendizagem dos alunos.				
Nesta escola a direção escolar é reconhecida por realizar um bom trabalho.				
Em equipe, trabalhamos para melhorar a imagem desta escola.				
Às vezes considero perda de tempo dar o melhor de mim nesta escola.				
Eu me sinto satisfeito(a) em trabalhar nesta escola.				
Eu penso em me transferir para outra escola.				
A direção desta escola tem uma postura encorajadora e solidária com os professores.				
A direção desta escola valoriza e reforça o trabalho desenvolvido pelos professores.				
Há um senso de coordenação entre todos que trabalham nesta escola.				
Reconheço a direção desta escola como liderança.				
Tenho objetivos comuns aos da direção desta escola, buscando melhores desempenhos dos alunos.				
A direção desta escola proporciona um ambiente adequado para que os professores interajam com outros membros da equipe e experimentem novos modelos e práticas de ensino que possam ser mais eficazes na identificação e promoção de resultados melhores para os alunos.				
A direção desta escola busca considerar sua atualização dentro da realidade da escola, aprofundando e alargando o currículo e ampliando as oportunidades de aprendizagem dos alunos da melhor forma possível.				
A direção desta escola proporciona e estimula oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento				

profissional para os docentes com objetivo de aprimorar suas práticas docentes e recursos didáticos em sala de aula, além de manter sua motivação e comprometimento.				
A direção desta escola procura envolver pais/responsáveis e toda a comunidade externa como aliados para a melhoria das condições de aprendizagem, contribuindo com a integração da escola ao seu ambiente mais amplo.				

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **“A Gestão de resultados da aprendizagem e as ferramentas de gestão de dados disponíveis para as escolas do Estado de Minas Gerais: um caso de gestão”**. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é **“verificar como a escola pode utilizar pedagogicamente os dados da aprendizagem dos alunos de forma a buscar melhoria nos seus resultados”**. Nesta pesquisa pretendemos **“analisar como a gestão de uma escola regular pertencente à rede estadual de ensino do Estado de Minas Gerais utiliza pedagogicamente os dados disponibilizados sobre a aprendizagem, captando elementos que possam ser utilizados para a melhoria das práticas de gestão pedagógica e de resultados da escola pesquisada”**.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você **“entrevista semiestruturada com perguntas que se darão em forma de um bate papo focado, buscando verificar o uso de dados na gestão pedagógica da escola”**.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido(a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável no Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

O(A) Sr(a) concorda que o material coletado possa ser utilizado em outros projetos do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, sendo assegurado que sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos?

Sim ou Não

Caso sua manifestação seja positiva, esta autorização poderá ser retirada a qualquer momento sem qualquer prejuízo.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Descoberto, _____ de março de 2020.

Assinatura do Participante

Assinatura da Pesquisadora

APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista Semiestruturada (vice-diretor e supervisora pedagógica)

Prezado Vice-Diretor,

As informações coletadas a partir desta entrevista serão utilizadas na minha pesquisa no Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora intitulada “**A Gestão de resultados da aprendizagem e as ferramentas de gestão de dados disponíveis para as escolas do Estado de Minas Gerais: um caso de gestão**”. O objetivo da pesquisa é **verificar como a escola pode utilizar pedagogicamente os dados da aprendizagem dos alunos de forma a buscar melhoria nos seus resultados**. Os dados coletados serão mantidos em sigilo.

Desde já agradeço a sua colaboração nesta pesquisa.

1. Qual a sua formação?
2. Há quanto tempo atua na rede estadual?
3. Há quanto tempo o senhor ocupa o cargo de vice-diretor nesta escola?
4. Como é a sua rotina de trabalho nesta escola?

EIXO 1 – O USO DE DADOS NA GESTÃO DA APRENDIZAGEM

1. Quais dados você utiliza para planejar a sua rotina de trabalho junto aos professores?
2. Como a equipe gestora faz a gestão da aprendizagem nesta escola?
 - Como as supervisoras acessam os resultados de aprendizagem dos alunos?
 - As supervisoras têm o costume de apresentar para a gestão os resultados da aprendizagem dos alunos? Quando?
 - O que é feito com esses resultados? O senhor acompanha o replanejamento pedagógico diante das habilidades não consolidadas? Como?
 - O resultado das ações planejadas é monitorado? Como?
3. Para o senhor o SIMAVE cumpre seu papel de diagnosticar a qualidade da educação oferecida pelas escolas da rede estadual de MG?
4. Como a equipe gestora e pedagógica desta escola tomam conhecimento dos resultados de seus alunos no SIMAVE?
 - Como se dão as contribuições das instâncias superiores no que se refere à apropriação e utilização, pela escola, dos resultados do SIMAVE?
 - Após o recebimento dos resultados, quando e como ocorre o repasse desses dados à sua equipe docente?
 - Posteriormente a esse período de conhecimento de resultados, quais ações são implementadas e desenvolvidas pela escola no sentido de contribuir para a apropriação desses resultados?

- Você acredita que as supervisoras se sentem responsáveis pelos resultados alcançados pela escola nas avaliações externas do SIMAVE?
5. Como você avalia a aprendizagem dos alunos desta escola? Existem indicadores que asseguram sua percepção? Qual ou quais?
 6. Você apontaria algum indicador de qualidade que sua escola realiza em comparação a outras escolas? Qual ou quais?

BLOCO 2 – LIDERANÇA ESCOLAR

1. Como a equipe gestora planeja suas metas para o ano letivo?
2. Como a equipe pedagógica planeja suas ações?
3. Do seu ponto de vista, quais práticas desenvolvidas pela direção escolar são consideradas primordiais para a escola?
4. De que forma a equipe gestora orienta a apropriação dos dados na sua escola?
 - Diante dos resultados da aprendizagem dos alunos, como é realizado o planejamento de intervenções pedagógicas?
 - Como as ações são implementadas na prática escolar?
 - Como você acompanha as ações ao longo do ano letivo?
 - Você desenvolve uma rotina para monitorar e avaliar a prática de ensino? E a equipe pedagógica da escola?
 - Como a escola realiza autoavaliação das ações implementadas? Existe replanejamento de ações que não tiveram um resultado satisfatório?
5. Como foi a implementação do programa Jovem de Futuro na escola?
 - O foco da escola no programa foi para as turmas do 1º ano, correto? Como vice-diretor, você conhece ou identifica alguma ação realizada pela equipe gestora para a melhoria do desempenho dos alunos do 1º ano no SIMAVE nas disciplinas de Língua portuguesa e Matemática? Quais?
6. Você acessa algum sistema para verificação de dados da aprendizagem da escola?
 - Pode nomeá-los?
 - Como você acessa?
 - Quando você acessa?
 - Poderia falar mais sobre esses sistemas?
 - As pedagogas também utilizam esses sistemas?
 - E os professores?
7. Como a equipe pedagógica contribui para um ambiente favorável e colaborativo? E a equipe gestora?

Obrigada pela participação.

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – SUPERVISORA PEDAGÓGICA

Prezada Supervisora Pedagógica,

As informações coletadas a partir desta entrevista serão utilizadas na minha pesquisa no Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora intitulada **“A Gestão de resultados da aprendizagem e as ferramentas de gestão de dados disponíveis para as escolas do Estado de Minas Gerais: um caso de gestão”**. O objetivo da pesquisa é **verificar como a escola pode utilizar pedagogicamente os dados da aprendizagem dos alunos de forma a buscar melhoria nos seus resultados**. Os dados coletados serão mantidos em sigilo.

Desde já agradeço a sua colaboração nesta pesquisa.

1. Qual a sua formação?
2. Há quanto tempo atua na rede estadual?
3. Há quanto tempo a senhora ocupa o cargo de supervisão nesta escola?
4. Como é a sua rotina de trabalho nesta escola?

EIXO 1 – O USO DE DADOS NA GESTÃO DA APRENDIZAGEM

1. Quais dados você utiliza para planejar a sua rotina de trabalho junto aos professores?
2. Os professores solicitam os resultados de aprendizagem dos alunos?
3. Os professores têm o costume de apresentar resultados da aprendizagem dos alunos? Quando?
4. O que é feito com esses resultados? A senhora coordena e acompanha o replanejamento pedagógico diante das habilidades não consolidadas? Como?
5. Para a senhora o SIMAVE cumpre seu papel de diagnosticar a qualidade da educação oferecida pelas escolas da rede estadual de MG?
 - Como você faz o acompanhamento dos dados do desempenho da escola no SIMAVE?
 - Como a equipe pedagógica desta escola toma conhecimento dos resultados dos alunos no SIMAVE?
 - Como se dão as contribuições das instâncias superiores no que se refere à apropriação e utilização, pela escola, dos resultados do SIMAVE?
 - Após o recebimento dos resultados, quando e como ocorre o repasse desses dados à sua equipe docente?
 - Posteriormente a esse período de conhecimento de resultados, quais ações são implementadas e desenvolvidas pela escola no sentido de contribuir para a apropriação desses resultados?
 - Você acredita que os professores se sentem responsáveis pelos resultados alcançados pela escola nas avaliações externas do SIMAVE?
6. Como você avalia a aprendizagem dos alunos desta escola? Existem indicadores que asseguram sua percepção? Qual ou quais?

7. Você apontaria algum indicador de qualidade que sua escola realiza em comparação a outras escolas? Qual ou quais?

BLOCO 2 – LIDERANÇA ESCOLAR

1. Como a equipe pedagógica planeja suas metas para o ano letivo?
2. Como você planeja as ações pedagógicas da escola? E os professores?
3. Do seu ponto de vista quais práticas desenvolvidas pela gestão pedagógica são consideradas primordiais para a escola?
4. De que forma a equipe gestora orienta a apropriação dos dados na sua escola?
 - Diante dos resultados da aprendizagem dos alunos, como é realizado o planejamento de intervenções pedagógicas?
 - Como as ações são implementadas na prática escolar?
 - Como você supervisiona as ações ao longo do ano letivo?
 - Você desenvolve uma rotina para monitorar e avaliar a prática de ensino? E a direção da escola?
 - Como a escola realiza autoavaliação das ações implementadas? Existe replanejamento de ações que não tiveram um resultado satisfatório?
5. Como foi a implementação do programa Jovem de Futuro na escola?
 - O foco da escola no programa foi para as turmas do 1ºano, correto? Como supervisora, você conhece ou identifica alguma ação que possa ser realizada pela equipe gestora para a melhoria do desempenho dos alunos do 1º ano no SIMAVE nas disciplinas de Língua portuguesa e Matemática? Quais?
6. Você acessa algum sistema para verificação de dados da aprendizagem da escola?
 - Pode nomeá-los?
 - Como você acessa?
 - Quando você acessa?
 - Poderia falar mais sobre esses sistemas?
 - Os professores também utilizam esses sistemas?
7. Como a equipe pedagógica contribui para um ambiente favorável e colaborativo? E a equipe gestora?

Obrigada pela participação.