

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

Débora Fernandes Brasil

**O uso pedagógico dos resultados do SPAECE em uma escola de ensino
médio: desafios e possibilidades**

Juiz de Fora

2021

Débora Fernandes Brasil

**O uso pedagógico dos resultados do SPAECE em uma escola de ensino
médio: desafios e possibilidades**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Júnior

Juiz de Fora

2021

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

Brasil, Débora Fernandes.

O uso pedagógico dos resultados do SPAECE em uma escola de ensino médio : desafios e possibilidades / Débora Fernandes Brasil. -- 2021.

184 f. : il.

Orientador: Marco Aurélio Kistemann Júnior

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2021.

1. Gestão escolar. 2. Uso de dados. 3. SPAECE. I. Júnior, Marco Aurélio Kistemann, orient. II. Título.

Débora Fernandes Brasil

**O uso pedagógico dos resultados do SPAECE em uma escola de ensino
médio: desafios e possibilidades**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em: 08 de outubro de 2021.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Júnior (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora



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



Prof.ª Dr.ª Silvínia Júlia Fernández
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Ao meu pai, Brasil (*in memoriam*), por não ter medido esforços em prol da educação das três filhas, forjando mulheres independentes em uma sociedade machista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus, por me conceder saúde e coragem para seguir em frente, mesmo quando pensei que não conseguiria.

Em especial, agradeço à minha mãe, Socorro, e ao meu tio Oliveira pelas orações e por todas os incentivos que me permitiram chegar até aqui.

Agradeço carinhosamente às minhas filhas, Laura e Lia, que por muitas vezes compreenderam a minha ausência e a falta de tempo. Ao meu companheiro de vida, Rodrigo, por me apoiar e compreender minhas escolhas.

Agradeço ao professor Marco Aurélio por sua orientação e por ter sido o primeiro a acreditar no potencial deste trabalho, quando ainda era só um embrião.

Agradeço aos professores Marcus Bessa e Silvina Fernández pelas observações e ensinamentos proporcionados na ocasião da minha qualificação, vocês foram faróis que me guiaram na construção de um trabalho mais encorpado e, sem dúvida, com mais qualidade.

Agradeço às Agentes de Suporte Acadêmico, que me conduziram na construção desta pesquisa. À Luísa Vilardi, pelo cuidado, por seus trabalhos nessa área, pelas muitas sugestões de leitura, avisos de debates e outras sistemáticas que me levassem a conhecer mais sobre o tema por mim estudado. À Diovana Paula, por transformar uma mudança que, a princípio, parecia ser motivo de descontinuação de um trabalho ajustado, em uma grata surpresa. Obrigada, Diovana, pelos balões, pela firmeza delicada e por toda a aprendizagem.

Agradeço aos meus colegas da turma de 2019 pela cooperação e união, nomeadamente às Mestrandas Unidas: Jarlenice Lima, Yres Stella, Kiana Santos e Gilvânia, bem como ao amigo Ricardo Carneiro de Mesquista, pela partilha de saberes e desabafos.

Agradeço à diretora da Escola de Ensino Médio Antônio Reginaldo pela disponibilidade em participar da pesquisa e aos colegas professores que muito contribuíram e me ajudaram na conquista do título de Mestre.

Por fim, e não menos importante, agradeço à CREDE 11 – Jaguaribe pela assistência, em particular à Eliana Bezerra pela cooperação e a superintendente escolar, Maria de Lourdes Pinheiro, pelo suporte de sempre.

SOU FEITA DE RETALHOS

Sou feita de retalhos.
Pedacinhos coloridos de cada vida que passa pela minha e que vou costurando na alma.
Nem sempre bonitos, nem sempre felizes, mas me acrescentam e me fazem ser quem eu sou.
Em cada encontro, em cada contato, vou ficando maior...
Em cada retalho, uma vida, uma lição, um carinho, uma saudade...
Que me tornam mais pessoa, mais humana, mais completa.
E penso que é assim mesmo que a vida se faz: de pedaços de outras gentes que vão se tornando parte da gente também.
E a melhor parte é que nunca estaremos prontos, finalizados...
Haverá sempre um retalho novo para adicionar à alma.
Portanto, obrigada a cada um de vocês, que fazem parte da minha vida e que me permitem engrandecer minha história com os retalhos deixados em mim. Que eu também possa deixar pedacinhos de mim pelos caminhos e que eles possam ser parte das suas histórias.
E que assim, de retalho em retalho, possamos nos tornar, um dia, um imenso bordado de "nós". (PIZZIMENTI, 2013, recurso online).

RESUMO

A presente dissertação, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF), traz um caso de gestão que discute o papel desempenhado pela gestão escolar no processo de apropriação e uso dos dados educacionais em uma escola de ensino médio regular do interior do Ceará. A instituição de ensino investigada, apesar de participar de políticas de avaliação e de gestão para resultados, apresenta declínio em seu desempenho tanto em avaliações internas quanto externas, estas últimas aqui representadas pelo Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE). O objetivo deste estudo é compreender como a gestão da escola faz uso dos dados educacionais oriundos dos sistemas de avaliação e de gestão. Frente a isso, alinhou-se a seguinte questão de pesquisa: quais os desafios da equipe gestora na utilização de dados educacionais para subsidiar práticas pedagógicas na escola? No sentido de buscar respostas a esta questão, inicialmente realizamos uma pesquisa sobre as políticas de avaliação e uso de dados da Secretaria da Educação do Ceará (SEDUC/CE), e de como esses elementos são implementados no contexto micro. Posteriormente, empreendemos uma análise com base na revisão bibliográfica de dissertações do PPGP em busca de estudos com objetos de pesquisa similares ao nosso e para com os quais pudéssemos contribuir com as discussões até então realizadas. As concepções teóricas são pautadas nas contribuições dos seguintes autores: Oliveira (2015, 2020), Vilardi e Paes de Carvalho (2019), Abrucio (2010), Moro, Vinha e Morais (2019), Lück (2000), Machado C. (2012), Machado M. (2020), Matus (1989), dentre outros. Para a coleta de dados, aplicamos questionários a todos os professores da escola e realizamos entrevistas semiestruturadas com a diretora e a superintendente escolar. Em virtude das principais considerações às quais chegamos a partir dos dados coletados, inferimos que há carência de alinhamento entre os integrantes do núcleo gestor e, conseqüentemente, de um envolvimento coletivo no planejamento estratégico da escola, que contribui para que o uso de dados esteja condicionado às demandas da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE)/SEDUC. Além do mais, a concepção sobre o uso desses dados fica restrita à apresentação de resultados, limitando a utilização

dos sistemas de gestão, ao mesmo tempo em que a instituição de ensino não se apropria dos resultados do SPAECE do 9º ano para planejar a partir das referências sobre os estudantes que recebe anualmente. A partir dos resultados encontrados, apresentamos o Plano de Ação Educacional (PAE) que traz ações que pretendem oportunizar a gestão participativa na circunstância do uso pedagógico dos dados educacionais, tanto externos quanto internos, e no alinhamento do trabalho da gestão. Tenciona, ainda, consolidar as visitas técnicas da CREDE como um intervalo de formação para a equipe gestora, desenvolvendo a competência técnico-profissional que possibilite a autoavaliação institucional com base nos resultados e que reverbere em um planejamento estratégico da escola em prol da melhoria da aprendizagem e conseqüentemente de um melhor desempenho discente.

Palavras-chave: Gestão escolar. Uso de dados. SPAECE.

ABSTRACT

This dissertation, developed within the scope of the Professional Master's degree in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) of the Public Policies Center and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF), presents a management case that discusses the role played by the school management in the process of appropriation and use of educational data in a regular high school in the interior of the state of Ceará, in Brazil. Despite participating in evaluation and management policies for results, the investigated educational institution shows a decline in its performance both in internal and external evaluations, the latter here represented by the Permanent System of Evaluation of Basic Education of Ceará (SPAECE). This study aims to understand how school management uses educational data from assessment and management systems. That said, the following research question was aligned: what are the challenges of the management team in the use of educational data to support pedagogical practices at school? To seek answers to this question, we initially surveyed the evaluation and use of data policies of the Secretariat of Education of Ceará (SEDUC/CE), and how these elements are implemented in the micro context. Subsequently, we undertook an analysis based on the bibliographic review of PPGP dissertations in search of studies with research objects similar to ours and to which we could contribute with the discussions held so far. The theoretical conceptions are based on the contributions of the following authors: Oliveira (2015, 2020), Vilardi and Paes de Carvalho (2019), Abrucio (2010), Moro, Vinha and Morais (2019), Lück (2000), Machado C. (2012), Machado M. (2020), Matus (1989), among others. For data collection, we applied questionnaires to all school teachers and conducted semi-structured interviews with the principal and the school superintendent. Due to the main considerations obtained from the collected data, we infer that there is a lack of alignment between the members of the management nucleus and, consequently, of a collective involvement in the school's strategic planning, which contributes to the use of data being conditioned to the demands of the Regional Education Development Coordination (CREDE)/SEDUC. Furthermore, the conception of the use of these data is restricted to the presentation of results, limiting the use of management systems, while the educational institution does not appropriate the results of the 9th year SPAECE to plan from the references on the students it receives annually. From the

found results, we present the Educational Action Plan (PAE), which brings actions that aim to create opportunities for participatory management in the circumstance of the pedagogical use of educational data, both external and internal, and in the alignment of the management work. It also intends to consolidate CREDE's technical visits as a training break for the management team, developing the technical-professional competence that enables institutional self-assessment based on the results, reverberating in the school's strategic planning for improving learning and consequently of better student performance.

Keywords: School management. Data use. SPAECE.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Diagrama 1	- Fatores que interferem no uso de dados educacionais na escola pesquisada	29
Figura 1	- Página de acesso ao SIGE Escola	31
Figura 2	- Página de acesso à Sala de Situação	36
Figura 3	- Etapas do Circuito de Gestão	39
Figura 4	- Boletim IDE-Médio	41
Gráfico 1	- Distorção idade-série, Antônio Reginaldo Magalhães de Almeida, 2007 até 2018	46
Gráfico 2	- Dados comparativos do IDE-Médio da Escola	58
Gráfico 3	- Proficiência média de Língua Portuguesa e níveis de proficiência de Língua Portuguesa e Matemática	59
Diagrama 2	- Eixos de análise relacionados à “Apropriação de Resultados” citados nas 7 dissertações do PPGP e os eixos Liderança do gestor e Planejamento Estratégico que serão desenvolvidos nesta dissertação	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Início das atividades de cada professor, sua respectiva disciplina e formação inicial	52
Quadro 2	- Relação de dissertações do PPGP	66
Quadro 3	- Frequência sobre a consulta dos professores para tomada de decisões envolvendo questões da rotina escolar	94
Quadro 4	- Frequência de reuniões na escola	98
Quadro 5	- Frequência de atividades no trabalho da diretora	101
Quadro 6	- Resultados da pesquisa de acordo com os eixos de análise	134
Quadro 7	- Dados da pesquisa e ações propositivas por eixo de análise	136
Quadro 8	- Mudança organizacional no trabalho da gestão escolar	139
Quadro 9	- Utilização de protocolos visando à construção coletiva de objetivos comuns envolvendo os demais segmentos escolares .	140
Quadro 10	- Formulário 1: Registro de Problemas	141
Quadro 11	- Utilização de protocolos visando à construção coletiva de objetivos comuns envolvendo os estudantes	142
Quadro 12	- Detalhamento da ação 2	144
Quadro 13	- Formulário 5 – Exemplo	145
Quadro 14	- Detalhamento da ação 3	147
Quadro 15	- Detalhamento da ação 4	149

LISTA DE SIGLAS

ACG	Apoio ao Circuito de Gestão
AVACED	Ambiente Virtual de Aprendizagem da CODED/CED
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CCI	Centro Cearense de Idiomas
CEJA	Centro de Educação de Jovens e Adultos
COADE	Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento Escolar para Resultados de Aprendizagem
CODED/CED	Coordenadoria de Formação Docente e Educação a Distância
CREDE	Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação
EEM	Escola de Ensino Médio
EJA	Educação de Jovens e Adultos
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
GESQ	Gestão e Qualidade da Educação
GIDE	Gestão Integrada da Escola
ICMS	Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDE-Médio	Índice de Desenvolvimento do Ensino Médio
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INSE	Indicador de Nível Socioeconômico
IRD	Indicador de Regularidade Docente
JF	Jovem de Futuro
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
LEC	Laboratório Educacional de Ciências
LEI	Laboratório Educacional de Informática
MEC	Ministério da Educação

NEAE	Núcleo de Estudos da Avaliação Externa
OBA	Olimpíada Brasileira de Astronomia e Astronáutica
OBB	Olimpíada Brasileira de Biologia
OBFEP	Olimpíada Brasileira de Física das Escolas Públicas
OBMEP	Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas
OCNEM	Orientações Curriculares Nacionais para o Ensino Médio
PAC	Plano de Adequação Curricular
PAE	Plano de Ação Educacional
PBF	Programa Bolsa Família
PCA	Professor Coordenador de Área
PCE	Professor Coordenador de Ensino
PCNEM	Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Médio
PDT	Professor Diretor de Turma
PPDT	Projeto Professor Diretor de Turma
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PPP	Projeto Político-Pedagógico
RBP	Reunião de Boas Práticas
SAD	Sistema de Avaliação de Desempenho
SADRE	Sistema de Acompanhamento do Desempenho e da Rotina Escolar
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEDUC	Secretaria da Educação
SEFOR	Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza
SGP	Sistema de Gestão de Projetos
SIGAE	Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação
SIGE	Sistema Integrado de Gestão Escolar
SISEDU	Sistema Online de Avaliação, Suporte e Acompanhamento Educacional
SMAR	Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados
SPAECE	Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	GESTÃO E AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA: CONTEXTO DAS POLÍTICAS E DESEMPENHO ESCOLAR	22
2.1	OS SISTEMAS DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DO CEARÁ	22
2.1.1	SIGE Escola	30
2.1.2	Sala de Situação	35
2.2	CIRCUITO DE GESTÃO E O INCENTIVO AO USO DE DADOS: POLÍTICAS DE INCENTIVO AO USO DE DADOS NO CEARÁ	37
2.3	A AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA NA REDE ESTADUAL	43
2.4	A DESCRIÇÃO DA ESCOLA	45
3	APROPRIAÇÃO E USO PEDAGÓGICO DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES	64
3.1	REVISÃO DE LITERATURA NAS DISSERTAÇÕES DO PPGP: OUTRAS VOZES SOBRE O USO DE DADOS DO SPAECE	64
3.2	USO DOS DADOS EDUCACIONAIS ATRELADO À LIDERANÇA DO GESTOR E AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PELAS LENTES DOS TEÓRICOS	73
3.2.1	A influência da liderança no incentivo ao uso de dados	75
3.3	ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	83
3.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	87
3.4.1	Liderança do gestor	88
3.4.2	Planejamento estratégico	106
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: UMA PROPOSTA DE RESSIGNIFICAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DOS DADOS EDUCACIONAIS NA ESCOLA	135
4.1	ESTRUTURA DO PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	137
4.1.1	Ação 1 - Práticas colaborativas	138
4.1.2	Ação 2 - Fortalecimento dos planejamentos por área e coletivos .	144
4.1.3	Ação 3 - Encaminhar à CREDE uma proposta de formação contínua, visando potencializar a liderança como incentivo ao uso de dados	147

4.1.4	Ação 4 – Apropriação dos resultados do SPAECE do 9º ano do Ensino Fundamental	148
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	152
	REFERÊNCIAS	154
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada com a diretora da Escola de Ensino Médio Antônio Reginaldo Magalhães de Almeida	162
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada com a Superintendente Escolar	164
	APÊNDICE C – Questionário aplicado aos professores da Escola de Ensino Médio Antônio Reginaldo Magalhães de Almeida	165
	ANEXO A – Itinerário de apropriação dos resultados constante do Boletim do Gestor Escolar	171
	ANEXO B – Itinerário de apropriação dos resultados constante do Boletim do Professor	180

1 INTRODUÇÃO

A avaliação, de forma geral, é componente essencial do processo de ensino e aprendizagem. Seus resultados podem contribuir para o direcionamento da prática docente, oferecer subsídios para reformulação dos projetos pedagógicos das escolas e para que os sistemas de ensino determinem políticas públicas orientadas para a oferta de um ensino de qualidade.

Os resultados de avaliações externas como o Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE) e o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) têm como um de seus objetivos a tomada de decisões voltadas a investimentos nos sistemas de ensino e nas instituições escolares. Tais resultados permitem também, com base no cálculo feito a partir da proficiência média nos exames em conjunto com os dados de aprovação escolar, a produção de indicadores, como o Índice de Desenvolvimento do Ensino Médio (IDE-Médio), no caso do estado do Ceará, e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), em nível nacional, bem como a disposição do percentual de alunos em cada nível da escala de proficiência, indicando o caminho percorrido pela escola na garantia do direito de aprendizagem aos seus estudantes. Os dados relativos ao SAEB ficam disponíveis no site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e sobre o SPAECE, no site do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), ambos com acesso restrito à direção da escola e posteriormente divulgados pelos meios de comunicação.

Já as avaliações internas acontecem no âmbito da sala de aula e os seus resultados fornecem informações relevantes para os professores, tendo em vista o desenvolvimento de suas práticas pedagógicas ou a recuperação de alguma etapa, visando mitigar as dificuldades apresentadas pelos alunos. Esse tipo de avaliação indica, ainda, o desempenho de cada estudante e proporciona o planejamento do trabalho do professor, demandando ações específicas para cada caso. No caso da rede estadual de ensino do Ceará, esses resultados podem ser consultados no Sistema Integrado de Gestão Escolar (SIGE Escola) e na Sala de Situação, sistemas disponibilizados pela Secretaria da Educação do estado do Ceará (SEDUC/CE), onde também são encontrados outros dados referentes aos estudantes.

Esses dados, segundo Mason (2014), ajudam a revelar aos professores e aos gestores escolares em quais aspectos estão acertando e em quais é necessário progredir. A autora destaca ainda o papel da gestão escolar na elaboração de um plano para a utilização dos dados com vistas a melhorar os resultados de seus alunos.

O uso de dados ou *data use*, expressão usada internacionalmente, consiste em utilizar os dados produzidos pela escola e para a escola, visando à melhoria do ensino ofertado. Embora pareça simples, já que gestores e professores têm acesso a relatórios e/ou outras ferramentas trazendo esses dados, Núñez (2019) alerta que vários estudos mostram o despreparo desses profissionais na interpretação de resultados e na utilização destes para produzir soluções capazes de gerar mudanças significativas na aprendizagem dos alunos. Ainda segundo a autora, ter acesso aos dados não é garantia de que eles sejam usados de forma a produzir ações capazes de causar impactos na aprendizagem dos alunos.

As tomadas de decisão utilizando apenas o conhecimento do senso comum pode ser insuficiente, já que, conforme Lakatos e Marconi (1991), o conhecimento popular não oportuniza a formulação de hipóteses sobre ocorrências existentes para além das percepções objetivas. Sendo assim, fazem-se necessárias respostas para determinados problemas que demandam formação e pesquisa, culminando na produção de um conhecimento científico, elaborado, que propicie o desenvolvimento de habilidades pelos profissionais da escola capacitando-os acerca de como manusear todas as informações às quais têm acesso e utilizando-as de forma a gerar ações que favoreçam o alcance dos objetivos estabelecidos.

De acordo com Núñez (2019), programas que incentivam o uso de dados nas escolas por meio de formação continuada ou intervenção direta de especialistas externos podem ter mais sucesso do que programas que fornecem apenas relatórios e boletins informativos a essas instituições.

Atuando na Escola de Ensino Médio (EEM) Antônio Reginaldo Magalhães de Almeida, desde 2004, primeiro como professora de Língua Portuguesa, depois assumindo a direção da escola em 2009 e desde 2018 na função de coordenadora escolar, acompanho em cargos diferentes o desempenho desta instituição. Com base nas funções que já assumi, tenho uma visão privilegiada sobre a rotina de trabalho e as ações desenvolvidas no âmbito da escola.

A escola, *locus* desta pesquisa, está localizada na cidade de Potiretama, no interior do estado do Ceará. A matrícula inicial em 2019 foi de 269 alunos, distribuídos em dois turnos, manhã e tarde. O IDEB alcançado pela escola em 2019 foi 3,6 que, em comparação ao 4,2 alcançado em 2017, demonstra uma regressão desse índice e aflige os envolvidos no processo. Ao mesmo tempo, ao fazermos uma análise longitudinal da variação do percentual de alunos nos padrões intermediário e adequado em Língua Portuguesa e Matemática da 3ª série de 2019 em relação aos resultados desses mesmos alunos no 9º ano, último ano em que estes fazem parte da rede municipal de ensino, a escola conseguiu agregar apenas 1,6% de alunos nesses padrões de desempenho em Língua Portuguesa, e em Matemática apresentou um decréscimo de -6,6%.

Nessas circunstâncias, a gestão da escola precisa utilizar os recursos disponíveis para que possam planejar ações de intervenção, na intenção de reduzir os problemas de aprendizagem percebidos. Por fazer parte da coordenação dessa escola e por ter estado na direção dela por quase nove anos, percebo a importância da gestão pedagógica e do papel do diretor no acompanhamento e orientação de políticas, programas e projetos para que esses possam reverberar no trabalho dos professores no que diz respeito às diversas referências que abrangem as suas práticas em sala de aula, considerando a capacitação docente e, conseqüentemente, a aprendizagem dos alunos.

A nossa hipótese é que os dados são utilizados na escola, entretanto, embora haja políticas, programas e projetos que incentivam a utilização pedagógica dos dados – como a própria política de avaliação em larga escala, as avaliações diagnósticas e as ações de apropriação de seus resultados, o programa Jovem de Futuro (JF) e o Projeto Professor Diretor de Turma (PPDT) – por vezes, esse processo ainda é feito como uma resposta a imposições externas.

Sob esse viés, o tema da pesquisa surge da necessidade de se investigar o uso de dados pela gestão escolar. A ideia de averiguar como a gestão da escola pode aperfeiçoar o uso dos dados emerge, uma vez que é responsabilidade da gestão escolar fortalecer o trabalho pedagógico como forma de otimizar o trabalho docente na busca de um melhor desempenho. Para Mason (2014), o apoio dado aos professores pela gestão escolar no que diz respeito à implementação do currículo e à efetivação do ensino e aprendizagem é um aspecto que merece bastante atenção. Considerando que, atualmente, tem-se acesso a inúmeros dados, tanto formais

quanto informais, a autora aponta como papel da direção da escola auxiliar seu grupo docente no uso eficiente desses dados. Ciente dessa afirmativa, apresentamos a seguinte questão de pesquisa: quais os desafios da equipe gestora na utilização de dados educacionais para subsidiar práticas pedagógicas na escola?

Diante do exposto, determinamos como objetivo geral da pesquisa: compreender como a gestão da escola faz uso dos dados educacionais oriundos dos sistemas de avaliação e de gestão. E, ainda, delimitamos como objetivos específicos: a) descrever a política estadual de avaliação educacional, os sistemas de gestão e o contexto da escola pesquisada; b) analisar os desafios e os processos que envolvem o uso dos dados educacionais; e c) propor a sistematização das práticas ajustadas com uma melhor aprendizagem, equidade e foco no sucesso do aluno. Por conseguinte, trata-se de uma pesquisa com foco na gestão da escola, orientada para apropriação e melhoria dos resultados do SPAECE e do ensino e aprendizagem, com o intuito de conciliar as decisões da direção da escola às ações da coordenação pedagógica e do corpo docente.

Com o argumento de que o uso pedagógico dos dados pelos atores escolares pode colaborar favoravelmente nos resultados cognitivos dos estudantes, Núñez (2019) justifica a importância da análise das ações e da compreensão de gestores e professores com base no estímulo ao uso de dados. Perante essa afirmação, a importância da pesquisa consiste em analisar as potencialidades e dificuldades enfrentadas pela escola na manutenção de resultados consistentes, e em buscar contribuir no sentido de aprimorar a atuação da instituição frente ao uso dos dados educacionais.

Os problemas percebidos na instituição escolar, cerne desta pesquisa, vão desde a inconsistência nas proficiências de Língua Portuguesa e Matemática do SPAECE, ao baixo rendimento escolar e aos crescentes índices de evasão e abandono.

Com o propósito de investigar as referidas questões, estabelecemos nesta produção a divisão em quatro capítulos, sendo a presente Introdução considerada como primeiro capítulo. O segundo capítulo contextualiza o SPAECE e os sistemas de gestão, como o SIGE Escola e Sala de Situação, tipificando as várias acepções que esses sistemas contraem perante a estrutura organizacional da educação pública estadual. O capítulo também dá destaque à apresentação do contexto da

escola investigada, observando como tal instituição de ensino tem coordenado o trabalho com esses sistemas.

O terceiro capítulo é de caráter analítico, que busca aprofundar o conhecimento sobre o contexto descrito anteriormente; e, para isso, está apresentado em quatro seções: revisão de literatura das dissertações do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP), apresentação do referencial teórico, metodologia, e, por último, a análise dos resultados.

Na primeira seção, é apresentado o levantamento bibliográfico de dissertações do PPGP/CAEd que abordam o uso de dados. A partir da análise desses trabalhos, extraímos os principais eixos de análise já discutidos, ao mesmo tempo em que apresentamos os eixos “liderança do gestor” e “planejamento estratégico” na intenção de contribuir com as pesquisas já realizadas sobre o tema. Na segunda seção, é abordado o aspecto teórico sobre o uso dos dados vinculado à influência da liderança e ao planejamento estratégico. Já na terceira seção, está descrita a metodologia da pesquisa, os caminhos percorridos para a coleta e análise dos dados, ancorada nos referenciais teóricos, com o objetivo de analisar os desafios com o quais a escola lida, assim como os processos que envolvem o uso dos dados. Coletamos os dados da pesquisa com base em entrevistas semiestruturadas feitas com a diretora da escola e a superintendente escolar, e com a aplicação de questionários a todos os professores, na intenção de constatar os principais desafios da escola em relação à efetividade do uso de dados educacionais em prol do avanço no desempenho discente. E, finalmente, na quarta seção é feita a análise dos resultados sobre como acontece a atuação da gestão em uma escola da rede estadual do Ceará diante dos dados educacionais, iniciando pela situação de liderança do diretor e avançando no sentido de utilizar os resultados do SPAECE e os demais dados existentes na escola como recurso para o planejamento estratégico, com a intenção de alcançar a garantia jurídica da qualidade educacional.

Essas informações indicaram uma carência de diálogo e envolvimento efetivo dos segmentos escolares nos processos de utilização dos dados, não somente das avaliações externas, mas principalmente dos indicadores internos da instituição de ensino. Diante disso, ressaltamos a necessidade de o núcleo gestor da escola estudada lançar-se em busca de uma compreensão mais ampla das

aspirações e influências intraescolares para o alcance dos principais objetivos, quais sejam, o avanço dos indicadores integrado à permanência e aprendizagem efetiva dos atores escolares.

O quarto capítulo é comprometido em apresentar o nosso Plano de Ação Educacional (PAE), que está estruturado em quatro ações, em que a primeira está relacionada a uma mudança organizacional no trabalho da gestão escolar; a segunda, ao fortalecimento e aprimoramento dos planejamentos; a terceira, com a formação gestora; e a quarta, voltada para a ressignificação da utilização de dados na escola. Dessa forma, pretendemos estabelecer o alinhamento entre os componentes do núcleo gestor e, a partir disso, consolidar os espaços de diálogos orientados à gestão participativa, bem como transformar a utilização dos sistemas de gestão e avaliação aos quais a escola tem acesso em recursos capazes de sistematizar os processos de gestão: autoavaliação que perpassa a qualificação dos dados oriundos desses sistemas como forma de sistematizar o planejamento estratégico da instituição.

Nas Considerações Finais, realizamos a conclusão da pesquisa, embora sejamos cientes de que a temática não se esgota nela. Com esse pensamento, lançamos algumas questões que entendemos importantes para futuras investigações que possam auxiliar a gestão escolar no aprimoramento do seu trabalho e na qualificação dos dados educacionais em prol da tomada de decisões embasadas em referenciais concretos.

2 GESTÃO E AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA: CONTEXTO DAS POLÍTICAS E DESEMPENHO ESCOLAR

Neste capítulo, referimo-nos às circunstâncias nas quais se produz o problema de pesquisa, enunciado na Introdução. Doravante, tratamos sobre a conjuntura em que surgiram as avaliações em larga escala em nível nacional e estadual e os processos oriundos do fortalecimento dessas avaliações e da gestão escolar e suas conseqüências no chão da escola.

Depois, apresentamos o Jovem de Futuro e o Circuito de Gestão que hodiernamente fazem parte das políticas executadas nas escolas cearenses, e em particular da escola onde esta pesquisa foi desenvolvida, concernente à promoção ao uso dos dados educacionais. Nesta perspectiva, retratamos o contexto macro e micro de surgimento e estruturação do Jovem de Futuro, assim como de políticas de incentivo ao uso de dados, que intensificam as ações fomentadas pelas etapas propostas no desenvolvimento do Circuito, a saber: a Avaliação Diagnóstica.

Ao dissertarmos, em pormenores, sobre os processos recorrentes e a descrição da instituição escolar objeto da pesquisa, aduzimos evidências sobre as dificuldades dos profissionais da escola em utilizar os dados educacionais de forma eficaz, tendo por base o desempenho dos seus estudantes.

2.1 OS SISTEMAS DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DO CEARÁ

Embora tenha iniciado na década de 1970, foi a partir da metade dos anos de 1990 que se consolidou a massificação do acesso à escola pública no Brasil, fazendo uma modificação no perfil do público para o qual essa instituição tinha sido criada, sem que a escola tivesse sido preparada para atender à nova demanda (BURGOS; CANEGAL, 2011). Com isso, foi necessário que à escola fossem incorporadas políticas mais assistencialistas do que educacionais, ampliando as funções dessa instituição e causando o que Peregrino (2010) denomina de desescolarização da escola.

Nesse contexto, ainda segundo Peregrino (2010), a escola pública no Brasil precisou lidar com a gestão da pobreza e, ao mesmo tempo, com a realização de ações para enfrentar problemas advindos da massificação da escola: evasão, repetência e distorção idade-série, acompanhados de alguns programas de

aceleração de aprendizagem. Desse cenário, originou-se uma diferença entre escolas, e até entre turmas de uma mesma escola, dando origem as desigualdades.

Burgos e Canegal (2011) alertam que, ao massificar a escola e ao mesmo tempo não serem oferecidos recursos que possibilitassem um trabalho voltado às exigências do novo público presente nessas instituições, isso contribuiu para a desescolarização da escola. Nesse período, anos 1990, as discussões sobre a reforma da organização do estado e a maneira como os serviços públicos eram ofertados ganharam destaque. De acordo com Burgos e Canegal (2011), a descentralização das políticas públicas foi uma temática que permeou essas reformas, principalmente das políticas educacionais. Ainda segundo os autores, a descentralização trouxe também a ideia do fortalecimento da autonomia das redes e instituições escolares, juntamente com a anuência a mecanismos de responsabilização e a instrumentos de avaliação da eficiência escolar. Essas mudanças tiveram como consequências, entre outros processos, as avaliações externas, a valorização da gestão escolar e a busca pela produção de melhores resultados escolares. Nesse contexto, emergiram os sistemas de avaliação em larga escala em nível nacional e também em diversos estados, entre eles o estado do Ceará.

Nesse contexto, o SPAECE apresenta-se como avaliação externa em larga escala, responsável por avaliar alunos do Ensino Fundamental e Ensino Médio quanto às competências e habilidades nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. Seguindo a linha Avaliação de Desempenho Acadêmico, a cada edição são coletados dados que apontam o nível de proficiência e o desenvolvimento do desempenho dos estudantes. Essa avaliação contempla as escolas municipais e estaduais, é aplicada de forma censitária, orienta-se por Matrizes de Referência ajustadas às do SAEB e vem sendo realizada desde 1992 pelo Governo do Estado do Ceará por meio da SEDUC. A avaliação estadual persegue os mesmos objetivos do SAEB de avaliar a qualidade, equidade e eficiência da educação básica, porém visa garantir mais dinamismo, ou seja, gerar as informações em tempo hábil sobre o desempenho dos alunos. Esse diferencial foi pensado no intuito de auxiliar na elaboração de políticas públicas para possíveis intervenções e para que as escolas tivessem acesso aos resultados de aprendizagem de seus alunos a tempo de pensar o próximo ano letivo, oportunizando à comunidade escolar momentos de

apropriação e reflexão sobre esses resultados a fim de orientar o trabalho pedagógico de cada unidade educativa.

Na perspectiva de garantir a fidedignidade do processo de avaliação implementada no Ceará, a SEDUC adota os princípios de utilidade, viabilidade, exatidão e ética estabelecidos pelo Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Comitê Misto de Normas para Avaliação Educacional) para nortear o planejamento, a organização, a aplicação, a consolidação dos dados e a disseminação dos resultados do SPAECE [...]. (SANTOS *et al.*, 2015, p. [3]).

O Ceará foi um dos pioneiros na implementação de programas de avaliação em larga escala nas suas escolas, posição advinda da preocupação da SEDUC com os resultados do primeiro ciclo de avaliações do SAEB, que apontou problemas relativos tanto ao acesso quanto à qualidade do ensino. É importante salientar o contexto histórico vivido a partir dos anos 1990, em que a avaliação do desempenho dos estudantes revelou-se uma preocupação mundial e a avaliação foi considerada impositiva no que diz respeito ao desenvolvimento da qualidade da educação.

A primeira avaliação amostral do rendimento escolar abrangeu apenas estudantes de 4ª e 8ª série das escolas estaduais de Fortaleza. Posteriormente, com aparência similar ao SAEB, o Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE) foi implementado no ano 2000 por meio da Portaria nº 101 (CEARÁ, 2000) e, a partir de 2004, o sistema foi universalizado e passou a avaliar as escolas das redes estadual e municipais.

A concepção de prestação de contas é um traço evidente desse sistema avaliativo e os seus resultados fomentam a tomada de decisões acerca das políticas educacionais, concedendo à avaliação educacional a função basilar de orientar a busca pela qualidade educacional representada pela qualidade das aprendizagens construída pelos estudantes através da educação escolar, pois, a partir de seus resultados e apropriação desses pelo público em geral, abre-se espaço para análise e reflexão desses dados para formular ações a serem implantadas dentro das escolas e que gerem impactos em seu desempenho.

Arellano *et al.* (2012) consideram os Sistemas de Avaliação de Desempenho (SAD) como principal possibilidade de prestação de contas por parte de gestores, tanto no que diz respeito aos processos utilizados no desenvolvimento das ações quanto aos resultados alcançados, atuando dessa forma como base para a

construção de governos preparados para solucionar os mais variados problemas da sociedade.

Mesmo assim, alguns problemas são citados em relação às avaliações em larga escala, entre eles estão a visão restrita de currículo em relação aos objetivos propostos pela escola para a formação de seus alunos, a ideia de preparar para os testes e fatores externos que podem influenciar os resultados obtidos nos testes (BONAMINO; SOUSA, 2012).

Em seu texto, Arellano *et al.* (2012) mencionam os limites e potencialidades de um SAD enquanto dispositivo de medição e de prestação de contas. Porém, respeitados os limites de como pode operar, o SAD se mostra como um mecanismo profícuo, tanto para ajudar as instituições e gestores a organizarem suas ações e estratégias de forma alinhada com vistas a alcançar seus objetivos com aplicação de recursos de forma eficaz, bem como criando técnicas de aprendizagens e de prestação de contas à sociedade de modo plausível e transparente.

O SPAECE tem sido usado na composição de indicadores que medem a evolução educacional de escolas, municípios, regionais e de todo o estado. Esses indicadores têm demonstrado sua capacidade de catalisar e movimentar o trabalho dos gestores públicos, da mesma forma que habilita a comunidade a reivindicar melhorias no serviço público, ampliando a transparência e conseqüentemente o monitoramento acerca de vários atos da administração pública.

Nessa perspectiva, Arellano *et al.* (2012, p. 14) exemplificam um SAD clássico como um instrumento que “assegura logo de início, por princípio ou axioma, que os governos e suas organizações geram efeitos tangíveis e mensuráveis através de seus respectivos produtos ou serviços”.

Essa avaliação traz conseqüências, tanto no que diz respeito à elaboração de políticas educacionais, quanto em políticas de incentivo. No contexto escolar, podemos destacar o desenvolvimento dessas políticas visando à melhoria da aprendizagem e conseqüentemente do desempenho da escola nos testes, bem como o fornecimento de informações sobre o nível da educação ofertada. Essa dinâmica proporciona a responsabilização dos agentes escolares com a qualidade do ensino ofertado e, de certa forma, incentiva a busca por soluções dos problemas encontrados, buscando uma evolução gradativa dos resultados.

O ciclo de políticas públicas voltadas à responsabilização teve início a partir de 2007, quando foram realizadas ações com a intenção de consolidar e destacar os

princípios que regem a gestão para resultados. Como exemplo, pode-se destacar a Lei nº 14.023, de 2007 (CEARA, 2007), que reformulou o cálculo da cota-parte do Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) atrelado ao resultado do SPAECE; e em 2009, dando prosseguimento ao projeto público estadual, foram promulgadas as leis que criaram um sistema de premiação condicionado aos resultados da avaliação estadual. Nele, estão o Prêmio Aprender pra Valer, que premia alunos do Ensino Médio com um notebook pelo seu desempenho, e o Prêmio Escola Nota 10, que contempla as escolas municipais que ofertam o Ensino Fundamental e que possuem, no momento da prova, pelo menos 20 alunos matriculados na série avaliada, além de ter, no mínimo, 90% de participação desses alunos. No 2º ano, a pontuação deve ficar entre 8,5 e 10, enquanto nos 5º e 9º anos os estudantes devem obter notas entre 7,5 e 10 em Português e Matemática (CEARÁ, 2019a), sempre visando alavancar a qualidade da educação no estado.

O SPAECE enquanto sistema de avaliação traz como propósitos fundamentais proporcionar a compreensão sobre a qualidade da educação em todo o estado e gerar dados importantes e capazes de apoiar a efetivação, o monitoramento e a avaliação das políticas públicas educacionais. A avaliação possibilita aos profissionais das escolas da rede pública a aquisição de informações a respeito da condição do Ensino Fundamental e Médio, já que ela afere as competências e habilidades dos estudantes dos níveis de ensino citados, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. Em se tratando do SPAECE, a observação dos resultados está concentrada tanto no desempenho individual do estudante quanto nas habilidades detalhadas na matriz de referência da avaliação (SOUSA, 2016a).

A concepção de equidade é que se deve tratar os diferentes de forma diferente. A esse respeito, Néstor López (2005, p. 80) afirma que “somente serão justas aquelas desigualdades que estão orientadas para assegurar igualdade nos resultados”. Com base nesse pensamento, o sociólogo argentino apresenta a noção de educabilidade que remete não tanto “a capacidade de aprender, mas a capacidade do aluno para participar do processo educativo formal e acessar assim a essa educação básica que define o horizonte de equidade dos sistemas educativos”

(NÉSTOR LÓPEZ, 2005, p. 94). Aqui se compreende que, quanto maior for a diferença do aluno real para o aluno ideal, menor a educabilidade.

No livro *Interação Escola Família: Subsídios para Práticas Escolares*, há exemplos de ações que podem ajudar a reduzir as “brechas de educabilidade”, quando mostra que, ao se aproximar da realidade de seus alunos, a escola passa a compreender suas condições de vida e sua cultura, ficando mais fácil realizar um planejamento pedagógico considerando o perfil do estudante que ela atende, bem como a influência desse trabalho na relação professor-aluno.

Assim, estudantes que estão em um Padrão de Desempenho inferior ao desejado para o seu nível de escolaridade demonstram a necessidade de um cuidado personalizado e de intervenções pedagógicas de forma a assegurar o desenvolvimento das habilidades essenciais para o êxito escolar.

A partir dos resultados do SAEB e SPAECE, são realizados Seminários de Apropriação dos Resultados com a presença dos gestores e técnicos de todas as Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação (CREDEs), bem como encontros formativos por Regional para apresentação desses dados, em um esforço de preparar melhor os gestores das escolas para um trabalho de reflexão com a equipe escolar, e a escola em questão participa de todos esses eventos. A CREDE recebe essas informações através de uma apresentação preparada pela equipe da SEDUC, na qual estão inseridos a proficiência média de Língua Portuguesa e Matemática dos últimos anos da Regional para que seja possível verificar o histórico; a taxa de participação dos alunos e a série histórica de cada instituição; a proficiência média e série histórica desses dados; a variação da proficiência média, tanto de Língua Portuguesa quanto de Matemática; e os níveis de proficiência e o percentual de alunos em cada um desses níveis, por escola. Além disso, é exposto uma análise longitudinal, mostrando a variação do percentual dos alunos nos padrões intermediário e adequado em Português e Matemática comparando os resultados dos mesmos alunos no 9º ano e na 3ª série do Nível Médio.

Ao apoderarem-se dos dados passados por meio de boletins e em momentos organizados pelas CREDEs para apropriação desses resultados, os gestores escolares podem constatar de modo geral ou ainda individual os alunos com os menores índices de aprendizagem. Por esse motivo, percebe-se que o estudo atento dos resultados da avaliação em larga escala pode ser utilizado em prol da produção de estratégias eficazes que levem ao aumento da qualidade educacional. Como

consequência, têm sido desenvolvidas várias políticas públicas no estado para melhorar os indicadores nacionais.

A Secretaria da Educação do Ceará em parceria com o CAEd/UFJF ofertou formações a distância em Apropriação e Utilização dos Resultados das Avaliações, favorecendo equipes da SEDUC, CREDEs e gestores escolares (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2010). A Secretaria em colaboração com o Instituto Unibanco implementou ainda o Projeto Jovem de Futuro, que trouxe em seu desenho um percurso formativo de gestão escolar para resultados de aprendizagem do qual faz parte o circuito de gestão implantado nas escolas estaduais.

Os investimentos na educação através de políticas públicas pensadas para avançar na melhoria dos indicadores do estado têm produzido efeitos. De acordo com os dados da avaliação de 2019, essa melhoria está refletida nos resultados dos estudantes da 3ª série do Nível Médio do estado, os quais atingiram o melhor desempenho desde 2012, tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática (CEARÁ, 2020a), além de investimentos na educação através de políticas públicas pensadas para avançar cada vez mais na melhoria dos indicadores do estado.

Em síntese, pode-se concluir que o SPAECE corresponde aos propósitos de um SAD, pois busca definir claramente as medidas e ações que originam um projeto governamental de forma a favorecer o seu entendimento e, ao mesmo tempo, presta contas à sociedade com a apresentação dos resultados alcançados, revela a lógica do processo e a justificativa da ação governamental.

Acreditamos que as políticas de responsabilização sobre o desempenho das escolas envolvendo premiação deveriam abrir espaço para a política do uso de dados como uma possibilidade de melhorar a qualidade na educação. As escolas de ensino médio já começaram nessa perspectiva, mas os municípios, responsáveis pelo ensino fundamental, direcionam seus esforços com a finalidade de conseguir a “Escola nota 10” e as vantagens trazidas com ela, que vão desde benefícios financeiros até “status” de melhor escola, e ainda como propaganda eleitoreira para prefeitos. Estudos internacionais citam efeitos indesejados desse tipo de política, aos quais denominam de “*gaming*” que, de acordo com Núñez (2019), é um jeito de burlar o sistema para atingir as metas estipuladas aumentando ainda mais as desigualdades dentro das escolas. Como exemplos dessa prática estão: o estreitamento do currículo como forma de treinar para os testes e a exclusão dos

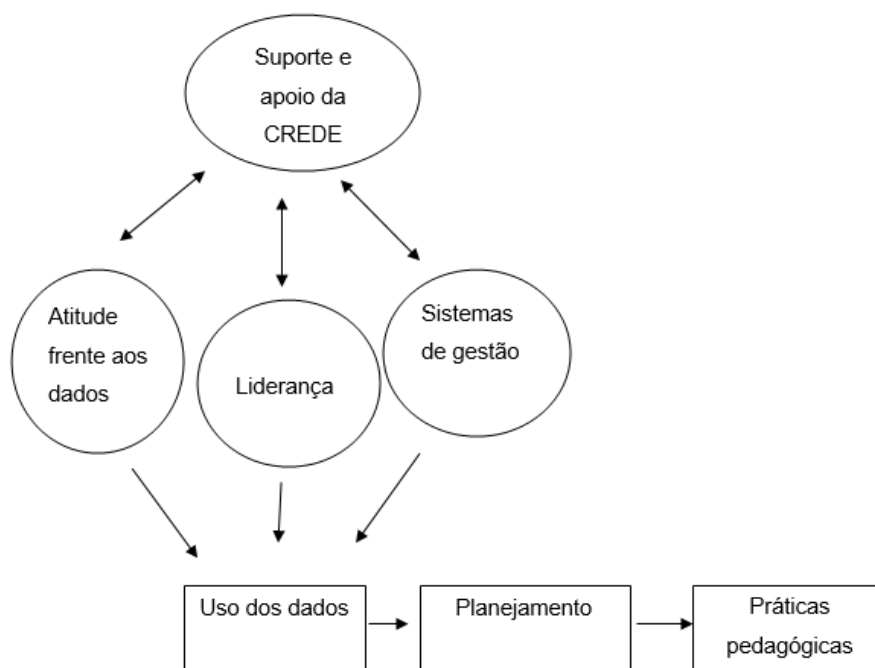
alunos com menor rendimento nos dias das avaliações. A consequência desse comportamento é a continuação da defasagem na aprendizagem dos alunos sendo tangenciada para a próxima etapa: o Ensino Médio.

Núñez (2019) aponta ainda que no Brasil é na elaboração de políticas de responsabilização que os resultados de avaliação em larga escala e indicadores educacionais são geralmente mais utilizados, no entanto pesquisas internacionais já argumentam que o modelo de política baseado no uso de dados educacionais pode transformar as experiências pedagógicas.

Considerando “dado” como toda e qualquer informação que auxilie os educadores a conhecerem melhor os estudantes (WAYMAN *et al.*, 2012 apud VILARDI; PAES DE CARVALHO, 2019), esses autores citam fatores importantes para o uso dos dados que são: a atitude frente aos dados, o contexto, a liderança do diretor, o suporte pessoal e o acesso à tecnologia.

Os fatores que interferem no uso de dados, de acordo com Wayman *et al.* (2012 apud VILARDI; PAES DE CARVALHO, 2019), estão representados graficamente abaixo, no Diagrama 1, modificados com base no foco da nossa pesquisa.

Diagrama 1 - Fatores que interferem no uso de dados educacionais na escola pesquisada



Fonte: Adaptado de Vilardi e Paes de Carvalho (2019, p. 110).

Em nossa realidade, contamos com recursos voltados para auxiliar a gestão educacional. Além da cultura da avaliação de desempenho no estado, a constituição do SIGE bem como da Sala de Situação pode ser percebida como um investimento por parte da SEDUC no incentivo ao uso de dados educacionais que podem servir de suporte para o planejamento escolar, reverberando no planejamento docente e em práticas pedagógicas melhoradas.

2.1.1 SIGE Escola

O estado do Ceará conta com um projeto estruturante que integra os processos de gestão da SEDUC, o Sistema Integrado de Gestão Escolar (SIGE). Esse sistema foi implementado entre 1996 e 1999 com o intuito de facilitar o acesso às informações conferindo mais agilidade e eficiência, possibilitando a inserção de diversos processos de gestão da SEDUC que passaram a funcionar de forma organizada e controlada, contribuindo para que a Secretaria monitore as ações desenvolvidas nas escolas e acompanhe os indicadores provenientes da gestão escolar (AGUIAR, 2004). O sistema em questão, por estar voltado ao órgão central, passa a não atender de forma satisfatória às demandas da rede. Por isso, foi realizada uma integração deste com outros sistemas: SADRE e Sistema Ceará-Escola, que objetivavam acompanhar o trabalho desenvolvido pela SEDUC, por meio das Secretarias Regionais e escolas, e informatizar o processo de matrícula nos estabelecimentos de ensino, respectivamente (NOGUEIRA JÚNIOR, 2019). Essas inovações deram origem ao SIGE Escola.

O SIGE Escola e o portal Sala de Situação fazem parte do conjunto de sistemas *on-line* oferecidos pelas SEDUC para monitorar os processos de gestão das escolas públicas estaduais. O SIGE Escola já passou por algumas expansões desde 2007, ano de sua criação, sempre visando ao aprimoramento do sistema e à implantação de políticas públicas. Atualmente, possui 13 módulos: Acadêmico, ENEM¹, Professor Online, Aluno Online, Rede Física, CEJA², Alimentação Escolar,

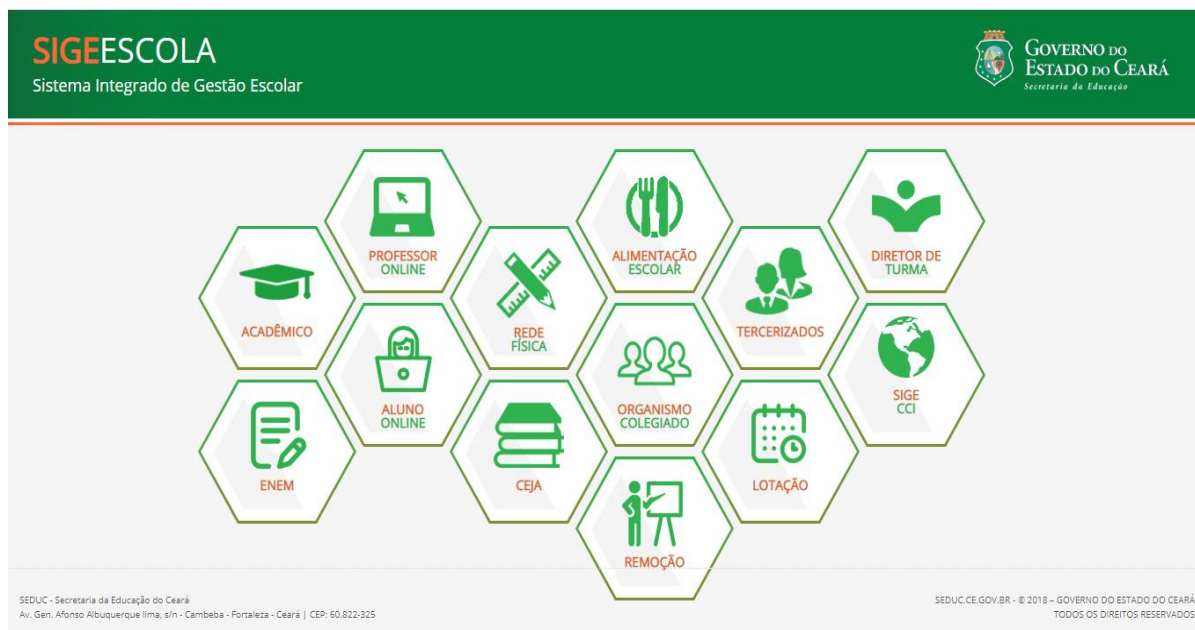
¹ Exame Nacional do Ensino Médio.

² Centro de Educação de Jovens e Adultos.

Organismo Colegiado, Remoção, Terceirizados, Lotação, Diretor de Turma e SIGE CCI³.

A Figura 1 apresenta a página de acesso ao SIGE Escola:

Figura 1 - Página de acesso ao SIGE Escola



Fonte: Ceará (2020b).

De acordo com a Figura 1, em sua página de acesso, o SIGE Escola apresenta os módulos que o compõem e que serão discriminados a seguir. Dentre os diversos módulos, o Acadêmico, que pode ser acessado tanto pela diretora, quanto pela coordenadora e secretária escolar, é o módulo mais utilizado, pois traz informações sobre os processos referentes ao período letivo, sendo através dele realizadas as matrículas e transferências, podendo também serem emitidos boletins, declarações e fichas individuais dos alunos. Além disso, nele estão os dados relativos à frequência e notas dos estudantes, que migram automaticamente do Diário Online, sistema alimentado pelo professor, para o SIGE Acadêmico. Esses dados dão origem a diversos mapas e relatórios que possibilitam o acompanhamento dos indicadores escolares pela gestão.

A secretária alimenta e opera o módulo Acadêmico durante todo o ano, desde o início com a introdução do calendário letivo e a todos os processos envolvendo a vida escolar do aluno. A secretária escolar e os professores alimentam esse módulo,

³ Centro Cearense de Idiomas.

que dão origem a materiais de escrituração e relatórios que podem ser acessados pela direção, coordenação e secretária escolar. Na coordenação, recorreremos aos mapas de infrequência e de notas para servir de suporte ao trabalho de acompanhamento e às reuniões de Conselho de Turma. A coordenação acessa os mapas de infrequência e faz o acompanhamento, possibilitando a verificação do percentual de faltas e a supervisão individual de cada aluno, através de um atendimento realizado com o estudante e ou com os responsáveis daqueles que se apresentam infrequentes.

O módulo ENEM contém informações referentes ao cadastro dos alunos para os pedidos de isenção e inscrição no exame e acompanhamento da situação dos estudantes em relação à presença nas provas, notas e ingresso em Instituições de Ensino Superior (IES). Compreende ainda os eventos Enem Não Tira Férias e #FDSCurtindoEnem, disponibilizando relatório sobre este último, constando cronograma e inscritos por atividade. Disponibiliza ainda relatórios consolidados por turma, de documentação, inscrição, presença, notas e as médias por turma em cada uma das áreas de conhecimento avaliadas. Esse módulo é alimentado pela secretária escolar em determinada época do ano, assim que é iniciado o processo que envolve os exames, para registrar os alunos presentes nos dias da aplicação da prova e, posteriormente, os respectivos resultados.

O Professor Online é o portal do professor da rede estadual e engloba vários recursos que são disponibilizados aos docentes, como: ficha funcional, calendário letivo, seus horários, informações sobre as turmas na qual lecionam e por onde podem interagir e compartilhar material didático e atividades com seus alunos. Além disso, há também o Diário Online, versão digital do diário de classe, no qual os professores registram os planos de ensino, as aulas, a frequência dos alunos e o lançamento das notas. Os professores tanto podem acessar esse módulo pelo site <https://professor.seduc.ce.gov.br/> como também pelo aplicativo para sistemas Android. Através do Diário Online, os gestores podem realizar o acompanhamento das informações cadastradas, verificando possíveis pendências. Essa ferramenta otimizou de forma substancial o trabalho do professor, pois substituiu os diários impressos, introduzindo dados de fácil acesso e, ao mesmo tempo, transformando o modo como a coordenação acompanha o exercício docente, dando maior celeridade ao processo.

O Aluno Online é o portal do aluno da rede estadual e propicia ao estudante o acesso ao calendário letivo, boletim escolar, frequência e materiais liberados por seus professores, bem como o acesso aos eventos disponibilizados pela SEDUC. A partir de 2020, a enquete de preferência alimentar foi concedida por essa ferramenta para auxiliar na produção do cardápio da merenda escolar. Esse módulo dispõe também de um aplicativo para sistemas Android.

O módulo Rede Física facilita o registro de informações sobre o local de funcionamento e espaço físico (ambientes e equipamentos), bem como informações sobre a regulamentação da unidade de ensino. Atualmente, contém ainda o Educacenso, onde é realizada a conferência de documentos dos alunos antes de migrar para o Censo e está interligado com a Receita Federal para resolução de pendências na base da receita, tanto para correção para o Censo como para as inscrições no site do INEP.

O módulo CEJA oportuniza aos gestores da modalidade semipresencial do Ensino Fundamental e Médio a consulta de documentos orientadores e a legislação sobre a Educação de Jovens e Adultos (EJA) e sobre os Centros de Educação de Jovens e Adultos (CEJAs).

O módulo Alimentação Escolar auxilia o gestor no planejamento das compras, na montagem dos cardápios e registros de alimentação especial para alunos com patologias. O sistema apresenta relatórios referentes à quantidade de alunos atendidos, informações financeiras, relatório de ingredientes do cardápio e resultados das enquetes de preferência alimentar realizadas com os estudantes por meio do Aluno Online.

O módulo Organismo Colegiado é utilizado pelos membros do Conselho Escolar e Grêmio Estudantil das escolas estaduais. O sistema detém os cadastros dos integrantes desses colegiados, bem como documento reguladores, estatutos e modelos de atas.

O módulo Diretor de Turma contém as informações dos dossiês do Projeto Diretor de Turma, ajudando quanto ao fornecimento e manuseio de dados tendo em vista a disponibilização dessas informações para os alunos, pais, professores e gestão escolar. Atualmente, dispõe do Monitoramento Individual dos Alunos na Educação Remota integrado ao Diário Online, que mostra as condições de acesso e o registro das interações pedagógicas entre alunos e professores. O PPDT desenvolvido nas escolas cearenses é um exemplo de um conjunto de várias ações

que tem como objetivo conhecer o estudante e sua família de forma individual para atender as suas necessidades auxiliando-o em sua formação integral. Embora reconhecendo que ainda há muito que caminhar na procura da equidade dentro de nossas escolas, é possível perceber que já há um caminho aberto. Mais à frente, explicaremos melhor sobre a figura do Professor Diretor de Turma.

Os módulos Remoção, Terceirizados e Lotação são voltados para as demandas relacionadas aos servidores e se voltam para questões estritamente administrativas. Esses módulos, de modo geral, são informativos para a escola, o acesso é feito normalmente para consultas e são atualizados pela CREDE/SEDUC.

O SIGE CCI é para uso exclusivo dos Centros Cearenses de Idiomas (CCIs) e, apesar de já disponível, ainda se encontra em fase de construção.

O SIGE Escola trata-se, portanto, de um programa que integrou dois outros já existentes: Sistema de Acompanhamento do Desempenho e da Rotina Escolar (SADRE) e Gestão Integrada da Escola (GIDE), e é utilizado para gerir rede física, orçamento, compras, recursos humanos e informações educacionais, tendo como objetivo, a coleta, o monitoramento, a produção e a disponibilização dessas informações *on-line* para técnicos da Secretaria e Regionais, gestores, professores, alunos e responsáveis.

Em nosso contexto escolar, apesar de uma variedade de dados disponíveis, a utilização destes ainda está muito mais voltada para a consulta e menos para a tomada de decisão pelos gestores. Em suma, o SIGE é majoritariamente utilizado pela secretária escolar e esse uso tem um cunho marcadamente administrativo, o mesmo acontece para o tipo de uso feito pela direção da escola, mesmo quando faz uso dos mapas de disciplinas críticas retirados do sistema, mas que são manuseados apenas para mostrar a situação no tocante ao desempenho de cada turma nas reuniões de professores e ou das famílias. Normalmente, isso ocorre ao término de cada bimestre, quando a diretora utiliza essas informações para demonstrar para os professores e para os responsáveis como está o rendimento de cada disciplina, em cada turma, e o percentual de alunos que se encontram abaixo ou acima da média.

2.1.2 Sala de Situação

Em 2017, a SEDUC criou um ambiente de monitoramento dos indicadores educacionais gerados por meio dos dados do SIGE. A sala de situação transforma e consolida os dados migrados do SIGE, auxiliando o trabalho da gestão pedagógica, trazendo ainda informações sobre o IDEB, por meio de gráficos que mostram a matrícula e a enturmação, rendimento e infrequência por escola, por turma, por disciplina e no caso de infrequência superior a 20%, por aluno. São informações que, se bem utilizadas, motivam práticas pedagógicas.

Um dos processos para o uso de dados é a transformação do dado bruto em uma informação mais pedagógica, mais didática. Embora o SIGE já disponibilize relatórios e informações úteis ao trabalho dos gestores, na Sala de Situação as informações aparecem de forma mais clara e objetiva. São vários recursos disponíveis nesse sistema, entre os quais o consolidado de infrequência anual, mensal e por disciplina, bem como a média das notas por turma e por disciplina. Apresenta ainda a quantidade de disciplinas em que os alunos estão com notas abaixo da média, assim como as disciplinas com maior e menor média em cada turma. Contudo, Vilardi e Paes de Carvalho (2019) apontam que o uso dos dados é motivado pela liderança do diretor, sua atitude frente aos dados e pelos sistemas de gestão onde os dados estão disponibilizados.

Nas escolas, diretores, coordenadores e secretários escolares têm acesso a essa plataforma por meio de login e senha, permitindo também, além dos recursos já pontuados, a observação da coleta de dados da escola, possibilitando a verificação do percentual de dados informados e dados inferidos.

A Figura 2 apresenta a tela de login da Sala de Situação:

Figura 2 - Página de acesso à Sala de Situação



Fonte: Ceará (2020c).

Embora conscientes de sua existência em nossa escola, a Sala de Situação não alterou as práticas de gestão, já que a plataforma não é utilizada efetivamente. Dessa forma, a secretária da escola não acessa e a diretora utiliza raramente apenas quando busca algum dado, como rendimento, participação nas avaliações externas e a frequência, geralmente para contatar as famílias daqueles alunos que estão em turmas que não contam com o PDT, sendo acompanhados pela diretora ou para verificar o andamento da inserção desses dados pelos professores. A plataforma é utilizada pela coordenação para monitorar a alimentação da frequência pelos professores e como forma mais rápida de obter informações sobre os alunos mais faltosos e, com isso, auxiliar o trabalho do Diretor de Turma. Sendo assim, percebemos que esse ambiente não foi apresentado aos educadores, tampouco explorado como deveria, nem para mostrar que os registros feitos por eles no sistema não era uma demanda puramente burocrática, mas que deram origem a informações que poderiam levantar discussões que gerassem um planejamento escolar fundamentado em dados concretos.

Por estar sujeita à atitude dos gestores frente ao aproveitamento da Sala de Situação e dos dados registrados no SIGE, a realização da expectativa sobre o uso dos dados pode não se concretizar, visto o acesso ser restrito. No contexto escolar, os únicos usuários da plataforma são os gestores e a pessoa da secretaria, portanto entende-se que os primeiros têm o papel de fomentar a utilização dos gráficos e

relatórios que, considerando suas características, são dados pedagógicos e, portanto, devem fazer parte da rotina da gestão e especialmente dos momentos de planejamento. A superintendência escolar também tem um papel importante e foi através das visitas técnicas e do trabalho de acompanhamento desse profissional que a escola tomou consciência dos dados, visto que as discussões são baseadas em dados retirados dos sistemas de gestão e apresentados à instituição de ensino, na condução da dinâmica de produção e execução do plano de ação da escola. Conforme Moreira (2019), a implementação da Sala de Situação pode não resultar em práticas pedagógicas melhoradas se a gestão não desenvolver uma cultura voltada para o acompanhamento, a utilização, o compartilhamento e a divulgação dos instrumentos e dados disponibilizados pelo sistema.

Na seção a seguir, abordaremos as políticas de incentivo ao uso de dados e o uso de uma metodologia de Gestão por Resultados na busca por melhores indicadores.

2.2 CIRCUITO DE GESTÃO E O INCENTIVO AO USO DE DADOS: POLÍTICAS DE INCENTIVO AO USO DE DADOS NO CEARÁ

De acordo com Henriques, Carvalho e Barros (2020), alguns estudos apontam que o aprendizado dos alunos está fortemente vinculado às atitudes dos gestores e sua liderança na gerência do trabalho escolar, e que determinadas práticas de gestão impactam nos resultados acadêmicos dos estudantes. Com base nessas ideias, houve o aumento do interesse e das expectativas quanto ao trabalho do diretor e de sua equipe. Todavia, as políticas públicas em nosso país têm dado pouca importância à liderança escolar (HENRIQUES; CARVALHO; BARROS, 2020). Concordamos com autor, pois, perante as transformações pelas quais o papel do gestor tem passado nas últimas décadas e, por conseguinte, as exigências quanto à qualidade e à prática profissional dessa figura no desenvolvimento de sua função, é visível a sua importância na realização do objetivo maior da escola, que é ofertar um ensino capaz de garantir a aprendizagem dos alunos. Nesse contexto, o gestor passou a ter uma posição mais participativa no processo de ensino, devendo pensar o planejamento como fundamental para ajustar as práticas docentes às demais atividades escolares.

O Programa Jovem de Futuro é uma parceria entre instituições públicas e privadas orientada para o aperfeiçoamento das práticas de gestão e liderança nas escolas, regionais e secretarias de educação com foco no ensino médio. Tem como objetivo aumentar a permanência dos estudantes na escola e o percentual de concludentes do ensino médio, elevando os níveis de aprendizagem.

A origem do Jovem de Futuro data de 2007, tendo sofrido frequentes mudanças até alcançar a atual configuração. O programa tem como premissa o reconhecimento do grande potencial dos gestores em escolas públicas e visa incentivá-los a refletirem sobre as suas práticas e a organização de rotinas.

Implantado em colaboração com as Secretarias Estaduais de Educação, o programa oferece para as redes e para as instituições de ensino uma metodologia e recursos que prestam assistência ao trabalho de gestão. As ações do Jovem de Futuro são sistematizadas através do método Circuito de Gestão e estão estruturadas em cinco eixos: assessoria técnica, formação, análise de dados, sistemas tecnológicos próprios e avaliação (INSTITUTO UNIBANCO, 2020).

O Jovem de Futuro, em sua 2ª geração, com a parceria Programa Ensino Médio Inovador/Jovem de Futuro, foi implementado na escola foco desta pesquisa em 2014 e 2015. Em 2016, uma nova parceria foi firmada entre o Instituto Unibanco e o estado do Ceará, que incorporou a 3ª geração do Jovem de Futuro, uma tecnologia voltada para a Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem.

A partir de 2017, houve a implementação da 3ª geração desse programa na escola pesquisada, o qual pressupõe a efetivação do Circuito de Gestão, uma ferramenta de gestão com o objetivo de orientar, organizar e sistematizar os principais processos e procedimentos da gestão escolar. Ainda, alinha o planejamento estratégico, envolvendo o trabalho da escola com a CREDE e a SEDUC através de métodos para planejar, executar, avaliar, monitorar e corrigir rotas (INSTITUTO UNIBANCO, 2017). Esse desdobramento do Circuito de Gestão do Programa Jovem de Futuro é exemplificado pela Figura 3:

Figura 3 - Etapas do Circuito de Gestão



Fonte: Instituto Unibanco (2020).

O ponto de partida para iniciar o Circuito de Gestão é a meta, entretanto, durante o percurso para o alcance dessa meta, os trabalhos estão voltados para os indicadores estruturantes, quais sejam: percentual de frequência de alunos, percentual de aulas dadas, percentual de alunos com média para aprovação e quantidade de alunos com notas insuficientes por disciplina. Nesse propósito, a SEDUC formulou o IDE-Médio, que é resultante da combinação da nota da avaliação externa estadual, no caso o SPAECE, e o fluxo. Em 2017, a meta estabelecida para a escola em estudo foi 3,78 e em 2018 foi 3,92, sendo alcançadas as médias 3,84 e 3,94, respectivamente. No entanto, em 2019, com base na queda da proficiência em Língua Portuguesa e Matemática no SPAECE e aumento dos índices de reprovação e abandono, o IDE-Médio provisório foi de 3,77, enquanto que a meta estipulada era de 4,28.

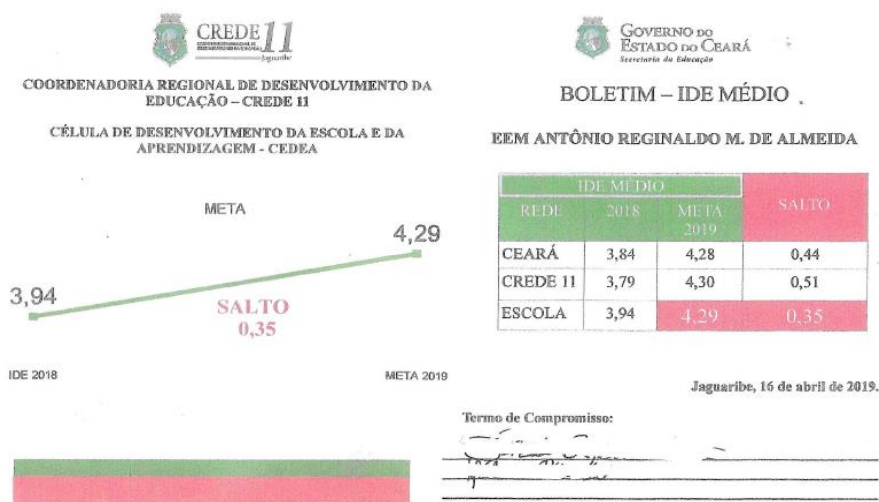
Os principais encarregados pela implementação do Circuito de Gestão são: o gestor e o Apoio ao Circuito de Gestão (ACG), função exercida pela Superintendente Escolar ligada à CREDE, que dentro do Jovem de Futuro tem como incumbência direcionar os gestores na efetivação do método de gestão escolar com foco em resultados de aprendizagem e acompanhar as etapas do projeto. No entanto, a fim de gerar a corresponsabilização de toda a comunidade escolar, o JF determina o envolvimento de outros atores que formam o grupo gestor da escola, que é

constituído pela diretora e a coordenadora, um representante de alunos, um representante de professores e um representante dos responsáveis pelos alunos.

As etapas do Circuito de Gestão acontecem através da Pactuação das Metas, momento reservado à apresentação do panorama geral de alcance da meta do IDE-Médio e/ou IDEB do ano anterior e pactuação da meta para o ano em curso com a dupla gestora: diretora e coordenadora. A diretora fica encarregada de apresentar e pactuar a metas com a comunidade, utilizando o boletim do IDE-Médio e *slides* produzidos pela CREDE e utilizados com o grupo gestor em evento similar ao replicado na escola. Além disso, são realizadas reuniões com o grupo docente, responsáveis e alunos da 3ª série, em momentos distintos, culminando com a assinatura de todos os presentes em sinal de concordância e corresponsabilidade com a meta proposta. A partir daí, seguem-se os passos do Planejamento que tem seu início com a análise dos resultados internos e externos e os componentes do IDE-Médio (nota padronizada do SPAECE x Indicador de rendimento interno) que precisam ser melhorados, levantamento dos problemas e causas que influenciam negativamente nos resultados.

As causas identificadas pelo grupo gestor como sendo de gerência da escola guiam o desenho das ações no planejamento. Para cada uma dessas causas é definida uma ou mais ações que precisam ser ajustadas de forma clara e completa, tendo por base o mapa da ação que ajudará a estabelecer: responsável, prazo, datas de início e término, tarefas, produto e resultado a ser atingido. Ao ser concluído, o plano de Ação tem seu registro feito no Sistema de Gestão de Projetos (SGP), o qual em 2020 foi substituído pelo Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (SIGAE). Nesse sistema, ficam registradas as ações planejadas com o intuito de alcançar as metas anteriormente registradas e pactuadas pela gestão, professores, responsáveis e alunos, com a assinatura do termo de compromisso. Na Figura 4, apresentamos o documento que simboliza esse processo na escola:

Figura 4 - Boletim IDE-Médio



Fonte: Jaguaribe (2019).

Na etapa da Execução, a liderança ativa do gestor escolar torna-se necessária para a resolução de possíveis problemas durante o percurso. Acontecendo de maneira adequada, espera-se que as ações alcancem indicadores estruturantes desejáveis, que são: percentual de aulas dadas, percentual de frequência dos estudantes e notas nas avaliações internas, por disciplina e série.

A Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados (SMAR) inclui o monitoramento de rotina que é regular durante a execução do plano, com a verificação semanal das ações e tarefas, se estão sendo realizadas nas datas previstas, se os responsáveis pelas ações precisam de ajuda para mantê-las em execução e o que os indicadores estruturantes revelam. Esse acompanhamento é feito pela coordenadora escolar nos planejamentos por áreas, que acontecem semanalmente com os professores responsáveis pelas tarefas, e registrado em formulários próprios para depois serem informados pela diretora no SGP/SIGAE. Em reuniões na qual participam o ACG e o grupo gestor da escola, acontece a SMAR. A sugestão era que acontecesse trimestralmente, mas só se realizou duas vezes no ano de 2019, a primeira depois de seis meses do início da execução do plano. Esse evento, conforme ata do período registrada no sistema, possibilita a avaliação dos processos cruciais, objetivando identificar problemas na execução do plano, ações exitosas e possíveis ajustes para a Correção de Rotas. Nessa parte, é explicada a importância das etapas da SMAR, incluindo a assinatura dos participantes nos eventos agendados no SIGAE bem como o registro do andamento das ações. O

monitoramento dessas ações é feito com o preenchimento de um formulário impresso e posteriormente informado no sistema. Os dados analisados são: o índice de infrequência dos alunos e as causas mais frequentes, percentuais de alunos reprovados em mais de duas disciplinas, o total de tarefas previstas e realizadas até o momento, entre outros. Ao mesmo tempo, são deixados pela ACG, que também é a superintendente da escola, encaminhamentos destinados à elaboração de intervenções nas problemáticas relatadas. Assim, a SMAR consiste em analisar a execução do Plano de Ação e o alcance dos resultados, e verificar em qual nível se encontra a escola a partir de uma combinação entre o Indicador de Resultados e o Indicador de Execução.

Para as escolas que não estão executando o Plano de Ação e/ou alcançando os resultados, é ofertado um acompanhamento mais intensificado, e as demais que se encontram no nível satisfatório compartilham as práticas que contribuíram para o alcance dos resultados com as outras escolas na etapa do Compartilhamento de Práticas.

A Reunião de Boas Práticas (RBP) é um encontro das escolas promovido pela Regional em que as escolhas que melhoraram os resultados nos indicadores estruturantes e tiveram índices positivos de execução de tarefas do Plano de Ação são consideradas Escolas em Destaque e apresentam suas experiências para as demais no intuito de auxiliar a próxima etapa, a Correção de Rotas. Essa etapa envolve a apropriação dos dados da avaliação externa pela direção e coordenação. Esses dados devem ser estudados com a comunidade escolar, visando identificar as causas ou hipóteses que expliquem os resultados e, com base nelas, sejam elaboradas as estratégias de enfrentamento para os problemas identificados. Na escola, esse momento acontece na Semana Pedagógica e o público envolvido são os professores e o núcleo gestor. A partir da apresentação dos resultados internos e externos, é dedicado um período de tempo para a correção de rotas do plano de ação do JF executado no anterior. Além disso, é solicitado que os professores revejam as tarefas pelas quais são responsáveis, verificando as possibilidades de continuação ou substituição delas, visando a um retorno maior no desempenho das atividades e nos resultados.

Depois de reconstruir as ações e suas respectivas tarefas, esse plano vai para análise na SEDUC antes de ser postado no Sistema. O Jovem de Futuro tem o objetivo de fortalecer a gestão escolar auxiliando no desenvolvimento da gestão

estratégica e na gestão de processos da rotina da escola, com o intuito de produzir impactos efetivos na qualidade da educação ofertada.

2.3 A AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA NA REDE ESTADUAL

As avaliações externas, em especial o SPAECE, contribuíram para o surgimento, em 2017, de outra avaliação nas escolas estaduais do Ceará, a avaliação diagnóstica, destinada às três séries do ensino médio. Embora ainda não demonstrasse muita estabilidade na época, atualmente busca apresentar-se como um processo bem sistematizado na promoção de uma orientação técnica e material. Para compor a prova, são escolhidos os descritores que estão presentes na aplicação da avaliação estadual para se chegar a um diagnóstico mais exato.

A avaliação diagnóstica é uma iniciativa da SEDUC, realizada a partir de 2019, através da Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento Escolar para Resultados de Aprendizagem (COADE) e executada em parceria com a Coordenadoria de Formação Docente e Educação a Distância (CODED/CED), através do Sistema Online de Avaliação, Suporte e Acompanhamento Educacional (SISEDU), uma plataforma que tem por objetivo

[...] identificar, por meio da realização de uma avaliação diagnóstica, possíveis operações mentais utilizadas pelos alunos durante as avaliações. Com isso, a plataforma realiza o agrupamento de alunos com desempenho em comum e indica um material estruturado direcionado como suporte para aprimorar o conhecimento. (CEARÁ, 2020d, recurso online).

A avaliação diagnóstica é constituída por cadernos de testes que contemplam itens elaborados com base na Matriz de Referência e níveis de desempenho do SPAECE, utilizando o Boletim Pedagógico do SPAECE/CAEd como referencial teórico. Nesses testes estão dispostos 26 itens de Língua Portuguesa e 26 itens de Matemática, que são aplicados em dias diferentes.

Em 2020, a utilização do material está vinculada à formação continuada dos professores de Língua Portuguesa e Matemática com a finalidade de apropriação e subsídios para melhoria permanente. Por enquanto, não temos ainda como mensurar a influência dessa ação em nossa escola, pois ainda não tivemos a chance de desenvolvê-la por completo.

No contexto da pandemia, a formação, que a princípio aconteceria na modalidade presencial, passou a ser feita de forma virtual, com carga horária de 60h, mas com chances de chegar até 120h, pois os professores contam ainda com um Ambiente Virtual de Aprendizagem da CODED/CED (AVACED) para compartilhar com seus pares, as experiências e resultados sobre a utilização do material nas aulas.

Quanto à utilização do material estruturado, as mudanças são relacionadas às estratégias e às adequações das atividades para o uso das ferramentas tecnológicas. Para o segundo semestre, foram realizadas alterações no currículo e, a partir daí, elaborado o Plano de Adequação Curricular (PAC).

Para a realização desse planejamento, atendendo às diretrizes expressas nos principais documentos orientadores do ensino e da aprendizagem, como os Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Médio (PCNEM), as Orientações Curriculares Nacionais para o Ensino Médio (OCNEM) e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), a SEDUC lançou as Matrizes de Conhecimentos Básicos. O propósito dessas matrizes foi apresentar às instituições de ensino objetos de conhecimentos essenciais almejados para cada série neste período incomum como uma das ações para retomada das aulas presenciais. Embora não tenha sido possível o retorno das aulas presenciais, o planejamento realizado pelos professores de cada escola leva em consideração o que já foi trabalhado no primeiro semestre. Para verificar o grau de aprendizagem dos estudantes, foram realizadas avaliações diagnósticas no intuito de garantir a equidade educacional para todos os alunos. Os conteúdos apresentados na Matriz foram sugestões para os professores, no entanto eles tinham autonomia para elaborarem seus planos de ensino de acordo com sua realidade.

Além do abandono e evasão escolar, as ações pensadas nesse momento estão voltadas para os cuidados com a saúde, bem-estar físico, mental e social, além de mais um desafio encontrado pelas escolas atualmente, que é a desigualdade educacional no que diz respeito ao acesso do aluno às tecnologias.

O que se percebe é que são desenvolvidas diversas ações com a intenção de que as avaliações externas se tornem parte das práticas escolares. Assim, essas avaliações e seus resultados são vistos como referências para o planejamento de ações, no entanto as escolas devem promover circunstâncias favoráveis para que isso aconteça. Com o intuito de refletir sobre em que circunstâncias esse processo

acontece na Escola de Ensino Médio Antônio Reginaldo Magalhães de Almeida, apresentamos essa instituição, que é cenário desta pesquisa.

2.4 A DESCRIÇÃO DA ESCOLA

A escola, objeto de nosso estudo, fica na zona urbana de Potiretama, localizada na mesorregião do Jaguaribe, microrregião da Serra do Pereiro no Ceará. Conforme as informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019), o município conta com uma população de aproximadamente 6.419 (seis mil, quatrocentos e dezenove) habitantes e seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0,604, considerado de Nível Médio.

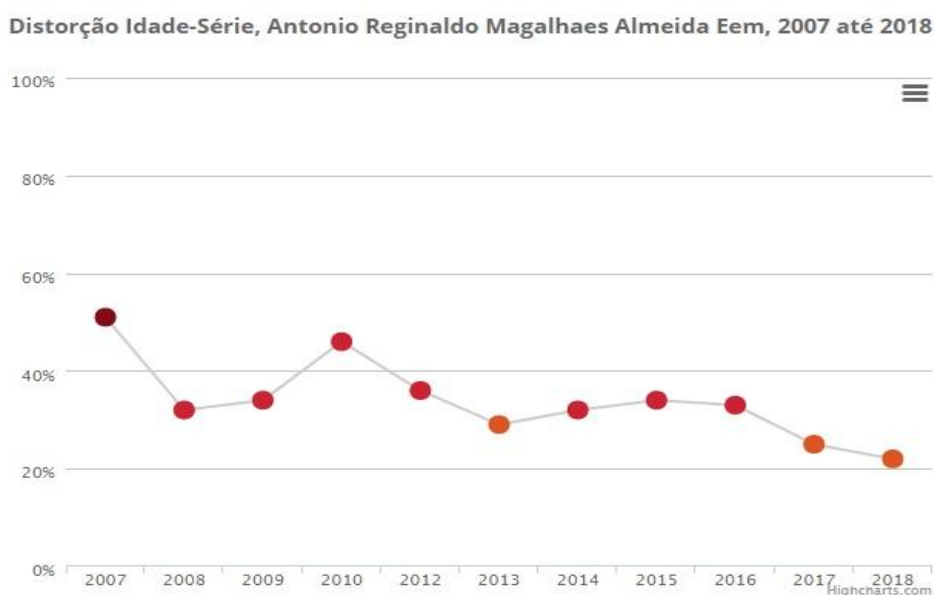
Essa instituição de ensino integra o rol de estabelecimentos de ensino que estão sob a competência da 11ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE 11), localizada na cidade de Jaguaribe, que se encontra a aproximadamente 138 quilômetros de distância de Potiretama. O princípio dos trabalhos na escola pesquisada ocorreu em 1995, criada pelo Projeto de Lei nº 005/95, de 23 de agosto de 1995, então denominada Escola de 1º e 2º graus Antônio Reginaldo Magalhães de Almeida. A princípio, funcionou como anexo de escolas do município de Icó e Iracema, para ser finalmente credenciada pelo Conselho Municipal de Educação do Estado do Ceará em 2012.

A EEM Antônio Reginaldo Magalhães de Almeida é a única escola de ensino médio de Potiretama e recebe os alunos egressos de três escolas municipais de ensino fundamental. Em 2020, a matrícula inicial contabilizou 238 alunos divididos nos turnos manhã e tarde, na modalidade regular, com a oferta do Ensino Médio. A escola atende alunos que residem na região urbana no turno da manhã e no turno da tarde, os alunos oriundos da zona rural. Essa organização acontece por questões de gerenciamento do transporte escolar, serviço compartilhado com o município. Desse total, conforme o Sistema Presença, que é o acompanhamento da frequência à escola feito pelo Ministério da Educação (MEC), um total de 150 alunos fazem parte do Programa Bolsa Família (PBF).

Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2015), o Indicador de Nível Socioeconômico da instituição é classificado como muito baixo. Ainda de acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2019a), a EEM Antônio Reginaldo

apresenta indicador de complexidade de gestão nível 3⁴. A distorção idade-série, que já chegou a 51% em 2007 decresceu para 22% em 2018. Essa era a proporção de alunos com atraso escolar de 2 anos ou mais matriculados na escola. No Gráfico 1, apresentado a seguir, é possível visualizar o ocorrido ao longo dos anos:

Gráfico 1 - Distorção idade-série, Antônio Reginaldo Magalhães de Almeida, 2007 até 2018



Fonte: QEdU (2018).

Desde 1995, o ano de sua fundação, os prédios onde funcionava a escola eram sempre cedidos pelo município. O último deles não dispunha de outros ambientes para os estudantes, além das salas de aula. A partir de 2017, quando o edifício que abrigaria a escola ficou pronto, passou-se a ser oferecida aos alunos uma estrutura adequada em conformidade com uma escola de ensino básico. A edificação dispõe de: seis salas de aula; seis laboratórios divididos em: laboratório de Matemática, Química, Biologia e Física, e dois destinados à Informática, mas apenas um está equipado com computadores; sala de vídeo; biblioteca; sala de

⁴ Para produzir esse indicador, levam-se em conta quatro características: porte da escola, número de turnos de funcionamento, complexidade das etapas ofertadas pela escola e número de etapas/modalidades oferecidas, em uma escala de 1 a 6, em que as categorias mais elevadas indicam maior complexidade na gestão, o nível 3 representa: Porte entre 50 e 500 matrículas, operando em 2 turnos, com 2 ou 3 etapas e apresentando os anos finais como etapa mais elevada.

professores e demais espaços administrativos; quadra poliesportiva; sala do grêmio; banheiros; cantina e refeitório.

Quanto ao núcleo gestor, componente significativo para a composição desta investigação uma vez que se relaciona com os usos dos resultados educacionais, acreditamos ser indispensável uma descrição desses profissionais, a fim de que, através da descrição da escola e da análise dos processos por ela desenvolvidos, torne-se compreensível a relação desses atores com a pesquisa.

Assim, a equipe gestora é constituída por uma diretora e uma coordenadora, que estão no cargo desde junho de 2018, ambas aprovadas por seleção pública e passaram a constituir o Banco de Gestores do Estado. A diretora é formada em Letras e possui duas pós-graduações, uma em Gestão Escolar e outra em Psicopedagogia. Antes de assumir a direção, desempenhou a função de Secretária Escolar em 2009 nessa instituição. No mesmo ano, foi aprovada em concurso público em outro município, assumindo como Secretária Escolar, permanecendo no cargo até início de 2013. Ainda, fez seleção para o Banco de Gestores do Estado e retornou para a escola como coordenadora pedagógica, ainda em 2013. Assumiu em 2018 a direção, sendo eleita por voto direto da comunidade escolar e escolheu a coordenadora para compor a dupla gestora. Somente a coordenadora pertence ao quadro efetivo da rede, a diretora ocupa o cargo por nomeação. É servidora municipal de outro município e, por meio de um termo de convênio entre o estado e o município, foi cedida para exercer o cargo comissionado.

A Secretária Escolar e o Assessor Administrativo Financeiro, a despeito de desempenharem práticas inerentes de liderança na escola, de acordo com a organização estrutural da SEDUC, não constituem o seu núcleo gestor. A instituição conta ainda com um Porteiro, uma Merendeira e três Auxiliares de Serviços Gerais. Além desses, uma funcionária cedida pelo município auxilia na biblioteca da escola.

Conforme seu Projeto Político-Pedagógico (PPP), o estabelecimento de ensino tem a missão de garantir a educação básica com equidade e foco no sucesso do aluno. (ESCOLA DE ENSINO MÉDIO ANTÔNIO REGINALDO MAGALHÃES DE ALMEIDA, 2020). Também segundo o seu PPP, a escola indica, como valores, a ética, a transparência, a efetividade, a equidade, o respeito, a busca de excelência e a disposição de servir. Esses valores, associados à missão, levam a escola a reproduzir a identidade organizacional da sua entidade mantenedora, ou seja, da SEDUC, ainda que a cada dia mais seja reforçada a importância da caracterização

da escola. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 (LDB/1996), em seu artigo 26,

os currículos da educação infantil, do ensino fundamental e do ensino médio devem ter base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e em cada estabelecimento escolar, por uma parte diversificada, exigida pelas características regionais e locais da sociedade, da cultura, da economia e dos educandos. (BRASIL, 1996, recurso online).

Essa legislação, no artigo 27, em seu inciso I, aponta que a difusão de valores fundamentais ao interesse social, aos direitos e deveres dos cidadãos, de respeito ao bem comum e à ordem democrática fazem parte das diretrizes que devem ser observadas no que diz respeito aos conteúdos curriculares da educação básica.

Em observância ao recomendado pela lei, além de dispor dos componentes curriculares que integram a base comum, desde 2010, a escola conta com o Projeto Professor Diretor de Turma (PPDT). Em linhas gerais, o PPDT é um projeto bem abrangente dentro das escolas. As turmas de 1ª e 3ª séries têm, cada uma, um professor responsável que dedica quatro horas semanais às ações referentes ao projeto. Infelizmente, não foi possível ampliar o número de turmas para atendimento, então as duas turmas da 2ª série não contam com esse acompanhamento. Desde 2017, as turmas que não eram atendidas pelo projeto eram as da 3ª série, sendo a diretora, na época, a pessoa que acompanhava de perto esses estudantes. Esse acompanhamento era pautado pelo zelo da frequência, pelo acompanhamento da aprendizagem e pelo atendimento personalizado para alunos e responsáveis. Essa preocupação era fundamentada por se tratar de um ano decisivo na vida desses jovens, que teriam pela frente diversas avaliações externas e a conclusão dessa etapa escolar. Em 2020, a diretora atual sentiu a necessidade de alterar o atendimento do projeto.

Quanto à dinâmica do projeto, uma hora-aula por semana é dedicada à disciplina de Formação para Cidadania e Desenvolvimento das Competências Socioemocionais, que tem no projeto de vida (conjunto de atividades orientadas para auxiliar no desenvolvimento das competências socioemocionais) a base para planejar suas aulas. Outras três horas são distribuídas para a análise e organização do dossiê (compilado de instrumentais que ajudam o professor a conhecer o aluno e acompanhar sua vida escolar), atendimento a alunos e responsáveis. Esse

profissional, o PDT, tem o papel de mediador nas relações entre os alunos de sua turma e demais professores, procurando estabelecer um estreitamento no relacionamento entre a escola/alunos/pais e responsáveis, a fim de promover um ambiente que facilite o desenvolvimento pessoal, cognitivo e social dos estudantes. Esse professor preside as reuniões de Conselho de Turma, que têm como objetivo fornecer um diagnóstico geral dos estudantes. Esses momentos envolvem, além de um representante de pais e a representação de alunos, todos os professores, a fim de fomentar reflexões acerca de possíveis intervenções pedagógicas visando ao desenvolvimento da turma. A figura do Diretor de Turma atua dentro do projeto e em outras ações da instituição como um todo.

Outrossim, são ofertadas também pela escola os itinerários formativos e, ainda, disciplinas optativas que são ministradas nos espaços do Laboratório Educacional de Informática (LEI) e Laboratórios Educacionais de Ciências (LECs), no contraturno. As atividades desenvolvidas nesses espaços são especialmente voltadas para potencializar a aprendizagem nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, já que as dificuldades apresentadas em cada uma delas implicam o rendimento dos estudantes nas demais disciplinas. As atividades são planejadas a partir de uma ementa produzida pelos professores responsáveis, validadas e acompanhadas pela coordenação com base nas dificuldades de aprendizagem dos estudantes. Ao mesmo tempo, procura-se criar um vínculo do estudante com a escola buscando desenvolver o hábito do estudo, que infelizmente não existe em nossa comunidade.

Dentro desse contexto, a instituição participa das principais olimpíadas educacionais do país, tais como: Olimpíada Brasileira de Biologia (OBB), Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas (OBMEP), Olimpíada de Língua Portuguesa Escrevendo o Futuro, Olimpíada Brasileira de Física das Escolas Públicas (OBFEP), Olimpíada Brasileira de Astronomia e Astronáutica (OBA) e Olimpíada Nacional em História do Brasil, com o intuito de atualizar seu currículo e manter os professores ajustados aos temas mais explorados em provas externas.

A instituição também promove anualmente o Ceará Científico, fomentando a pesquisa e o protagonismo dos jovens que, instigados por problemas percebidos em seu entorno, desenvolvem pesquisas com o intuito de beneficiar a comunidade em que vivem, a escola ou a si próprios. Todos os trabalhos expostos são avaliados conforme critérios predefinidos e considerados para efeito de notas, e os melhores

projetos de cada área ganham uma credencial para participar da exposição regional na sede da CREDE em Jaguaribe. Da regional, os primeiros lugares de cada categoria são selecionados para participar da etapa estadual na capital do estado.

Deste modo ilustrado, o currículo da EEM Antônio Reginaldo é preparado e revisado pela gestão em conjunto com os seus professores, almejando a efetivação de uma atividade positiva, mais aproximada da vivência real dos alunos. Contudo, realizar na íntegra o que está conjecturado no PPP da instituição escolar torna-se algo próximo à fantasia. No que concerne à equidade, problemas como a origem social do aluno, o percurso de cada um até chegar à escola e outros, faz-se progressivamente mais árduo o trabalho de reduzir o abandono e elevar os níveis de aprendizagem. Considerando que, de acordo com o indicador de nível socioeconômico do SAEB 2019, a média dos alunos da escola está classificada no nível III⁵ (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2019b), ainda é possível detectar que um percentual expressivo de 46,51% de alunos se encontra no nível II desse indicador⁶. Além disso, de acordo com as informações da secretaria da escola, 49,37% dos alunos matriculados nesta instituição em 2019 são residentes na zona rural e, por isso, precisam utilizar o transporte escolar para chegar à escola.

Há mais uma condição digna de ressaltar: existem situações em que os professores atuam em uma disciplina que difere de sua formação original e, em alguns casos, há docentes que não possuem curso de licenciatura. Nesse sentido, até o ano de 2019, 53,85% dos docentes atuava em disciplinas diferentes de sua formação, 30,80% atuava sem licenciatura e todos os professores lotados em sala de aula eram contratados. A lotação desses profissionais se dá por autorização

⁵ Neste nível, os estudantes estão entre meio e um desvio-padrão abaixo da média nacional do Indicador de Nível Socioeconômico (INSE). Considerando a maioria dos estudantes, a mãe/responsável e o pai/responsável têm o ensino fundamental incompleto ou completo e/ou ensino médio completo. A maioria possui uma geladeira, um ou dois quartos, uma televisão, um banheiro, wi-fi e máquina de lavar roupas, mas não possui computador, carro, garagem e aspirador de pó. Parte dos estudantes passa a ter também freezer e forno de micro-ondas.

⁶ Neste nível, os estudantes estão entre um e dois desvios-padrão abaixo da média nacional do INSE. Considerando a maioria dos estudantes, a mãe/responsável e/ou o pai/responsável tem o 5º ano do ensino fundamental incompleto ou completo. A maioria possui uma geladeira, um ou dois quartos, uma televisão e um banheiro, mas não possui muitos dos bens e serviços pesquisados, exceto uma parte dos estudantes deste nível passa a ter freezer, máquina de lavar roupa e três ou mais quartos para dormir em sua casa.

temporária devido à carência de professores nessas disciplinas. Deste modo, a escola fica impossibilitada de resolver tal questão, visto que a ausência de professores formados em alguns componentes curriculares acarreta, por parte das redes de ensino, medidas que visam garantir o ensino de todas as disciplinas do currículo para os alunos. Em 2020 não houve alteração nesse cenário, mas em 2021 a escola recebeu 2 professores, sendo 1 de Matemática e 1 de Inglês, ambos efetivos e naturalmente licenciados em suas áreas.

É considerável citar que a partir de 2004 passei a pertencer ao quadro de professores dessa escola no momento em que comecei a prática docente no ensino médio, lecionando na área de Linguagens e Códigos. Em 2009, depois de ser aprovada no processo seletivo para composição do Banco de Gestores Escolares da rede estadual e, posteriormente, eleita pela comunidade escolar para o cargo de diretora, assumi essa função até 2018, pois fui reeleita em 2013 para um segundo mandato. Sou professora efetiva do estado do Ceará, atualmente exercendo o cargo de coordenadora escolar.

A professora lotada no Centro de Múltiplos, com carga horária de 20 horas semanais, também faz parte do quadro permanente da SEDUC. No entanto, todos os demais professores que estão em exercício na sala de aula nessa instituição são temporários. Mesmo assim, não há uma percepção quanto à descontinuidade dos projetos e ações desenvolvidas por essa instituição de ensino, visto não haver alta rotatividade desses profissionais, já que a escola conserva uma relação duradoura com a grande maioria desses docentes, fato esse comprovado pelo seu Indicador de Regularidade Docente (IRD), que é de 3,4⁷ (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2019).

No Quadro 1 estão apresentadas as informações dos professores referentes ao registro do primeiro contrato assinado com a escola em questão, bem como a sua formação:

⁷ Em uma escala de 0 a 5, em que, quanto mais distante de 0, mais regular é o professor. Esse indicador objetiva avaliar a regularidade dos docentes tendo como base o tempo de permanência dos professores nas escolas.

Quadro 1 - Início das atividades de cada professor, sua respectiva disciplina e formação inicial

Quantidade	Professores/ Disciplinas	Início das atividades na escola	Formação inicial
1	Língua Portuguesa e Redação	Fevereiro de 2017	Licenciatura em Letras
1	Língua Portuguesa	Agosto de 2002	Licenciatura em Letras
1	Inglês e PCA	Fevereiro de 2019; como PCA a partir de 2020.	Engenheiro Agrônomo
1	Artes e Educação Física	Fevereiro de 2018	Licenciatura em Letras
1	História e Filosofia	Janeiro de 2013	Licenciatura em História
1	Geografia e Sociologia	Maio de 2014	Licenciatura em História
2	Matemática	Agosto de 2002 até janeiro de 2019; retorno em agosto de 2019. Fevereiro de 2019 a junho de 2019.	Bacharelado em Economia Engenheira Agrônoma
1	Física e Laboratório de Matemática	Junho de 2017	Engenheiro Civil
1	Química e Laboratório de Química	Maio de 2018	Licenciatura em Química
1	Biologia	Maio de 2014	Licenciatura em Biologia
1	Laboratório de Informática	Março de 2018	Licenciatura em Letras
1	Multimeios	Fevereiro de 2019	Pedagogia

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base nas informações da Secretaria da Escola.

Nota: PCA = Professor Coordenador de Área.

Os planejamentos por área de conhecimentos acontecem semanalmente. Nesses momentos, os professores reúnem-se para efetuar o planejamento das aulas e eventualmente desenvolver estudos envolvendo os pares ou de forma individual. Para tanto, são realizados em três dias para contemplar a área de Linguagens e Códigos e suas tecnologias nas terças-feiras; Ciências Humanas e suas tecnologias nas quartas; e nas quintas-feiras, Ciências da Natureza e suas tecnologias e Matemática. O restante dos horários destinado ao planejamento dos professores, tempo esse que depende da carga-horária de cada docente, é realizado de forma individual.

Embora não haja oficialmente diferenças entre as disciplinas, as avaliações externas se propõem a mensurar a qualidade do ensino e da aprendizagem referente às disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. Diante desse fato, a

gestão e até os professores dessas disciplinas sentem uma cobrança mais forte desde o planejamento das ações em âmbito escolar até as formações e projetos pensados no vértice do sistema.

O planejamento propõe a formação continuada e em serviço, tanto no que se refere às formações demandadas da SEDUC, da CREDE e/ou da própria escola, com a intenção de favorecer momentos de preparação aos docentes. A orientação da SEDUC é utilizar os planejamentos por área e coletivos para consolidar o conhecimento por meio do estudo de novas práticas e troca de experiências exitosas entre os pares, bem como fomentar e potencializar a utilização dos tempos e espaços pedagógicos. A Portaria de Lotação, entre outras resoluções, traz a composição da jornada de trabalho do professor, a qual destaca que:

2.2 O tempo destinado às atividades extraclasse, a ser vivenciado na escola, em momentos individuais e coletivos, destina-se ao desenvolvimento de estudos, planejamento e avaliação: estudos, para permitir a formação contínua na própria escola ou em momentos formativos oferecidos pela Seduc por meio de suas Coordenadorias Programáticas ou da Crede/Sefor⁸; planejamento das atividades pedagógicas que inclui o planejamento de aulas, preparação de materiais didáticos e de outras atividades integrantes do calendário escolar; e, no que concerne à avaliação, elaboração e correção de atividades de aferição da aprendizagem dos estudantes.

2.2.1 Cabe a cada unidade escolar, em articulação com a Crede/Sefor, organizar os horários de atividades extraclasse dos professores, de forma a permitir, semanalmente, momentos coletivos e individuais, sendo os momentos coletivos de, no mínimo, 4 horas semanais, propiciando a integração da equipe escolar para o desenvolvimento do seu projeto pedagógico. (CEARÁ, 2019b, p. 36).

Ao assumir o cargo de coordenadora escolar, enfrentei certa resistência dos professores quanto à realização de encontros com essa finalidade, pois o tempo era destinado a planejar as aulas e alimentar o sistema no que tange à frequência dos alunos, aulas dadas e resultados de avaliações internas.

Desde que ingressei na educação pública estadual em 2004, nessa instituição, apenas o planejamento coletivo era realizado nessa perspectiva de estudo. Com o acréscimo da carga horária para planejamento, a partir de 2013, a organização do horário de aulas priorizou os dias destinados para que os professores de áreas em comum estivessem dedicados ao planejamento.

⁸ Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza.

Enquanto diretora, diante dessas orientações também questionei a coordenadora escolar da época sobre os planejamentos por área não corresponderem às expectativas nem ao título que lhe era dado, visto cada docente planejar individualmente ou simplesmente dedicar-se ao trabalho burocrático. Segundo a então coordenadora, o tempo não era suficiente para todas as exigências inerentes ao cargo. Os professores, quando questionados sobre a necessidade desses horários serem utilizados para a aprendizagem colaborativa, envolvendo a troca de experiências e possibilidades de cultivar novas aprendizagens, pareciam entender e até confirmar essa necessidade, mas na prática isso não acontecia.

Enquanto coordenadora, retomei as discussões sobre essa possibilidade e comecei a reunir, durante os planejamentos por área, os professores, em busca de refletir sobre a nossa prática diária em sala de aula, a introdução de novos materiais e diferentes metodologias. No entanto, alguns professores se mostraram avessos a essas tentativas por prejudicar seu tempo de planejamento das aulas.

Além disso, não há uma agenda para reuniões de alinhamento da gestão escolar, isto é, não há momentos destinados às discussões envolvendo coordenadora escolar e diretora. A troca de informações se dá de acordo com as demandas, sendo direcionadas as informações e/ou questionamentos à medida que surgem. Quando necessário, a outra parte é procurada e o diálogo acontece de maneira informal, que dependendo da situação pode acontecer até mesmo nos corredores da escola.

Em relação aos dados educacionais, estes são acompanhados mais de perto pela coordenação escolar e pela direção, geralmente utilizados para acompanhamento da infrequência e para apresentação nas reuniões bimestrais. Os dados referentes ao desempenho nas avaliações externas são expostos geralmente no início do ano e os resultados referentes às avaliações diagnósticas e/ou descritores mais desafiadores são trabalhados com os professores, em grande parte nos planejamentos por área, procurando soluções para evoluir a aprendizagem dos alunos. São também explorados no desenvolvimento do Programa Jovem de Futuro no decurso das etapas do Circuito de Gestão. As análises que fomentam as reflexões sobre esses dados, na maioria das vezes, acontecem com a intermediação da ACG. Nessas situações, são averiguados as proficiências de Língua Portuguesa e Matemática nas avaliações externas, o percentual de aprovação, a frequência dos

alunos, as aulas dadas e os resultados bimestrais, por serem esses os indicadores monitorados no Circuito de Gestão.

Há uma cultura de apresentação dos resultados das avaliações externas que chegam à escola por meio da diretora, que possui acesso ao sistema onde estão abrigados os resultados de desempenho e participação, proficiência e acerto por descritor, e recebe também da CREDE o material em *power point* para divulgação na escola, este último é o material utilizado na apropriação dos resultados na escola. No momento dessa apresentação, em um primeiro momento é direcionado aos professores, mas é solicitado pela CREDE que a escola organize momentos com os alunos e responsáveis, então cada segmento é convidado em diferentes oportunidades para serem informados dos resultados alcançados.

Os dados referentes à aprovação são apresentados no início do ano letivo pela diretora, em conjunto com os demais dados internos. No decorrer do ano letivo, a frequência dos alunos de cada turma é monitorada por seu respectivo Professor Diretor de Turma (PDT) e acompanhada pela coordenadora escolar. Os alunos que apresentam situação de infrequência são atendidos individualmente pelo PDT e, não apresentando evolução, é realizado o contato com os responsáveis. Na falta de uma solução pela família, são encaminhados para o Conselho Tutelar e, em alguns casos, levados ao Ministério Público.

As aulas dadas são monitoradas diariamente pela coordenação, para isso a instituição possui um livro de atas onde os professores assinam a presença e registram também essas aulas no Diário Online. O absenteísmo docente não é um fator que inspira preocupação em nossa escola, e a responsabilidade de não permitir que estudantes voltem para casa sem aula e o respeito com o tempo pedagógico são marcas registradas da instituição. Existe um acordo tácito de que, em casos extraordinários, os professores trocam os horários para posterior reposição das aulas, sem prejuízos para os alunos.

Semanalmente, a coordenação faz a observação de sala de aula, para isso escolhe a disciplina e a série de acordo com a necessidade, combina antecipadamente com o professor o horário e os aspectos que serão observados. Posteriormente, é dado o *feedback* individual sobre a aula e, quando necessário, sugestões que possam aprimorar o trabalho docente. Os resultados bimestrais são apresentados pela diretora nas reuniões bimestrais, ficando a cargo da coordenação

e dos professores, durante as reuniões de Conselho de Turma, discutirem sobre a situação da turma e de cada aluno.

Como já mencionado anteriormente, o SIGE comporta várias informações do sistema educacional e por escola, propiciando um acompanhamento que pode gerar uma dinâmica de análise e intervenção com base em indicadores escolares, que compreendem a frequência de alunos, fluxo escolar e desempenho acadêmico, em conjunto com a Sala de Situação que permite apreciar os dados relacionados à infrequência e rendimento.

Os dados da frequência são acompanhados pelo Professor Diretor de Turma para atendimento aos alunos e responsáveis, para encaminhamento ao Conselho Tutelar ou Ministério Público, dependendo da gravidade da situação. As demais informações, juntamente com a infrequência, são analisadas nas reuniões do Conselho de Turma, bimestralmente, pelos professores, representante de pais e de alunos de cada turma, em que cada uma das representações tem direito à fala para ponderar sobre possíveis problemas apresentados. Geralmente essas reuniões se iniciam com as informações do Núcleo Gestor, seguidas da análise e reflexão sobre a turma de acordo com os pontos de vista do PDT, do representante de pais e do representante de alunos, bem como a caracterização da turma realizada pelo PDT. Há também um momento direcionado para a apreciação global de cada aluno, considerando os aspectos cognitivos e socioemocionais. Para isso, são levados ao conhecimento de todos os dados relativos à frequência e notas.

O SIGE fornece vários relatórios, entre eles o Mapa das Disciplinas Críticas. A partir da análise desse relatório, é possível detectar as turmas que detêm o maior número de disciplinas críticas, ou seja, aquelas em que 80% dos alunos apresentam notas abaixo da média. Com base nessas informações, a partir de 2019, são realizadas observações em sala de aula pela coordenadora escolar, na intenção de contribuir para o aperfeiçoamento do planejamento e da prática docente, e conseqüentemente que as possíveis mudanças possam repercutir nos resultados internos. Essa observação é agendada previamente com o professor, apresentando quais aspectos da aula serão observados e posteriormente dada a devolutiva com sugestões pedagógicas com base nas impressões coletadas. Dependendo da abertura do professor a essa parceria, essa ferramenta de formação profissional pode surtir efeitos bem positivos. Assim, já conseguimos reverter situações logo no

bimestre seguinte e, ao ouvir os alunos, foi constatado que a mudança na metodologia do professor fez toda a diferença.

No que diz respeito à apropriação dos resultados das avaliações externas e aos repasses destes para as escolas, em especial os do SPAECE, as CREDEs exercem um papel fundamental. Notadamente, também cooperam com o fortalecimento da gestão através da implantação do Projeto Jovem do Futuro e com o monitoramento do seu circuito de gestão.

Os dados do SPAECE são disponibilizados em boletins expostos em endereço eletrônico na web e em seminários de apropriação de resultados conduzidos pela CREDE para os gestores das escolas que estão sob a sua jurisdição. Os gestores escolares, por sua vez, realizam momentos coletivos nas escolas para o repasse dessas informações aos professores, no intuito de pensar sobre as possíveis causas e estratégias para o enfrentamento dos déficits de aprendizagem detectados. Os resultados da nossa escola no SPAECE são repassados aos professores pela diretora nos momentos de planejamento coletivo, nos quais estão presentes todos os professores, juntamente com os resultados internos, durante a Semana Pedagógica, realizada no início do ano letivo.

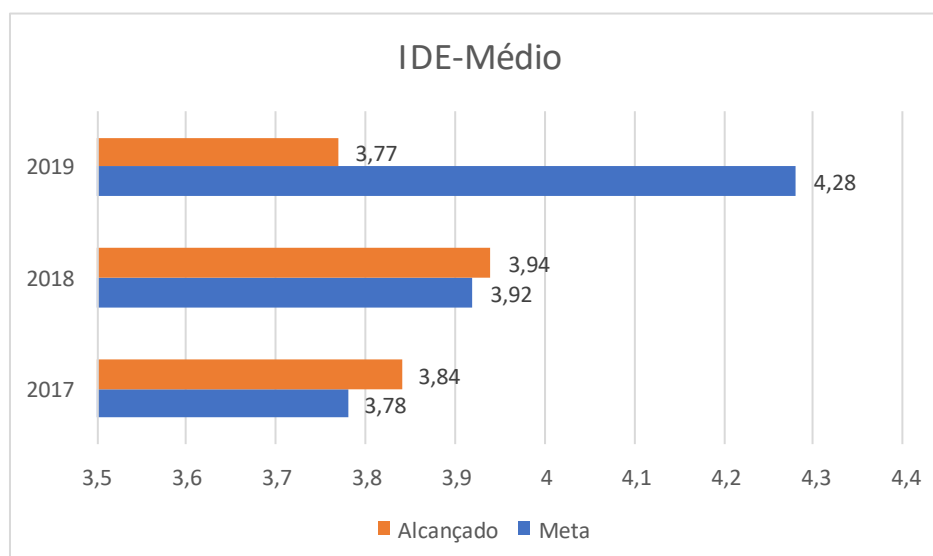
Pela lógica impregnada na dinâmica de apropriação dos resultados externos, percebemos apenas uma apresentação de resultados. Não há espaço para questionamentos ou escuta dos atores envolvidos, abrindo precedente para uma autoavaliação institucional e ou encaminhamentos para o planejamento a partir das necessidades encontradas. Da mesma forma, acontece referente aos resultados de aprovação, reprovação e abandono, que são colocados em gráficos para que os professores tenham ciência do fato. Ou seja, o planejamento da instituição não é elaborado durante a Jornada Pedagógica, somente o Plano Curricular é preparado pelos docentes e feito o planejamento da primeira semana de aula, voltada às atividades de acolhida dos estudantes. O plano de ação da escola começa a ser desenhado apenas a partir dos encaminhamentos da primeira visita técnica referente ao Jovem de Futuro.

Todos esses elementos dão origem a uma rede de suportes que propiciam ao gestor uma noção aprofundada da realidade e colaboram para uma reflexão sobre aspectos relevantes do papel da escola. Porém, para que seja possível um aproveitamento dessas informações, temos na escola em destaque dois grandes desafios: a necessidade de aprofundar as discussões sobre avaliação,

principalmente sobre as diferenças entre as avaliações externas e internas e seus diferentes objetivos, e ainda sobre a mudança na postura da direção, no que se refere ao apoio e suporte ao trabalho pedagógico, e a comunicação com o corpo docente, devendo estes se apresentarem de forma mais clara e intensiva.

Em 2016, a SEDUC criou um indicador de qualidade educacional, o IDE-Médio, para acompanhar o rendimento das unidades de ensino. A partir de 2017, por intermédio do Jovem de Futuro, a Secretaria implementou na rede pública estadual esse índice, que segue as bases de cálculo do IDEB, utilizando as proficiências de Língua Portuguesa e Matemática alcançadas por meio da aplicação do SPAECE, bem como o fluxo das séries do Ensino Médio, podendo, assim, ser gerado anualmente. O IDE-Médio estabelece a meta que cada escola deve alcançar e o cálculo das metas das escolas originam as metas das Regionais que, por sua vez, estabelecem a meta do estado. Seguem no Gráfico 2 dados do IDE-Médio da escola, apresentando a meta proposta e o índice alcançado:

Gráfico 2 - Dados comparativos do IDE-Médio da Escola

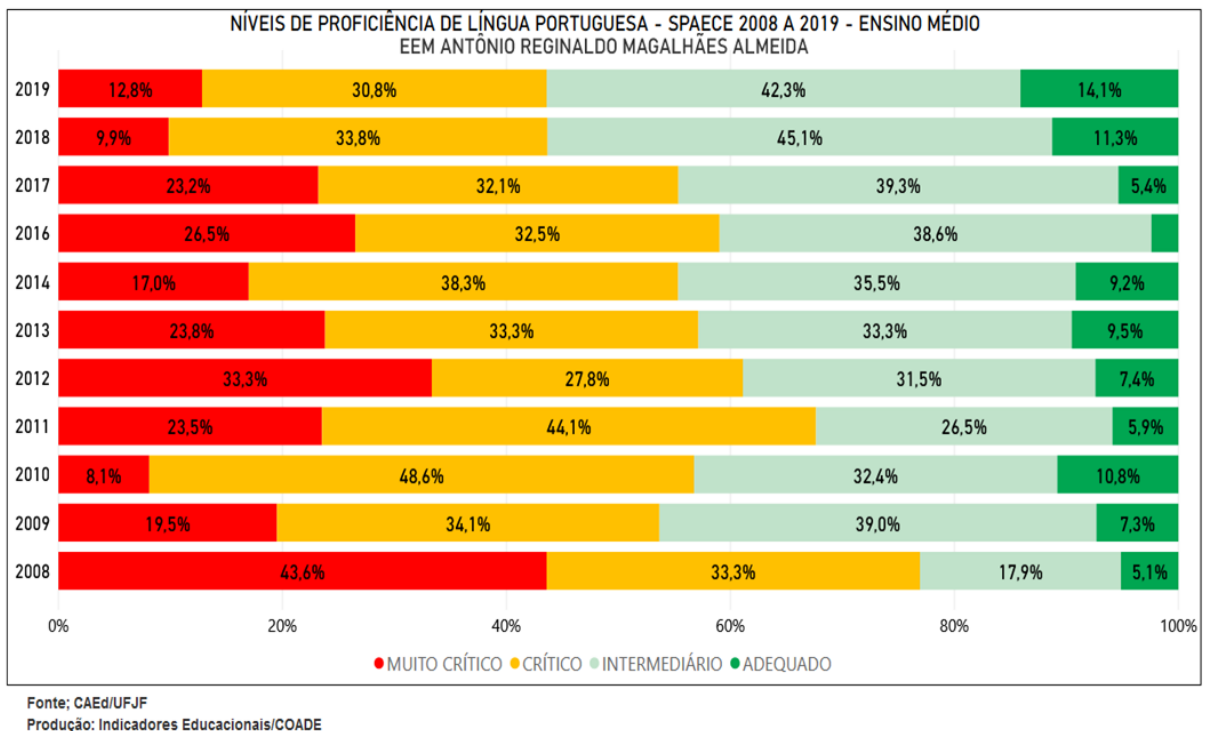
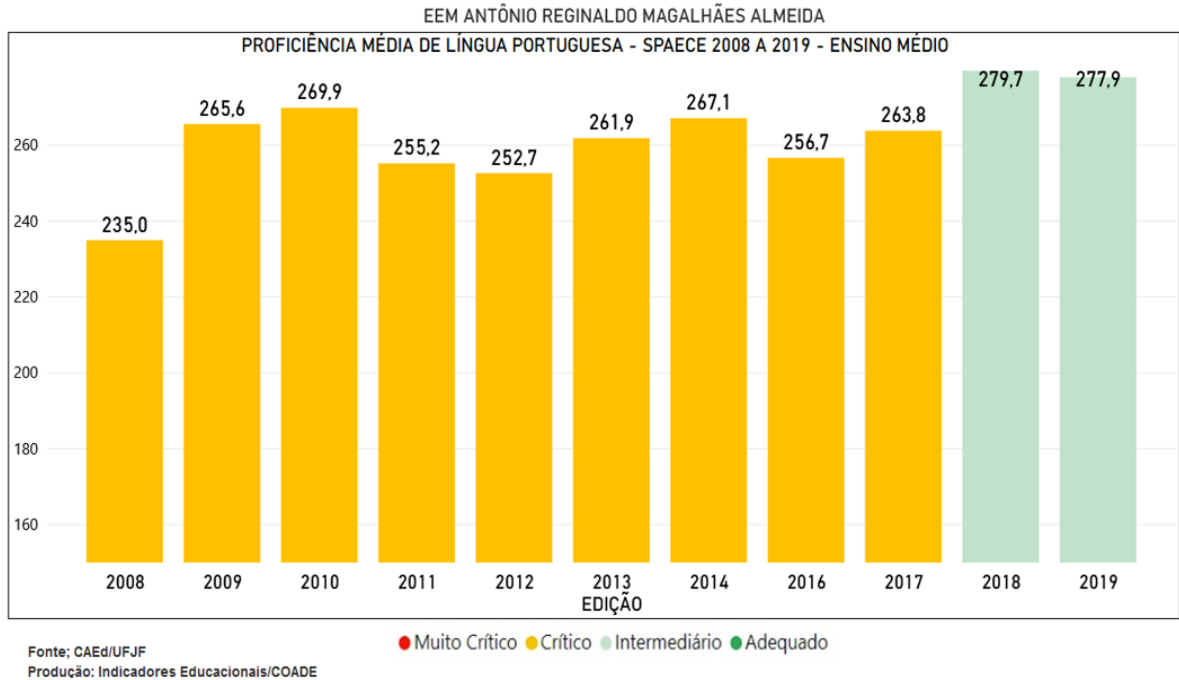


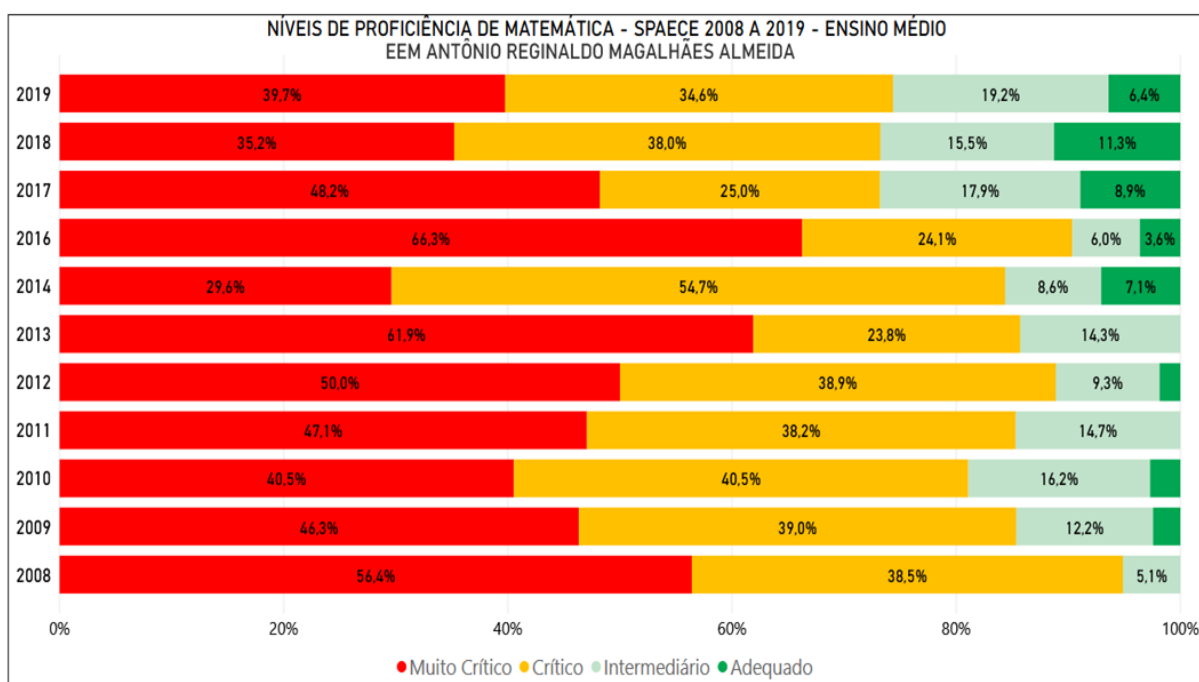
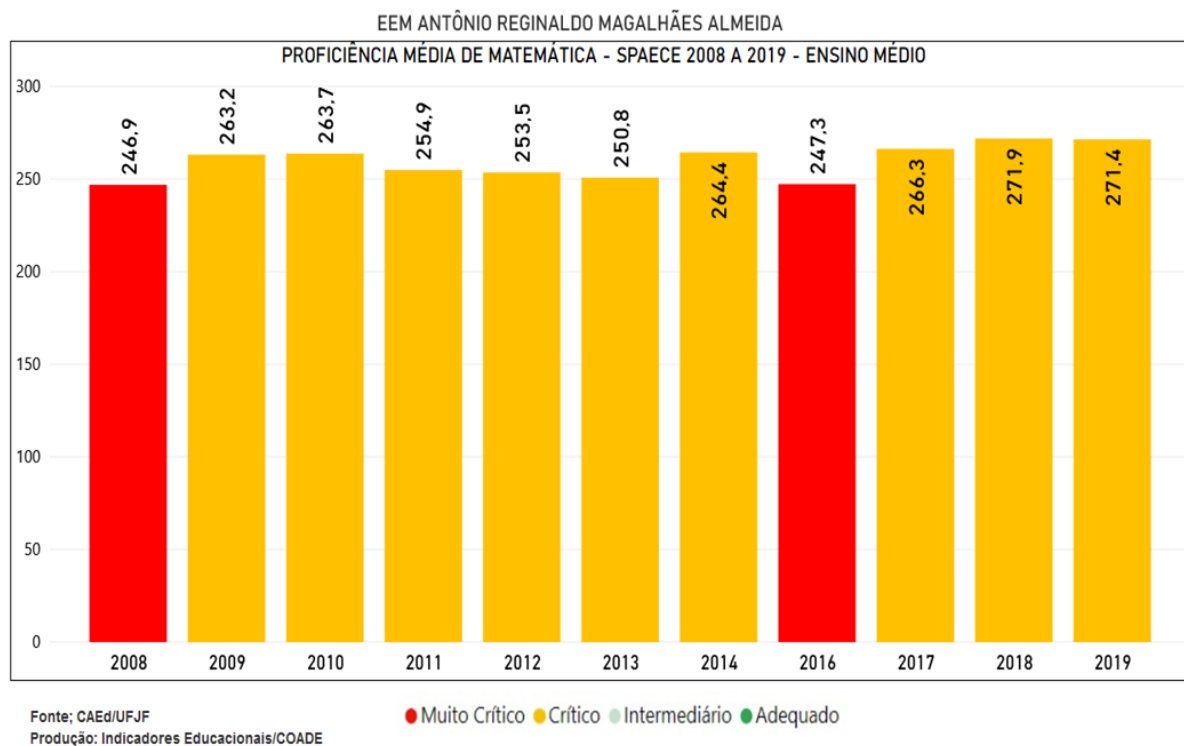
Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir dos dados divulgados pela SEDUC.

Considerando as médias das proficiências de Língua Portuguesa e Matemática no SPAECE explanadas no Gráfico 3, percebemos que o padrão de desempenho em Língua Portuguesa de 2008 a 2017 foi crítico e que em 2018 e 2019 foi intermediário. Contudo, quando olhamos os dados por nível de proficiência,

percebemos que a porcentagem de alunos nos níveis de proficiência oscila nos padrões mais baixos da escala.

Gráfico 3 - Proficiência média de Língua Portuguesa e níveis de proficiência de Língua Portuguesa e Matemática



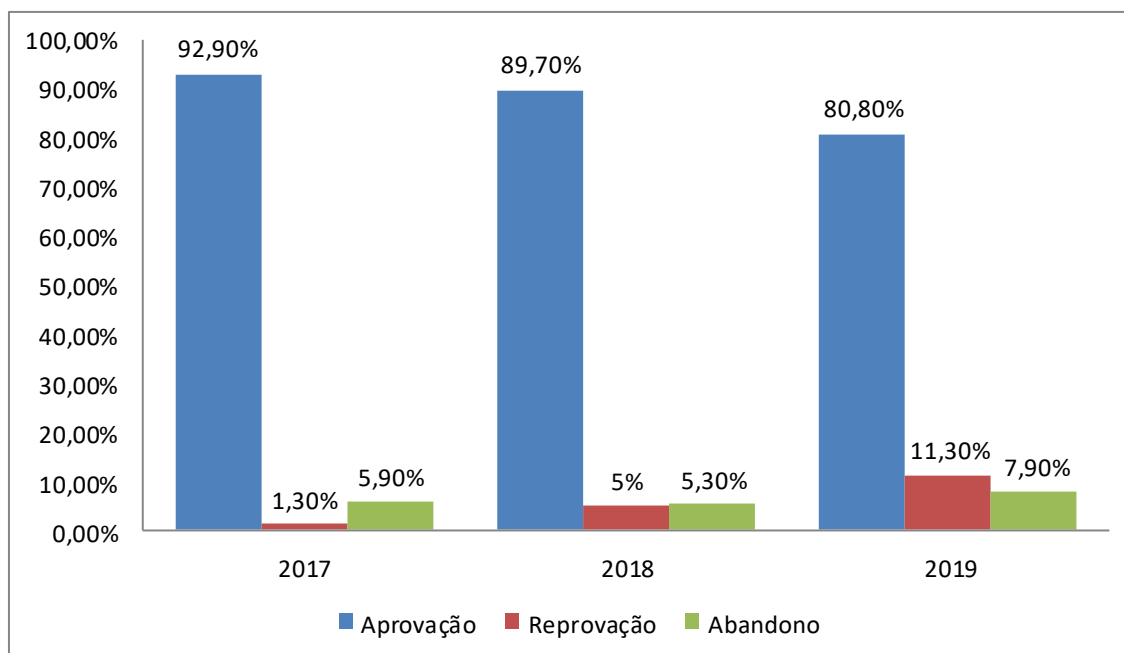


Fonte: Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (2020).

No meio das dificuldades pedagógicas encaradas pela escola, distinguem-se: os problemas de aprendizagem e a baixa performance dos estudantes nas avaliações internas, considerando-se um aumento nos indicadores de reprovação. No Gráfico 4, estão expostos os resultados que demonstram a diminuição do

percentual da aprovação, bem como o aumento do abandono e o crescente número de alunos reprovados na escola:

Gráfico 4 - Histórico das taxas de aprovação, reprovação e abandono da EEM Antônio Reginaldo



Fonte: Escola de Ensino Médio Antônio Reginaldo Magalhães de Almeida (2019).

Ao observar os índices de reprovação e abandono da escola em questão, é possível perceber que houve um aumento nessas taxas nos últimos dois anos, em relação ao ano de 2017. Isso poderia ser constatado como o fator preponderante para a escola não atingir o IDE-Médio pretendido em 2019, que era de 3,77, índice menor do que o alcançado em 2017, que foi de 3,84. Entretanto, a proficiência em Língua Portuguesa no SPAECE 2019 apresentou uma queda de 1,8 pontos e, em Matemática, de 0,5 ponto em relação ao ano anterior. Com base nesses dados, infere-se que as questões abrangem tanto o desempenho nas avaliações externas quanto o fluxo escolar.

Cabe acentuar que a escola pratica o processo de progressão parcial na 1ª e na 2ª série. A progressão parcial pressuposta no Regimento Escolar autoriza o estudante a progredir para a série seguinte mesmo não obtendo êxito em todas as componentes curriculares, sendo determinada a quantia de até duas disciplinas para que o aluno possa ser incluído na progressão parcial.

A título de contextualização desses resultados, é importante ressaltar que em 2017 a professora de Língua Portuguesa iniciava seu trabalho na escola, sem experiência no Ensino Médio. Foi também um período de mudanças em termos de infraestrutura, pois passamos a funcionar em um prédio próprio, construído pelo estado, passando a oferecer espaços adequados para todos. Em 2018, estávamos com o núcleo gestor incompleto, pois a diretora encontrava-se em licença maternidade e ficamos por um período sem secretária escolar. Conquanto em 2019 estivéssemos com o quadro completo e no terceiro ano de Circuito de Gestão em nossa escola, ainda assim os resultados demonstram regressão em relação aos anos anteriores.

Algumas hipóteses surgem a partir desses resultados. Um aspecto que merece um olhar mais cuidadoso diz respeito ao entrosamento entre a própria equipe gestora no planejamento e execução das ações, bem como o entrosamento entre a equipe gestora e os demais membros da comunidade escolar, que transparece necessitar de um fortalecimento. Para tanto, vale ressaltar que um planejamento participativo e estratégico na escola se dá quando toda a comunidade escolar se envolve com (e se move por) a ideia de transformação. Assim, “o gestor não é nem pode ser o único responsável pela gestão estratégica e condução do planejamento. Todos os envolvidos com a escola dividem esta responsabilidade” (MACHADO M., 2020, p. 5). Ademais, há o risco de ter sido adotado um padrão personalista na gestão, caracterizado segundo Burgos e Canegal (2011) por medidas e posturas baseadas em seus próprios interesses, mantendo relações interpessoais assegurando “uma base aliada” para lidar com os desafios diários impostos pela escola, o que difere do padrão institucional. O clima organizacional também esteve prejudicado com o descumprimento de normas, o que favorece a perda de tempo pedagógico e muito tempo e energia gastos com questões disciplinares.

Para Machado M. (2020), embora não seja um trabalho fácil, o gestor deve desenvolver estratégias que permitam que todos os agentes do contexto escolar se envolvam no processo de gestão da escola por meio de “conversas, palestras e reuniões”, delegando “decisões, tarefas e responsabilidades”, e capacitando os demais professores “principalmente em temas de gestão”.

Como coordenadora escolar, sinto-me desafiada a estudar caminhos de forma sistematizada e comprovada na busca de informações sobre os fatos que

levaram a escola a conseguir crescer, mesmo quando não possuía uma infraestrutura ideal e com déficits de pessoal, e a partir delas possa fundamentar os próximos passos para não retroceder, visto que os dados têm oscilado, apesar dos esforços dos docentes, somadas a reuniões de conselho de classe juntamente com os discentes a fim de diagnosticar o que potencializa e o que dificulta a aprendizagem, bem como com o empenho no acompanhamento pedagógico das ações construídas a fim de melhorar os resultados internos e externos. Diante disso, é necessário estudar o que está sendo feito e traçar estratégias para refinar o fazer pedagógico de forma a identificar o que funciona e o que não produz efeito, procurando entender como realizar novas ações ou aprimorá-las a fim de conseguir índices satisfatórios, condizentes com os trabalhos desenvolvidos.

Mediante o cruzamento desses dados, podemos asseverar que a instituição de ensino demonstra certa regressão quanto ao caminho para se ofertar uma educação de qualidade, entendendo como uma das características desta o fato de oportunizar um desempenho escolar satisfatório para todos os estudantes.

O estudo em questão irá possibilitar a elaboração de propostas para modificar a realidade estudada, a sistematização das ações que promovam o crescimento contínuo das proficiências nas avaliações em larga escala que apresentam oscilações, bem como dos índices de aprovação que mostram decréscimo nos últimos anos. Nota-se que, embora existam políticas públicas voltadas para a melhoria dos resultados escolares, como é o caso do Jovem de Futuro e seu circuito de gestão, entre outras ações por iniciativas da SEDUC, por algum motivo tais políticas não estão trazendo os resultados pretendidos pela escola.

3 APROPRIAÇÃO E USO PEDAGÓGICO DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES

Este capítulo tem o propósito de analisar o diagnóstico do caso descrito no capítulo anterior e tem vínculo estreito com o segundo objetivo específico da nossa pesquisa, o de analisar os desafios e os processos que envolvem o uso dos dados educacionais.

Deste modo, na seção 3.1, está posta a revisão de literatura nas dissertações do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP). Para tanto, delimitamos, com base em um levantamento bibliográfico na plataforma *on-line* do programa, sete dissertações que contêm uma abordagem característica sobre a temática da nossa investigação, qual seja, o uso de dados do SPAECE. Assim, ocupamo-nos a retratar e examinar os referenciais teóricos, os objetivos e as principais ações nas composições de Silva (2014), Pinheiro (2016), Sousa (2016b), Matos A. (2017), Matos R. (2019), Menezes (2019) e Sales (2019).

O levantamento bibliográfico apresentado na seção 3.1 serviu como base para a estruturação da seção seguinte. A análise das dissertações cooperou para que pudéssemos ter acesso aos eixos de análise que compreendem o uso de dados do SPAECE. Com base nisso, delimitamos dois aspectos próximos e correlatos ao tema central, sendo eles: a liderança do gestor e o planejamento estratégico, que são apresentados e discutidos na seção 3.2. Assim, na seção 3.2 incluímos um estudo mais distintivo sobre o uso de dados educacionais atrelado à liderança do gestor e ao planejamento estratégico, através de Oliveira (2015), que apresenta o papel central do diretor na condução das demandas escolares. Em junção, apresentamos variáveis intervenientes no uso de dados na escola, de acordo com Wayman (2012 apud VILARDI; PAES DE CARVALHO, 2019), quais sejam: a liderança do diretor, atitude frente aos dados e sistemas de gestão.

3.1 REVISÃO DE LITERATURA NAS DISSERTAÇÕES DO PPGP: OUTRAS VOZES SOBRE O USO DE DADOS DO SPAECE

Nesta seção, apresentamos o levantamento realizado no banco de dissertações do PPGP/CAEd sobre pesquisas que discutem o uso de dados. Para isso, em um primeiro momento, foi realizada uma busca com as seguintes palavras-

chave: “apropriação resultados” e “uso dos dados” que resultou em 58 dissertações. Contudo, ao realizar a leitura dos títulos, constatou-se que a maioria dos textos, embora tratando-se do uso de dados, ainda deixava muito alargado o campo de pesquisa, trazendo algumas temáticas que não discutiam diretamente o uso de dados. Com vistas a solucionar esse impasse, foram pensados os seguintes critérios: i) escolha de dissertações que abordassem os dados referentes ao SPAECE. Pela leitura do título, resultou em 13 textos que tratam das avaliações externas do estado do Ceará, ficando mais próximo da realidade estudada; e ii) Leitura do resumo e introdução. A partir dessas leituras, foram excluídas seis dissertações. Foram utilizados como filtros a etapa da educação básica envolvida e o *locus* de pesquisa, embora os autores pudessem fazer parte de outras instâncias, restando então o total de sete trabalhos, por tratarem da importância do uso de dados do SPAECE em escolas de ensino médio regulares. Foram eliminadas da pesquisa dissertações que tratavam de outros sistemas de avaliação em larga escala, que envolviam escolas de tempo integral ou que abordavam o ensino noturno, bem como aquelas que estudavam o uso de dados na perspectiva das Regionais.

Através da análise das sete dissertações escolhidas, intentou-se verificar como tem ocorrido o uso de dados nas escolas, principalmente aqueles produzidos pelas avaliações externas, em contextos semelhantes ao nosso e advindos das pesquisas realizadas por autores que estão no âmbito escolar ou são agentes externos, mas que têm em comum o interesse no incentivo ao uso de dados nas escolas como forma de aprimorar a prática da sala de aula e conseqüentemente melhorar o desempenho dessas instituições. Os trabalhos de Silva (2014), Pinheiro (2016), Sousa (2016b), Matos A. (2017), Matos R. (2019), Menezes (2019) e Sales (2019) são aqui explorados quanto às práticas de apropriação e uso de dados, considerando seus objetivos, foco da pesquisa, a relação do pesquisador com o caso em questão e os resultados encontrados.

Para seleção e especificação das informações sobre os eixos de análise, o referencial teórico utilizado, a metodologia adotada e as principais ações estabelecidas no Plano de Ação Educacional, decidiu-se por um sistema ordenado apresentado no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 - Relação de dissertações do PPGP

(continua)

Autores/ Ano de publicação	Objetivo geral	Eixos de análise	Referenciais teóricos utilizados	Metodologia	Principais ações do PAE
Silva (2014)	Analisar como a gestão escolar e os professores se apropriam dos resultados do SPAECE, utilizando-os como elementos para a melhoria das práticas docentes nas escolas pesquisadas.	Apropriação de resultados*	Sousa e Oliveira (2010); Brooke e Cunha (2011); Machado (2012); Soares (2004); Soligo (2010).	Entrevistas semiestruturadas e grupos focais com os gestores e com os professores de Língua Portuguesa e Matemática alocados nas duas instituições.	Criação de um Núcleo de Estudos da Avaliação Externa (NEAE) no âmbito da CREDE.
		Uso pedagógico dos resultados*	Vianna (2003, 2009); Souza (2007); Carniele e Machado (2005); Bonamino e Sousa (2012); Silva (2013).		
Pinheiro (2016)	Investigar o papel desempenhado pelos gestores escolares na mobilização de suas comunidades a fim de que o SPAECE cumpra suas funções em âmbito pedagógico.	Gestão Escolar*	Bolívar (2003); Fernandes e Gremaud (2009); Mainardes (2013); Esquinsani (2010); Condé (2011); Hoffmann (2001); Lück (2009); Franco (2004); Sousa e Oliveira (2010).	Entrevistas com os diretores das escolas e aplicação de questionários aos coordenadores escolares e professores de Língua Portuguesa e Matemática.	Ações da CREDE: Formação para a equipe gestora e professores de Língua Portuguesa e Matemática; adequação e alimentação da página da CREDE; Seminário de socialização de experiências. Ações das escolas: Formação para professores de Linguagens, Natureza e Ciências Humanas; elaboração do Plano do SPAECE, estabelecimento de Metas e apresentação à Superintendência Escolar; Reunião com os pais para análise dos resultados pela escola; Seminário de troca de experiências organizado pelas escolas; estudo do SPAECE pelos gestores.
		Apropriação de resultados*	Machado (2012); Vianna (2005); Blasis, Falsarella e Alavarse (2013); Alavarse, Bravo e Machado (2013); Santana e Rothen (2014); Celestino (2012); Sousa e Oliveira (2010).		

Quadro 2 - Relação de dissertações do PPGP

(continuação)

Autores/ Ano de publicação	Objetivo geral	Eixos de análise	Referenciais teóricos utilizados	Metodologia	Principais ações do PAE
Sousa (2016b)	Investigar as ações de apropriação de resultados realizadas pelos gestores da escola pesquisada e analisar o desempenho discente na disciplina Matemática.	O papel da gestão escolar na apropriação dos resultados das avaliações externas e no acompanhamento da atuação docente.	Alavarse, Bravo e Machado (2013); Freitas (2014); Lück (2000, 2009); Machado, Miranda e Dusi (2014); Silva (2014); Sousa e Oliveira (2010); Machado (2012); Vieira (2007); Soares (2004); Ferreira (2012); Souza (2009); Souza e Frascaroli (2012); Pontes (2013).	Aplicação de entrevista semiestruturada aos professores de Matemática e integrantes do núcleo gestor.	As três principais ações do PAE são: criação de uma agenda de reuniões entre o diretor, coordenadores escolares e o Professor Coordenador de Ensino (PCE); Desenvolvimento de ações que fortaleçam o PPP da escola para que todos os segmentos envolvidos possam participar ativamente, favorecendo o diálogo e proporcionando um conhecimento amplo sobre o processo de apropriação dos resultados das avaliações externas e, a partir destes, buscar melhorias nas práticas pedagógicas da escola.
As práticas docentes adotadas pelos professores de Matemática.	Brito Menezes (2006); Canuto (2013); D'Ambrósio (2009); Lorenzato (2006); Muniz (2010); Rocha (2014); Passos (2006); Soares (2001).				

Quadro 2 - Relação de dissertações do PPGP

(continuação)

Autores/ Ano de publicação	Objetivo geral	Eixos de análise	Referenciais teóricos utilizados	Metodologia	Principais ações do PAE
Matos A. (2017)	Analisar como a gestão de uma escola tem se apropriado dos resultados do SPAECE, captando elementos que possam ser utilizados para a melhoria das práticas de gestão pedagógica e de resultados.	Gestão para resultados	Ball (2002, 2010); Vieira (2007, 2013); Franco, Bonamino e Bessa (2004); Martins e Brocanelli (2010); Dalben (2010); Lück (2000, 2009); Monteiro e Mota (2013); Blasis, Tilger e Longato (2014); Ikeshoji, Terçario e Ruiz (2015); Pinto e Santos (2016).	Entrevista semiestruturada com a gestora, coordenadores pedagógicos e Professores Coordenadores de Área de Linguagens e Códigos e Matemática.	Criação de um grupo de estudos com representantes de todos os segmentos escolares, o qual deve reunir-se com o intuito de estruturar ações voltadas para a análise e reflexão sobre os resultados da escola e, ao mesmo tempo, construir um planejamento estratégico a fim de definir as ações, as funções de cada componente na sua execução e estipular as metas relacionadas com a melhoria na aprendizagem dos alunos e o consequente avanço nos resultados externos; Fortalecer os planejamentos por área na perspectiva de que se constituam em momentos de reflexão e formação voltados para a melhoria da prática pedagógica; Definir no calendário escolar um dia destinado ao estudo dos Boletins e Planilhas do SPAECE para que professores e alunos possam apropriar-se dos dados publicados a fim de criar vias que possam levar a melhoria da qualidade do ensino ofertado.
		Apropriação de resultados	Pequeno (2000); Locatelli (2002); Vieira (2002); Vianna (2003, 2009); Rosa (2004); Soares (2004); Dourado, Oliveira e Santos (2007); Peroni (2009); Soligo (2010); Sousa e Oliveira (2010); Horta (2011); Luckesi (2011); Brooke (2012); Lima (2012); Melo (2012); Mesquita (2012); Santos e Ciasca (2012); Blasis, Falsarella e Alavarse (2013); Machado (2012); Trojan e Corrêa (2015); Terrasêca (2016).		

Quadro 2 - Relação de dissertações do PPGP

(continuação)

Autores/ Ano de publicação	Objetivo geral	Eixos de análise	Referenciais teóricos utilizados	Metodologia	Principais ações do PAE
Matos R. (2019)	Compreender como os gestores e professores da escola se apropriam dos resultados das avaliações do SPAECE, utilizando-os como instrumento para melhoria da qualidade da aprendizagem de seus alunos.	Apropriação dos resultados das avaliações em larga escala	Machado (2012); Brooke e Cunha (2011); Fontanive (2013); Blasis (2013); Sousa e Oliveira (2010).	Entrevistas semiestruturadas com a equipe gestora e aplicação de questionário a todos os professores.	O Plano de Ação Educacional se organiza com base em uma formação continuada em serviço, para gestores e professores da escola, orientada para a apropriação e a utilização dos resultados do SPAECE.
		Utilização pedagógica de resultados pela gestão escolar	Bonamino e Sousa (2012); Sawicki e Pagliarin (2018); Lück (2009).		
Menezes (2019)	Investigar como a utilização pedagógica dos resultados do SPAECE do 9º ano do ensino fundamental pode subsidiar a gestão pedagógica numa escola.	Apropriação e uso de resultados	Blasis (2013); Bonamino e Sousa (2012); Brooke e Cunha (2011); Castro (2009); Fernandes e Gremaud (2009); Kistemann Jr. e Sousa (2018), Machado (2012); Machado e Alavarse (2014); Silva (2014); Nicolella e Silva (2014); Gatti (2014).	Entrevistas semiestruturadas aplicadas ao núcleo gestor e aos professores da 1ª série da escola.	Realização de formação continuada para os professores sobre avaliação educacional em larga escala; Sistematização de encontros para a apropriação dos resultados do SPAECE e planejamento coletivo das ações de intervenção; Envolvimento dos alunos e estabelecimento de parceria com os pais nas atividades que envolvem o SPAECE.

Quadro 2 - Relação de dissertações do PPGP

(conclusão)

Autores/ Ano de publicação	Objetivo geral	Eixos de análise	Referenciais teóricos utilizados	Metodologia	Principais ações do PAE
Sales (2019)	Analisar como os professores e a equipe gestora da escola pesquisada se apropriam dos resultados do SPAECE.	Relevância do SPAECE	Santos <i>et al.</i> (2015); Alavarse <i>et al.</i> (2013).	Entrevistas semiestruturadas com os coordenadores escolares e aplicação de questionários aos professores.	Solicitação à CREDE para a realização de um momento formativo, realizado pela Superintendente durante suas visitas, voltado para a temática de didática e metodologias de ensino e aprendizagem; Realização de oficinas e encontros pedagógicos de formação com os professores para a apropriação e uso pedagógico dos resultados do SPAECE.
Entendimento dos docentes sobre os resultados do SPAECE	Soligo (2010).				
Apropriação e uso dos resultados do SPAECE	Perrenoud (1999); Christophe (2015); Luckesi (2008); Machado (2012); Blasis (2013).				

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Nota: *Os eixos teóricos não estavam explícitos no texto, os elementos descritos acima são resultados de inferências com base nas leituras do referencial teórico.

A partir da leitura cruzada das informações expostas no Quadro 2, apresentaremos a seguir algumas inferências sobre as dissertações pesquisadas. De maneira geral, podemos dizer que as sete dissertações apresentaram eixos de análise que discutem apropriação/uso de dados e gestão escolar. Contudo, os referenciais teóricos mobilizados para discutir cada um desses eixos variaram. Para discutir o eixo teórico de “apropriação de resultados”, encontramos em comum os seguintes autores: Sousa e Oliveira (2010), Brooke e Cunha (2011), Machado (2012), Soares (2004); Soligo (2010); Blasis, Falsarella e Alavarse (2013); Blasis (2013) e Luckesi (2011). Além desses, apareceram também Vianna (2003, 2005, 2009); Alavarse, Bravo e Machado (2013); Santana e Rothen (2014); Celestino (2012); Pequeno (2002); Locatelli (2002); Vieira (2002); Rosa (2004); Dourado, Oliveira e Santos (2007); Peroni (2009); Horta (2011); Brooke (2012); Lima (2012); Melo (2012); Mesquita (2012); Santos e Ciasca (2012); Trojan e Corrêa (2015); Terrasêca (2016); Fontanive (2013); Bonamino e Sousa (2012); Castro (2009); Fernandes e Gremaud (2009); Kistemann Jr e Sousa (2018). Entre os autores já citados, Alavarse, Bravo e Machado (2013) e Soligo (2010) também estiveram presentes nas discussões dos eixos “relevância da avaliação” e “prática docente”, respectivamente (SILVA, 2014; PINHEIRO, 2016; SOUSA, 2016b; MATOS A., 2017; MATOS R., 2019; MENEZES, 2019; SALES, 2019).

É importante abrir um parêntese aqui, para a dissertação de Sousa (2016b), na qual o referencial teórico utilizado foi voltado para a apropriação de resultados devendo ser entendida dentro da gestão escolar, e por isso envolveu autores que em outras dissertações foram abordados no eixo “apropriação de resultados”, bem como no de “gestão”, de forma bem definida. Por isso, Sousa e Oliveira (2010); Machado (2012); Soares (2004); Alavarse, Bravo e Machado (2013), Silva (2014) e Lück (2009) aparecem como referencial para o eixo sobre “o papel da gestão escolar na apropriação dos resultados das avaliações externas e no acompanhamento da atuação docente”.

Para embasar as discussões no eixo “gestão”, foi utilizado uma bibliografia diversificada, em que somente Lück (2000, 2009) aparece em quatro das sete pesquisas – mais nenhum outro autor se repetiu. Há também as referências que serviram de aporte teórico tanto para “gestão” quanto para “apropriação dos resultados”, que são: Sousa e Oliveira (2010), Vieira (2007), Vianna (2003, 2009) e Bonamino e Sousa (2012).

No tocante à metodologia, os sujeitos das pesquisas são sempre os gestores e professores, o que diverge é a abrangência na seleção desses atores. Por exemplo, em Sousa (2016b) foram entrevistados somente os professores de Matemática; em Matos A. (2017), os participantes foram os Professores Coordenadores de Área (PCAs) de Linguagens e Códigos e Matemática; em Menezes (2019), ficou restrito aos professores da 1ª série da escola; Silva (2014) e Pinheiro (2016) optaram pelos professores de Língua Portuguesa e Matemática das escolas estudadas; enquanto Matos R. (2019) e Sales (2019) trabalharam com todos os professores das instituições por eles pesquisadas. Esse último entrevistou apenas os coordenadores escolares, visto ser ele, na época, o diretor da escola em questão, enquanto os demais envolveram a equipe gestora.

Em virtude de todas as obras escolhidas tratarem do desempenho dos estudantes nas avaliações externas do SPAECE e o uso dos resultados por diferentes profissionais no âmbito escolar, o eixo de análise “apropriação de resultados” preenche o local de destaque, estando referido em todas as dissertações. Os demais eixos conduzem o debate com base na literatura, em consonância ao principal objeto de cada investigação. Por fim, as sete pesquisas examinadas mostram fatores que influenciam os resultados escolares e, conseqüentemente, a qualidade da educação ofertada.

Partimos das hipóteses de que, para que vigore e se estabeleça com efetividade o uso de dados na escola, é necessária a instauração da percepção do gestor em relação à importância de sua liderança nesse processo, além da necessidade da profissionalização das relações e da promoção de uma comunicação assertiva entre os atores escolares em prol do fortalecimento institucional. Somente assim, e ciente de que é salutar se apropriar dos seus resultados e questionar sobre seu próprio trabalho, a escola que se percebe enquanto organização e envolve a todos na construção de um clima institucional favorável poderá transformar-se em uma instituição de ensino reflexiva que envolve e desenvolve o comprometimento de todos com as metas preestabelecidas e com a qualidade do serviço ofertado.

Com base nas análises das dissertações, apresentamos o Diagrama 2 no qual são exibidas as principais discussões associadas ao eixo “apropriação de resultados”:

Diagrama 2 - Eixos de análise relacionados à “Apropriação de Resultados” citados nas 7 dissertações do PPGP e os eixos Liderança do gestor e Planejamento Estratégico que serão desenvolvidos nesta dissertação



Fonte: Elaborado pela autora (2021), a partir da análise das dissertações do PPGP e pelos eixos desenvolvidos nesta dissertação.

A partir deste diagnóstico, pretendemos discutir a liderança e o planejamento estratégico, atrelados à discussão do uso de dados. Em vista disso, traremos para esta pesquisa os eixos “liderança do gestor” e “planejamento estratégico” na intenção de contribuir com as discussões já realizadas. Destarte, apresentaremos o porquê da escolha desses dois eixos elencados, nas seções seguintes.

3.2 USO DOS DADOS EDUCACIONAIS ATRELADO À LIDERANÇA DO GESTOR E AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PELAS LENTES DOS TEÓRICOS

Para discutir sobre a liderança relacionada ao uso de dados, pretendemos nos ancorar nas ideias de Oliveira (2015), pelas quais destacaremos o papel central do diretor com base nas relações estabelecidas com os profissionais da escola, tendo em vista sua atuação e seu papel de liderança na realização das demandas

escolares e sua consequência nos resultados dos alunos. O argumento teórico de Oliveira (2020) traz a crença de que o trabalho da gestão escolar, em especial da direção, pode fazer diferença no desempenho da instituição, mencionando que a maioria dos estudos sobre eficácia escolar apresentam a liderança como um dos fatores determinantes para a variação dos resultados entre as escolas. Nesse sentido, Vilardi e Paes de Carvalho (2019) argumentam que a liderança dos diretores, embora não seja a única variável, é um dos fatores que influenciam o uso dos dados na escola. Utilizaremos esses argumentos a fim de construir nosso referencial teórico para posteriormente dialogarmos com o que estamos denominando de liderança. Entendemos como liderança o conceito utilizado por Leithwood (2009 apud OLIVEIRA, 2015, p. 53) que a define como “o trabalho de mobilizar e influenciar outros para articular e alcançar as intenções e metas compartilhadas na escola”.

Entendemos ainda que o exercício da liderança atua como um catalisador para a criação de um Clima Escolar positivo, que é, conforme a visão de Oliveira (2015, p. 100), uma “construção coletiva que envolve as relações interpessoais e o ambiente da escola para a aprendizagem, especialmente relacionando esta construção ao trabalho do diretor (gestão e liderança)”.

Esta visão é acompanhada de outros autores, entre eles, Abrucio (2010), que identifica o clima organizacional como um fator preponderante para a melhoria do desempenho das escolas, envolvendo, entre outras características, a relevância do trabalho em equipe, tanto em relação aos gestores como em relação aos professores e demais funcionários onde as formas de participação e responsabilização estejam claramente definidas.

Moro, Vinha e Moraes (2019) também compartilham dessa visão, para os quais o clima escolar está relacionado à qualidade de vida das instituições de ensino, reflete o modo como alunos, professores, gestores, demais funcionários e familiares percebem o trabalho na escola, os valores comuns, as regras estabelecidas e pactuadas, metas propostas, desenvolvimento do ensino e aprendizagem, relacionamento interpessoal e estrutura organizacional.

Diante dessas afirmações, podemos pensar essas características como significativas para uma instituição efetivar o uso de dados educacionais, orientados pelo planejamento estratégico, visando a uma escola pautada pela qualidade no ensino e aprendizagem. A partir dos dados que são produzidos pela e para a escola,

por políticas que têm como objetivo produzir diagnósticos quantitativos e que muitas vezes não são utilizados no sentido de modificar a qualidade da educação ofertada, faz-se necessário pensar em como fazer esse uso no aspecto metodológico e nas relações que o envolvem. Entre ter acesso aos dados e fazer algo com eles, precisa-se saber o que e como fazer. Para essa discussão, traremos Lück (2000), Machado M. (2020) e Matus (1989), para quem planejamento “se refere ao cálculo que precede e preside a ação”.

3.2.1 A influência da liderança no incentivo ao uso de dados

Estudos realizados na década de 1970 identificaram fatores inter e extraescolares que revelavam por que diversas instituições de ensino alcançavam resultados melhores que outras. Em algumas escolas, os fatores escolares (políticas, cultura e liderança) podem propiciar um ambiente mais estruturado para o ensino e aprendizagem, mostrando diferenças significativas entre elas (BROOKE; SOARES, 2008).

A despeito de a procedência do aluno ser uma condição relevante para o seu desempenho escolar, Oliveira (2020) aponta ações desenvolvidas no ambiente escolar que podem mitigar esse impacto, propiciando uma educação mais equânime. Oliveira (2015, p. 201-202) acrescenta que foi identificada em sua pesquisa “uma combinação entre perfis de liderança e a atuação do diretor na gestão da escola, construindo um clima organizacional escolar favorável ao trabalho docente e a aprendizagem”.

A concepção de gestão escolar propagada pela Secretaria da Educação do estado do Ceará pressupõe diretores comprometidos, atuantes e motivadores de equipes envolvidas e responsáveis com e pelos resultados escolares. Em um universo onde há cada vez mais cobranças, tanto da sociedade como dos governos, a figura do diretor surge como mediadora entre as políticas implementadas pela SEDUC e a comunidade escolar da qual faz parte, ao mesmo tempo se sobressai como liderança e principal influência da qualidade do ensino ofertado e consequentemente dos resultados atingidos. Como informa Vilardi (2021):

ademais, esta perspectiva gerencial requisitava uma transformação das competências do gestor escolar que precisaria desenvolver

habilidades empreendedoras, de liderança e de responsividade às demandas educacionais advindas da comunidade escolar e das políticas públicas. (VILARDI, 2021, p. 19).

Entre as políticas desenvolvidas pelos sistemas educacionais na perspectiva de gerenciar a educação está a avaliação em larga escala, que dentro do nosso escopo refere-se ao SPAECE. Conquanto os dados referentes a essa avaliação forneçam informações que podem aprimorar o trabalho da gestão escolar, ainda não são devidamente aproveitados como base para o trabalho pedagógico. Diante do pouco aproveitamento na utilização dos dados na escola, Daly (2012 apud CERDEIRA *et al.*, 2017) ressalta

a questão da liderança dos gestores (escolares e das redes) como característica fundamental para a divulgação de informações e estímulo ao debate e uso dessas. Seus resultados apontam, ainda, que um bom sistema de articulação entre as escolas e os gestores da rede de ensino não só favorece a circulação de informações, como uma cultura de uso de dados para tomada de decisão, o que tende a melhorar os resultados dos alunos. (DALY, 2012 apud CERDEIRA *et al.*, 2017, p. 931-932).

Dialogando sobre a concepção do uso dos dados educacionais, aqui entendidos como os provenientes do SPAECE e aqueles que as escolas têm acesso pelos sistemas de gestão, SIGE e Sala de Situação, Vilardi e Paes de Carvalho (2019) afirmam que a liderança é uma qualidade organizacional e, como tal, proporciona a compreensão de mecanismos que através da liderança influenciam atitudes, pessoas e contextos. As autoras, coadunando com as ideias de Wayman *et al.* (2012, apud VILARDI; PAES DE CARVALHO, 2019, p. 110), lembram ainda que o uso dos dados é motivado “pelas atitudes dos sujeitos frente aos dados, pela liderança dos diretores e pelos sistemas de gestão onde os dados são disponibilizados”. Seguindo essa ideia e tratando sobre a produção de dados educacionais, particularmente no Ceará, temos uma necessidade de superar as dificuldades que esses diagnósticos quantitativos trazem para nós, enquanto escola, visto que o estado detém o pioneirismo no desenvolvimento e fortalecimento de um sistema de avaliação próprio, em conjunto com a implantação de sistemas de gestão voltados para auxiliar a apropriação de dados educacionais, além de contarmos com programas voltados para o uso de dados. Por contarmos com esses dispositivos,

criou-se uma necessidade premente de conseguir transformar essas informações em vetores de transformação, pois saber o que fazer com os dados é tão importante quanto ter acesso a eles.

A priori, essas informações deveriam contribuir para intervenções que se fizessem necessárias para o sucesso escolar, já que a implementação das políticas públicas educacionais, como os sistemas de avaliação e de gestão, programas voltados para gestão de resultados, só fazem sentido se conseguirem fomentar uma mudança positiva da educação ofertada. No entanto, Vilardi (2021) destaca em sua pesquisa que o uso de dados ainda se apresenta como um desafio para os gestores escolares tanto em âmbito nacional quanto internacional, e ainda que grande parte da literatura nacional indica que a realidade sobre o uso dos dados das avaliações externas, disponíveis nos sistemas de informação, está restrita a simples consulta, sem consequências pedagógicas para a escola.

É importante, também, observar que a performance do diretor contribui para as mudanças no direcionamento do fazer da escola. As pesquisas em eficácia escolar destacam a liderança do diretor e sua relação com a qualidade da escola. Apesar de não ser a única variante, o tipo de gestão escolar faz a diferença no nível de aprendizagem dos alunos, ficando atrás apenas do trabalho docente (OLIVEIRA, 2020). Corroborando as constatações dos autores anteriormente mencionados, é possível perceber que o diretor é a figura que deve incentivar o uso de dados educacionais no âmbito escolar. Porém, a nossa hipótese é que o diretor, por vezes, não seja consciente do seu papel dentro da instituição de ensino e que falte competência técnica e metodológica para o uso de dados. Posto isso, mesmo com todos os sistemas de avaliação e de gestão disponíveis, esses dados são conduzidos como simples apresentações para os atores escolares.

Nos achados de sua pesquisa, Vilardi (2021) constatou que, para que o uso dos dados se torne uma prática pedagógica da escola, a liderança do diretor é um fator essencial. A autora identifica que

parte considerável das práticas de uso dos dados relatadas nas pesquisas mostram que o conhecimento e a habilidade do diretor em usar os dados é fundamental para que o corpo docente também se torne participante deste processo. Por conta disso, a tomada de decisão com base em dados depende fortemente de uma liderança que apresente os dados e os coloque como pauta para serem discutidos com os profissionais da escola. (VILARDI, 2021, p. 25).

Nesse contexto, é comum, por parte de gestores, o repasse das informações sobre resultados de avaliação externa, aprovação, reprovação e abandono como constatações de algo que já foi feito, e não como dados quantitativos que podem ser qualificados para mostrarem quais problemas a escola precisa resolver, e a forma como essa comunicação é feita pode reverberar em mensagem de pessimismo para a equipe. A esse respeito, Gois (2020, p. 27) registra que “é preciso evitar, ainda, o risco de paralisia gerada pelo discurso de que nada, ou quase nada, pode ser feito dentro da escola para melhorar a qualidade do ensino”.

A mudança de postura em relação aos dados deve ser incentivada pelo diretor, considerado por Abrucio (2010, p. 247) como “a liderança mais importante numa escola”. Ainda de acordo com resultados de pesquisas trazidas pelo mesmo autor, “a liderança positiva do diretor esteve igualmente ligada à capacidade de se ter uma visão sistêmica da escola, isto é, com capacidade de integrar as várias partes e atividades que envolvem o gerenciamento de uma unidade escolar” (ABRUCIO, 2010, p. 255) e acrescentou a essas características o clima organizacional.

Oliveira e Waldhelm (2016) tratam de uma combinação de fatores atuando dentro da escola que teria um efeito muito poderoso nos resultados de aprendizagem dos alunos, quais sejam, além do perfil de liderança do diretor, a forma como ele conduz as demandas da gestão e o clima escolar favorável. Abrucio (2010) destaca a interação e a comunicação entre os componentes do grupo gestor como outra variável fundamental. O autor relata ainda que, “nos casos com pior desempenho, a falta de formação e do tipo de liderança encontrado são grandes impeditivos para alcançar bons resultados, e tanto pior se esta situação for acrescida da fragilidade e desunião dentro da direção da escola” (ABRUCIO, 2010, p. 258).

Brito e Costa (2010) também apontam o destaque da figura do gestor como principal promotor de um clima positivo de trabalho nas escolas. Nesse sentido, o comportamento do diretor é capital para orientar esse clima e atuar sobre os fatores intraescolares. Em geral, esses autores nos despertam para a conveniência de o gestor escolar estar consonante com as informações acessíveis e, a partir delas, ocupar-se com uma gestão voltada para a melhoria da aprendizagem.

Utilizar os dados educacionais na intenção de melhorar o desempenho dos estudantes se revela como atribuição do cotidiano da gestão escolar, uma vez que a performance do diretor produz um impacto substancial no desempenho discente

(OLIVEIRA, 2015; OLIVEIRA; WALDHELM, 2016; BRITO; COSTA, 2010). Nessa sequência, Vilardi (2021) assinala que a liderança do diretor e o clima escolar estão entre as variantes que influenciam no processo de uso de dados na escola, sendo

a primeira em função de o diretor escolar, uma vez reconhecido como liderança na escola, produzir efeitos que reverberam nas práticas pedagógicas desenvolvidas, no clima da escola e, conseqüentemente, no aprendizado dos estudantes. A segunda por estar intrinsecamente relacionada à primeira e ter sido cada vez mais apresentada na literatura como um dado importante para a construção e implementação de projetos e práticas nas escolas. (VILARDI, 2021, p. 91).

Essa asserção comprova que o papel do gestor vai além de ocupar-se com os trâmites burocráticos da parte administrativa que já demanda bastante tempo de sua jornada de trabalho. Há uma multiplicidade de incumbências que envolvem a boa gestão do administrativo, que deve estar alinhada aos propósitos pedagógicos em função do aprendizado dos alunos, confluindo, neste ponto, com a concepção de Lück (2009)

[...] que educação é um ato intencional com propósitos definidos para serem realizados em um tempo determinado, garantir o bom uso do tempo, dos recursos e a organização dos processos e competências é condição fundamental para promover os resultados esperados. (LÜCK, 2009, p. 47).

É considerável destacar que as ações e intervenções do diretor devem afluir para o desenvolvimento do estudante, compreendendo ser essa a função social da escola. Portanto, todas as atividades e decisões da gestão devem estar alinhadas com o objetivo de promover uma aprendizagem significativa e ter o aluno como centro de todos os esforços escolares. Conforme Sammons (1999 apud BROOKE; SOARES, 2008),

o impacto que os diretores têm no desempenho e no progresso de seus alunos provavelmente opera indiretamente, ao invés de diretamente, através da influência que ele exerce na cultura da escola e dos professores, nas atitudes e comportamentos, os quais, por sua vez, afetam as práticas de sala de aula e a qualidade do ensino e aprendizagem. (SAMMONS, 1999 apud BROOKE; SOARES, 2008, p. 355).

Nem sempre os diretores estão preparados para desempenharem o papel esperado, por vezes sentem-se angustiados e despreparados para lidarem com todas as demandas incutidas no interior da escola. Em sua pesquisa, Burgos e Canegal (2011) detectam um caráter personalista na gestão das escolas e uma rotina de improvisos que demonstram a inaptidão dos diretores em resolver os conflitos do cotidiano.

Validando as ponderações levantadas previamente sobre a responsabilidade do diretor e a diferença que o bom exercício de sua função traz às aprendizagens dos estudantes, Sammons (1999 apud BROOKE; SOARES, 2008), em seu estudo, qualificou a liderança profissional como a primeira característica de um líder eficaz. Segundo a autora, são características de um líder eficaz: possuir uma liderança firme e objetiva, esses líderes seriam proativos e inclinados a favorecer a mediação, ou seja, filtrar as orientações do vértice do sistema adequando-as às necessidades da escola; ter um enfoque participativo, compartilhando responsabilidades com os demais gestores e envolvendo amplamente os professores nas tomadas de decisão da instituição; e ser um profissional que lidera.

Vilardi (2021), em sua tese, na qual procurou depreender as diversas conexões existentes no âmbito da escola que influenciam o uso pedagógico dos dados na gestão escolar, lembra que o clima escolar é motivado pelos estilos de liderança praticados na escola e é um elemento muito importante para o processo de ensino e aprendizagem. Interfere nesse processo, pois, de acordo com Moro, Vinha e Morais (2019), o clima motiva a atividade escolar ao mesmo tempo em que é motivado por ela.

Frente ao apresentado, podemos admitir que os resultados advindos dos sistemas de avaliação e de gestão precisam ser adequadamente utilizados nas escolas e que os gestores devem estudar esses dados, dispostos a extrair referências para as tomadas de decisão no âmbito escolar. Afinal, como sugerem Sawicki e Pagliarin (2018), a avaliação não pode se limitar à realização e exposição dos resultados quantitativos do desempenho escolar, mas visando alcançar efeitos pedagógicos profícuos e à melhoria da aprendizagem dos alunos. Para isso, é indispensável que as escolas analisem e interpretem os dados e, a partir disso, planejem estratégias para resolução dos problemas encontrados.

3.2.2 O uso dos dados no planejamento da escola

Na contemporaneidade, tem sido colocada uma ampla credibilidade na competência da gestão escolar em liderar ações para o desenvolvimento de ensino e aprendizagem na esfera escolar. A partir desse ponto de vista, observa-se então que o gestor é o principal personagem na condução dos processos de planejamento que deve orientar o *ethos* da escola, tendo como principal interesse o preparo dos estudantes. Sem esse planejamento, argumenta Lück (2000, p. 2), “os acontecimentos determinam a ação de dirigentes escolares, em vez de, como seria próprio, os dirigentes, por meio de uma ação competente influenciarem os acontecimentos e a realidade”.

Para assistir a essa exigência, constitui-se como indispensáveis ao gestor escolar entender que a análise adequada dos dados educacionais traz informações que devem ser usadas como suporte para o planejamento escolar e, ainda, deter conhecimentos que os capacite a desenvolver o planejamento estratégico como instrumento da gestão escolar para cumprir de fato os objetivos da escola. É relevante amentar, apoiado em Rosistolato, Prado e Fernández (2014), que os gestores entendem a proposta das políticas de avaliação de forma equivocada, pois demandam um grande esforço para alcançarem bons resultados tanto no fluxo quanto na proficiência da escola, quando a ideia primária das políticas de avaliação é diferente.

Espera-se que os dados permitam que gestores e professores tenham um panorama do desempenho de suas escolas em mãos para que possam produzir diagnósticos relacionados às causas do desempenho e, se for o caso, trabalhar para a ampliação de práticas pedagógicas e de gestão que possam melhorar a escola, o que, conseqüentemente, melhorará os índices. (ROSISTOLATO; PRADO; FERNÁNDEZ, 2014, p. 85).

Os sistemas de avaliação e de gestão escolares apresentam uma gama de dados que fornecem informações sobre alguns problemas enfrentados pela escola. Para Machado C. (2012, p. 71), avaliar faz parte de um processo que inclui “a análise dos dados obtidos, a produção de juízos de valor sobre eles e a utilização dos resultados alcançados na proposição e direcionamento de ações”. Cerdeira

(2015) expõe interrogações sobre em que medida as escolas utilizam os dados disponíveis nesses sistemas com a finalidade proposta, já que, segundo o autor,

todos esses sistemas guardam em comum o discurso de que as informações geradas sobre desempenho, fluxo, composição e condições de funcionamento das escolas são ferramentas para auxiliar o planejamento e a gestão educacional e escolar com objetivo de melhorar a qualidade do ensino. (CERDEIRA, 2015, p. 14-15).

Nesse sentido, Rosistolato, Prado e Fernández (2014, p. 81) indicam “que a demanda por utilização de dados para organização de processos de ensino e planejamento escolar cresceu. Por outro lado, a oferta de formação especializada manteve-se limitada ou quase inexistente”. Posto isso, a forma como sistematizar, analisar, interpretar esses dados quantitativos, tanto do ponto de vista técnico quanto do ponto de vista coletivo, ainda é uma dificuldade para a escola.

Mesmo existindo na escola o básico para iniciar um ciclo de planejamento, ou seja, o (re)conhecimento dos nossos problemas por meio de diagnósticos trazidos pelos sistemas de avaliação e de gestão, e posterior elaboração de um plano de ação, não há espaço para uma autoavaliação institucional que fomente uma estratégia para mudança da realidade. De acordo com Matus (1989, p. 54), “haverá várias explicações da realidade e todas estarão condicionadas pela inserção particular de cada ator nesta realidade”. Além disso, a inexistência de um planejamento mais estratégico e proativo incide em frustração por parte dos profissionais da escola.

Ainda nesse contexto, Gestores e demais atores escolares têm uma certa rejeição prévia ao planejamento, que é considerado como um processo cansativo, que demanda tempo e que geralmente não conta com a participação de todos, e ainda, por vezes, não alcança as metas pretendidas. Conforme Lück (2000), planejar sem levar em consideração uma visão ampla da realidade e os atores sociais envolvidos com a organização escolar limita a compreensão da realidade e conseqüentemente a ação sobre ela.

De outra forma, utilizando o planejamento para além da feição burocrática, não somente como meio de formalizar e justificar o trabalho na escola, mas, sim, como argumenta Matus (HUERTAS,1996) considerando o princípio dialógico e a atuação dos outros atores envolvidos no jogo social, seria mais apropriado e

eficiente. Caso contrário, a falta de um planejamento faz com que a equipe gestora adote uma prática de “apagar incêndio”. A única maneira de se evitar essa prática como uma situação constante é, como observa Lück (2000),

pelo emprego da metodologia de planejamento, que nos orienta na análise da realidade e levantamento de dados que sustentem a tomada de decisões objetivas sobre as ações a serem exercidas e os recursos a serem utilizados, podemos agir de maneira mais competente, para criar as situações desejadas. (LÜCK, 2000, p. 3).

Brooke e Rezende (2020) apontam que:

para muitos observadores, a escola precisa se comportar de modo similar a qualquer outra organização complexa. Pela diversidade dos seus atores e ações e pelo horizonte prolongado dos seus planos, a escola precisa do mesmo pensamento estratégico, planejamento, especialização de funções, hierarquia, liderança e avaliação de resultados. (BROOKE; REZENDE, 2020, p. 21).

Os mesmos autores reconhecem a avaliação como um instrumento e, como tal, ela deve funcionar como um suporte para as ações pedagógicas. Então, a partir dos diagnósticos quantitativos que temos dentro das instituições de ensino, a gestão escolar deve conduzir as reuniões pedagógicas de modo a promover reflexões, que envolvam todos os profissionais da escola, a respeito das possíveis causas que possam esclarecer o nível de desempenho dos alunos (MACHADO C., 2012). Nesse aspecto, os diretores e a liderança por eles exercida nas instituições de ensino devem influenciar o uso de dados e encaminhar a utilização dessas informações de forma a subsidiar o planejamento da escola.

3.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Nesta seção, estão apresentadas a metodologia da pesquisa, os sujeitos que dela participaram e os instrumentos de coleta de dados utilizados, bem como o procedimento de coleta e análises dos dados ancoradas nos referenciais teóricos abordados previamente.

Esta dissertação traz uma abordagem qualitativa na modalidade estudo de caso. Yin (2001) salienta que, quando os pesquisadores têm pouco controle sobre

os eventos e se concentram em certos fenômenos contemporâneos da vida real, os estudos de caso representam a estratégia preferida. Para Lüdke e André (1986, p. 18), o estudo qualitativo “é o que se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada”. As autoras concluem, assim, que o estudo de caso qualitativo possui uma enorme potencialidade em relação à compreensão dos problemas escolares.

No sentido de procurar responder à questão proposta nesta pesquisa, ou seja, quais são os desafios da equipe gestora na utilização de dados educacionais para subsidiar práticas pedagógicas na escola, realizamos uma entrevista semiestruturada com a diretora e a superintendente escolar, e aplicamos questionários para todos os professores que atuam nessa instituição de ensino. Tomamos como base para a elaboração de alguns tópicos, tanto da entrevista como do questionário, questões de pesquisa do grupo de pesquisa Gestão e Qualidade da Educação (GESQ).

Sobre a utilização da técnica de entrevista como instrumento de pesquisa, Yin (2021) afirma que

as entrevistas podem assumir formas diversas. É muito comum que as entrevistas, para o estudo de caso, sejam conduzidas de forma espontânea. Essa natureza das entrevistas permite que você tanto indague respondentes chave sobre os fatos de uma maneira quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos. Em algumas situações, você pode até mesmo pedir que o respondente apresente suas próprias interpretações de certos acontecimentos e pode usar essas proposições como base para uma nova pesquisa. (YIN, 2021, p. 112).

A respeito dos questionários, Vergara (2009) indica que, via de regra, são usados em pesquisas de abordagem quantitativa. Contudo, podem ser empregados naquelas de caráter qualitativo.

No contexto atual, de pandemia, a aplicação desses instrumentos foi realizada de forma on-line, utilizando as ferramentas *meet* e *Google Forms*. A primeira, para a realização da entrevista e a última, para a aplicação dos questionários.

Os sujeitos da pesquisa foram a superintendente da CREDE, a diretora escolar e todos os professores lotados na escola até o ano de 2019. Nosso

propósito foi investigar como os dados educacionais vêm sendo utilizados pela gestão, uma vez que nossas análises serão relacionadas com os eixos de liderança do gestor e planejamento estratégico.

A entrevista com a diretora foi realizada no dia 23 de abril de 2021, via *Google Meet*, em horário anteriormente agendado com a diretora, de acordo com o tempo dela. O momento aconteceu sem interrupções, conforme o esperado, e de maneira tranquila. O roteiro da entrevista foi preparado de modo que nos permitisse saber sobre a carreira da entrevistada, analisar o modo como ela conduz os processos de gestão, perceber como ela influencia o uso de dados escolares e verificar se e como esses dados são inseridos no planejamento pedagógico da escola.

A diretora está no cargo há mais de três anos, contudo já exercia o cargo de coordenadora escolar desde 2013, tendo participado da gestão anterior. Em 2009, por um pequeno período, atuou nessa escola como secretária escolar, e é graduada em Letras e especialista em Psicopedagogia Clínica, assim como em Gestão Escolar. Além disso, ela pertence ao quadro permanente da rede municipal de um município vizinho e é cedida pela gestão municipal para atuar como diretora da instituição de ensino estudada.

A entrevista com a superintendente escolar foi realizada no dia 12 de julho de 2021, também utilizando a plataforma *Google Meet*, de acordo com horário previamente agendado. O intuito dessa entrevista foi compreender a atuação inerente a essa função e a avaliação da superintendência quanto ao uso dos dados na escola pesquisada e ao papel da gestão na condução desse processo.

A entrevistada é licenciada em História, possui especialização em psicopedagogia e em gestão escolar também. Atualmente, trabalha como superintendente na CREDE 11, mas já exerceu a função de professora durante 18 anos e depois passou a trabalhar na CREDE, inicialmente como técnica e depois como superintendente escolar.

Aos professores, foi empregado um questionário, classificado em 5 blocos: 1 – Dados gerais dos professores; 2 – Liderança do gestor; 3 – Clima escolar; 4 – Processos de gestão e uso de dados; e 5 – Planejamento.

O questionário usado para essa pesquisa foi aplicado aos professores de todas as disciplinas e também aos professores lotados nos ambientes e serviços de apoio pedagógico: Centro de Múltiplos e LEI, incluindo os professores lotados na escola até 2019.

Esse instrumento de pesquisa foi utilizado para os professores, visto que as respostas são relativas à conjuntura do trabalho da gestão e do planejamento do diretor na escola em relação ao uso dos dados educacionais; e, por isso, em alguns casos, os docentes não ficariam à vontade em responder a entrevista. Convém lembrar que, salvo a professora lotada no Multimeios, que faz parte do quadro dos servidores efetivos da SEDUC, todos os demais professores, até o ano de 2020, eram temporários. Haja vista a possibilidade de acontecer um certo incômodo ou hesitação, o que os induziria a responderem de forma que não correspondesse ao que realmente acontece, o que afetaria a qualidade da pesquisa, em busca de conseguir respostas factuais, os questionários foram aplicados anonimamente.

A execução da pesquisa por meio dos questionários iniciou-se no dia 6 de maio de 2021, durante o planejamento que reúne os professores da área de Ciências da Natureza e Matemática. Porém, aos demais, foi enviado o link pelo WhatsApp, visto que alguns professores que faziam parte da instituição até o ano limite do recorte temporal da pesquisa, 2019, não permanecem no quadro de professores. Os docentes das outras áreas, por questões de agenda da semana, as terças e quartas, que são destinadas ao planejamento por área de Linguagens e Códigos e Ciências Humanas, respectivamente, foram dedicadas às reuniões do Conselho de Turma do 1º bimestre, impossibilitando que a mesma ação fosse feita. Para efeito de agilidade e aproveitamento do tempo, a eles também foi direcionado o instrumento de pesquisa por meio do WhatsApp, sendo recebidas as respostas de todos, sendo a última devolutiva entregue dia 12 de maio de 2021.

Dos professores lotados na escola atualmente, oito faziam parte do grupo em 2019 e cinco já estão desligados da escola. Hoje, os professores de Inglês e Matemática são efetivos da rede estadual e estamos com carência nas disciplinas de Geografia e Sociologia, pois o professor solicitou a rescisão do contrato para assumir um cargo comissionado na administração municipal. A professora do LEI não teve o seu contrato renovado e a professora de Língua Portuguesa que lecionava para duas turmas da 1ª série também pediu rescisão de contrato para assumir um cargo de coordenação em uma escola da rede municipal, onde ela é efetiva.

Em um total de 13 professores que responderam ao questionário, 2 são professores de Língua Portuguesa, 2 são de Matemática; 2 são da área de Ciências

Humanas; 3, de Ciências da Natureza; 2, de Linguagens e Códigos; e 2 atuam nos espaços pedagógicos, LEI e Mídias.

O questionário posto para os docentes da EEM Antônio Reginaldo era formado por 28 questões, sendo 1 questão aberta e as demais de múltipla escolha, ordenadas em 5 blocos afinados com a descrição da entrevista semiestruturada disponibilizada para a diretora escolar.

Esboçando a representação docente, com base nos dados apanhados nos primeiros tópicos do questionário, temos a seguinte tipificação: o conjunto docente que respondeu à pesquisa se constitui de nove profissionais do sexo feminino e quatro do sexo masculino, retratando a predominância de sujeitos entre 31 a 40 anos. No que concerne a esse enfoque, são quatro professores na faixa etária de 31 a 35 anos e quatro na de 36 a 40 anos; dois professores com idade entre 20 e 30 anos; dois com mais de 55 anos; e um professor com idade entre 46 a 50 anos. Em meio a esses professores, seis possuem especialização na área educacional, três são licenciados, dois têm ensino superior em outras áreas e dois têm formação acadêmica *stricto sensu* também em outras áreas.

Sobre o período de experiência na docência, foi percebido que cinco desses professores têm até 5 anos de prática; três estão há mais de 20 anos na profissão; dois, entre 5 e 10 anos; dois, entre 10 e 15 anos; e um, entre 15 e 20 anos atuando na educação básica. Quanto ao desenvolvimento dessa atividade na Escola Antônio Reginaldo, a investigação mostra que cinco docentes estão lotados como professor da escola de 3 a 5 anos; três, de 1 a 2 anos; três, de 6 a 10 anos; um, de 11 a 15 anos; e um, de 16 a 20 anos.

Na sequência, serão expostos os dados alcançados na entrevista com a diretora e nos questionários utilizados com os professores, tratados com base nos referenciais teóricos examinados durante o trabalho de pesquisa.

3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentadas as análises dos resultados reunidos a partir das entrevistas e dos questionários. Essas considerações estão arranjadas à volta de dois eixos: i) liderança do gestor; e ii) planejamento estratégico.

A princípio, foi realizada a análise dos dados do primeiro eixo, no qual procuramos identificar o perfil da diretora e a liderança exercida por ela no que tange

à interlocução com a equipe e as interações pedagógicas. Além disso, temos a intenção de verificar como se dão as relações interpessoais, a coesão entre os profissionais da escola e o seu comprometimento com a instituição. Em sequência, no segundo eixo, são apresentados componentes relevantes referentes aos processos de gestão, com ênfase no planejamento estratégico para o uso de dados educacionais.

3.4.1 Liderança do gestor

Considerando a liderança do diretor como um dos elementos que influenciam o processo do uso pedagógico dos dados na escola e sendo esse a base da temática aqui estudada, partimos para a análise das questões desse eixo.

Já tendo apresentado os dados gerais da diretora na seção anterior, iniciamos a análise propriamente dita da fala da entrevistada, a partir da indagação sobre qual o seu objetivo enquanto diretora da escola. Identificamos em sua resposta o seu propósito em desempenhar um papel de liderança capaz de conduzir o trabalho docente culminando na aprendizagem dos estudantes.

É o tão esperado, promover a... ter o papel de liderança e que esse papel de liderança motive, impulse o trabalho dos professores e que a gente chegue ao ponto principal, o ápice, que é aprendizagem dos nossos alunos. Que eles consigam concluir o ensino médio com sucesso, ingressem no mercado de trabalho, nos cursos de ensino superior. Esse é o grande objetivo, é o sucesso dos nossos alunos. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

A resposta dada pela diretora vem ao encontro da missão da SEDUC e da própria escola, que destaca o foco no sucesso do aluno. Nesse cenário, Scheerens (1992 apud BROOKE; SOARES, 2008) salienta o papel essencial do ensino e aprendizagem e dos processos de salas de aula para acarretar a eficácia dos resultados escolares. Em complemento, Sammons (1999 apud BROOKE; SOARES, 2008) aponta como um perfil competente de gestor aquele que mantém um envolvimento e o conhecimento sobre o que acontece em sala de aula, compreendendo o currículo e as estratégias de ensino.

Na continuação da entrevista, foi abordado sobre qual atividade demandava mais tempo da direção e se esta era considerada a atividade mais importante, e de

acordo com a diretora, não percebe uma atividade específica que demandasse mais tempo. Segundo ela, determinados períodos apresentavam necessidades maiores em relação ao que deveria ser feito.

[...] Por exemplo, tinha momentos que num determinado mês a gente **gastava muito tempo na elaboração de plano** e aí essa elaboração de planos requer o estudo anterior dos resultados, então isso aí requer muito tempo. Aí tem períodos que o que demanda muito tempo é justamente, o conversar, o entrar em contato com os pais, com os responsáveis. Porque no Antônio Reginaldo, a gente sempre teve essa dificuldade, no que diz respeito à desistência, a evasão dos nossos alunos. E é um ponto que martela muito, essa reprovação, até reprovação por falta. Então isso aí, até no ano de... foi no ano de 2019?! Foi justamente no ano de 2019, teve assim um pico gigantesco e que demandou realmente muito tempo na busca desses alunos. Entrar em contato com os responsáveis, ir atrás até de promotor, ver tudo isso. [...]. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021, grifo nosso).

Através do fragmento supracitado, podemos reconhecer que a diretora atua preponderantemente em duas vias, quais sejam: a elaboração do plano de ação da escola e a busca ativa de estudantes. Entretanto, a percepção da diretora de que se empenhar no estudo dos resultados da escola e na construção do plano é “gastar muito tempo” parece negativa, principalmente em se tratando de um dos instrumentos essenciais da gestão.

Assim, consideramos que a postura da diretora em relação ao trabalho de utilizar os resultados da escola em favor da construção de um plano de ação para aplacar os principais problemas que culminam nos resultados da aprendizagem da instituição pode influenciar (nesse caso, negativamente) os demais atores quanto à necessidade desses processos no âmbito da escola (OLIVEIRA, 2020).

Na opinião da superintendente, apesar de a gestão contar com uma iniciativa para ajudá-la a organizar esse processo de uso de dados, ajudando a escola a se enxergar e, a partir disso, compreender que tipo de trabalho precisava desenvolver, percebia que

não havia essa utilização dos dados por parte da gestão, mas no meu trabalho quando eu ia, uma vez no mês, que eu ia para essa questão da visita da superintendência, a gente realizava esse trabalho. Eu não sei se porquê eu levava ele em mãos, não sei se era por causa daquele momento em que a gente estava ali refletindo, parava realmente para refletir, porque tinha aquele momento em que

a gente sentava e, olha isso aqui, e esse aluno? E esse daqui? E esse menino? Que a gente olhando um a um e vocês faziam comigo. Então assim, **no momento em que eu não estava na escola, muitas vezes a gente percebia isso aí**, porque eu chamava a atenção, eu percebia que tinha um número muito grande de alunos que estava reprovado. Eu precisava, olha e aluno tal ou eu fazia aquela planilha, eu destacava os alunos em vermelho e encaminhava para vocês, para que vocês tivessem acesso àqueles dados, já sinalizados quais eram os problemas. Eu não sei se por isso, a escola aguardava esse momento, até pelas demandas que a escola tinha, não sei se era esse motivo, mas nesse momento em que a gente fazia aquelas reflexões eram momentos assim muito bons, que vocês davam as respostas. Olha, o fulano de tal tá desse jeito por isso, ele tá assim porque não vem pra escola, ele tá assim porque é o menino que foi operado, o menino não está frequentando. Então assim, vocês conseguiam me dizer in loco, quando eu ia pessoalmente, me dá essas respostas. (SUPERINTENDENTE, entrevista realizada em 12 jul. 2021, grifo nosso).

Esse processo, pela fala da entrevistada, era realizado em resposta às demandas encaminhadas pela CREDE, por meio das visitas da superintendente à escola, não permanecendo nas práticas escolares diárias.

Posto isso, vale ressaltar os resultados da pesquisa de Vilardi e Paes de Carvalho (2019) que afirmam a influência da liderança e das atitudes do diretor no uso dos dados na escola e chamam a atenção para o fato de que as tomadas de atitude em relação aos dados são, majoritariamente, de cunho administrativo/burocrático.

Solicitamos que a diretora fizesse um balanço sobre as atividades que sua função exige e tentasse vislumbrar uma base de tempo e qual atividade ganhava destaque. A fala da gestora indicou a percepção de que a resolução de assuntos burocráticos consumia a maior parte do seu tempo frente à gestão da escola. Solicitamos, então, que a diretora desse um exemplo mais claro sobre o que ela denominava de burocrático quando se referia à atividade, e ela explicou que:

por exemplo, do burocrático. Eu via como um serviço burocrático, não sei nem se dá certo dizer isso aqui. Os planos. A gente tinha muito dos planos e certo que era... tinha sim aquele burocrático tava lá, porque a gente tinha aqueles vários pontos a seguir dentro daquele sistema, então se tornava uma coisa burocrática. **E ao mesmo tempo, eu não via tanto como burocrático porque a gente tinha que construir juntos**. Então, eu não sei nem se isso aqui vai lhe descrever o que é o burocrático. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021, grifo nosso).

Os planos aos quais a diretora se refere são os planos do Jovem de Futuro. Como já apresentado nesse estudo, esse programa pode ser considerado como um recurso existente na escola que incentiva o uso de dados instrucional.

Ao caracterizar a elaboração do plano como uma atividade burocrática, a diretora coaduna com as ideias de Vilardi (2021) que apontam para uma racionalidade formal no processo de uso dos dados oriundos dos sistemas de avaliação externa, desde a instância superior até o chão da escola. A autora sugere que isso pode “favorecer uma percepção e atitude dos servidores em relação aos sistemas de gestão e de avaliação como parte de suas funções burocráticas sem relação com as possibilidades ou demandas de tomadas de decisão por parte da equipe gestora” (VILARDI, 2021, p. 85). Ainda assim, um aspecto relevante que podemos notar é o de que a gestão já direciona um tempo na elaboração de planos que tomam como base o uso de dados, e reconhece a necessidade de uma construção coletiva, de modo que a percepção sobre esses planos ultrapasse o âmbito autocrático. Ao considerarmos que as ações que encorpam o plano são focadas para enfrentar a raiz dos problemas da escola detectados ainda no início da etapa do planejamento, uma das etapas do Circuito de Gestão, compreendemos, também, que a potencialidade do uso do plano como instrumento de planejamento e uso pedagógico dos dados é um vetor para ser explorado pela instituição escolar.

Lück (2009) corrobora que a gestão de resultados evidencia os resultados de desempenho escolares, que são efeitos da aprendizagem e preparo dos alunos, os quais devem ser promovidos pela escola. A autora ainda observa que, frequentemente, as escolas concebem as estatísticas educacionais como um tema de caráter burocrático, menos importante e que tem relevância apenas para os sistemas de ensino.

Ainda a respeito das funções burocráticas frente à gestão da escola, a entrevistada acrescenta:

[...] a gente tinha sempre aquela projeção de metas no início do ano, que vinha de encontro a esses planos. Então assim, a gente tinha a projeção de metas, a gente já via ali em cima daquela projeção de meta e na hora de elaborar o plano, a gente já visava colocar ações que chegasse aquela meta. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

Nesse excerto fica evidente, então, a reincidência em suas observações sobre o trabalho com os dados e a elaboração de ações serem atividades burocráticas.

Ao ser questionada sobre se ela considerava essas atividades descritas como burocráticas como de maior importância frente a outras demandas, a resposta foi negativa. O que, para a diretora, é visto como mais importante é:

[...] esse contato com os alunos, com os professores, com os responsáveis. É uma das ações que é mais importante dentro da escola. Porque até o aluno se sentir pertencente àquela escola, dar o real valor, conhecer o valor que aquela instituição tem para eles, para a comunidade, demora, né?! Demora a cair a ficha, infelizmente. Muitos só vão dar esse real valor quando já tem saído da escola e vê como é o mundo aí fora. E sem sombra de dúvida, o principal é esse contato, é esse trabalho do miudinho, de estar junto com toda a comunidade escolar. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

Este discurso indica que a entrevistada reconhece o contato com a comunidade escolar como a atividade mais importante da gestão. No entanto, com base no histórico das taxas de aprovação, reprovação e abandono da escola representado no Gráfico 4, constante no Capítulo 2 desta pesquisa, podemos afirmar que o “*trabalho no miudinho*”, como expresso pela gestora em sua fala acima, não repercutiu nos dados de fluxo da escola, visto que houve em 2019 um aumento de reprovação e abandono na escola. Julgamos que esse contato com a comunidade repercutiria em resultados mais significativos, se fosse voltado para compreender coletivamente, a partir do ponto de vista desses sujeitos, o que faz o aluno se distanciar da escola, não se sentir pertencente a ela. Os dados nos mostram que o abandono e a reprovação aumentaram, e, embora priorize o contato com a comunidade escolar, tal contato parece não ser feito de modo a procurar explicar o diagnóstico a partir do contexto situacional (MATUS, 1989), visando identificar qual é a raiz dos problemas encontrados e fazendo com que a atuação da gestão permaneça pautada em improvisos.

Assim, com base no discurso da diretora, temos a impressão que essa atividade voltada para o fortalecimento das relações com a comunidade escolar é um movimento solitário do trabalho da gestora e que há dificuldades da instituição no desenvolvimento do sentimento de pertencimento dos estudantes para com a

escola. Fazemos essa análise porque em sua fala não percebemos o envolvimento de outros atores no estreitamento e na manutenção desse contato, como se a responsabilidade de cobranças em relação aos índices de evasão e reprovação e de contribuir com atratividade da escola fosse apenas do diretor, e que esses desafios pudessem ser resolvidos de uma forma simples.

A superintendente relata que acreditou que nessa escola em específico haveria um maior alinhamento na realização dos trabalhos, visto a gestão ter passado por uma transição envolvendo a alternância dos cargos, em que as pessoas continuam as mesmas e, por isso, cada uma tem o conhecimento sobre as duas funções, direção e coordenação. Segundo a superintendente, essa condição seria um fator contributivo. No entanto, contrariando suas expectativas, ela diz que:

eu penso, como superintendente, que essa transição não contribuiu muito. Ao meu ver, como superintendente, quando eu estava fazendo o trabalho na escola, na questão assim, de alinhamento, entendeu. Os professores, eu não sei, se eles ficaram assim meio perdidos assim com relação a essa função que foi mudada. Assim, a quem eu me dirijo como diretora, a quem eu me dirijo como coordenadora. Esse trabalho que eu tô fazendo eu tenho me dirigir a quem? Eu não sei se isso causou essa dificuldade dos professores em se alinhar com vocês. Quer dizer, na época a minha percepção era essa, era tentar fazer com que os professores e vocês, assim que isso tivesse ficado bem nítido assim, para os professores, que eles tivessem assimilado melhor isso aí. Eu acho que para os professores, e eu penso também que para os alunos, eu não sei assim diretamente, porque na época, eu ia fazer a visita na escola, mas eu nunca fiz assim um contato com os alunos para saber como é que eles estavam pensando sobre isso, mas eu acho que ficou também assim essa questão não tão bem resolvida entre eles. (SUPERINTENDENTE, entrevista realizada em 12 jul. 2021).

Assim, entendemos que o contato com os demais segmentos escolares, apesar de ser uma ação cara para a diretora, não privilegiou a comunicação assertiva, pelo menos no que diz respeito ao alinhamento de atribuições e ações.

Para Oliveira (2020, p. 4), a gestão é um fator de eficácia nas escolas que fazem a diferença. Conforme a autora, pesquisas mostram que “os líderes escolares têm uma grande influência em desenvolver orientações nas escolas para manter o que pode ser chamado de organização de um ambiente para a aprendizagem”. A mesma autora destaca ainda que “uma liderança ativamente voltada para a melhoria

do ensino e a aprendizagem tem sido apontada como caminho para uma gestão eficaz” (OLIVEIRA, 2020, p. 5).

O Quadro 3 apresenta a visão dos professores acerca da frequência com que são consultados para tomar decisões em diferentes questões da rotina escolar:

Quadro 3 - Frequência sobre a consulta dos professores para tomada de decisões envolvendo questões da rotina escolar

8. Nas diferentes questões da rotina escolar, apresentadas abaixo, com que frequência você é consultado para tomar decisões?	Frequentemente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
8.1 Questões didáticas (calendário de avaliações, distribuição de pontos, volume de exercícios e atividades).	10	2	1	0
8.2 Questões curriculares (definição dos conteúdos a serem trabalhados em cada série, planejamento anual dos conteúdos).	9	2	2	0
8.3 Questões Administrativas (decisões financeiras, alocação de pessoas).	1	5	2	5
8.4 Planejamento Estratégico (Utilização dos dados educacionais da escola para autoavaliação institucional e planejamento pedagógico).	10	3	0	0

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Essa apreciação da resposta dos professores ordena-se com a resposta da diretora quanto à importância do contato com os professores, quando eles assinalam que são mais consultados para questões pedagógicas. Além disso, revela um posicionamento adequado da escola, sinalizando o cultivo de um processo participativo dentro da instituição que está, inclusive, ajustado ao disposto na Meta 19 da Lei nº 16.025, de 30 de maio de 2016, que institui o Plano Estadual de Educação do Ceará, especificamente sobre o que trata o ponto 19.9, que visa “estimular e assegurar a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares” (CEARÁ, 2016, recurso online). Portanto, é relevante destacar que, de acordo com os atores consultados, o

trabalho da escola está voltado para o envolvimento dos professores no trato de questões pedagógicas, curriculares e de planejamento estratégico.

Embora haja uma referência positiva quanto ao trato dessas questões no cotidiano escolar e a gestora se apresente como uma potência da tendência seguida, a superintendente escolar alerta sobre a necessidade de trabalhar as questões citadas acima levando em consideração os dados da escola, principalmente os internos. De acordo com ela:

porque a gente viu que o índice de reprovação era muito alto, muito alto a reprovação na escola, nas diversas disciplinas. Então, o que é que acontecia? Porque havia todo um olhar diferenciado para o resultado externo, ações, intervenções e aquele resultado interno de reprovação muito alto, não tinha. Assim, a meu ver, não tinha o mesmo olhar para o resultado interno. [...] não era trabalhado propostas diferenciadas naquela turma. Os alunos não eram avaliados de forma diferenciada na disciplina, eles eram avaliados todos iguais. A gente sabe, tinha alunos ali, alunos melhores, alunos intermediários e alunos muito críticos, mas os alunos muito críticos na disciplina, qualquer que fosse, ele precisava também ser trabalhado diferenciado. Ele não precisava em dezembro estar igual a quem veio o ano todinho bem, porque quando chegava no fim do ano certamente a gente já tinha quase que certeza, quando era no segundo bimestre que a gente ia vendo que o aluno permanecia ainda na mesma situação, muito crítico. O aluno continuava lá com dois, com três, no terceiro bimestre o menino continuava com a mesma situação e quando chegava no fim do ano, esse menino ia pra uma recuperação. Se ele fosse um menino mais esperto, que conseguisse mesmo fazer um estudo diferenciado na recuperação ele conseguiria ser aprovado ou ir pra uma progressão, mas a gente sabe que aqueles que vinham caminhando lá atrás, certamente no fim do ano esses meninos eles seriam alunos reprovados, e a escola tinha um índice muito alto de reprovação. (SUPERINTENDENTE, entrevista realizada em 12 jul. 2021).

Para a superintendente, faltou uma atenção maior da escola sobre os seus resultados e um engajamento dos profissionais em realizar um planejamento que levasse em conta os dados internos, propiciando uma reflexão e possíveis mudanças no currículo e na didática utilizados, como forma de alterar essa realidade.

Ao ser perguntada sobre quais atividades a gestora realiza efetivamente com foco nas questões pedagógicas, a diretora aponta para o aperfeiçoamento dos professores, no surgimento de cursos ou formações para repassar para a equipe

docente. Indagamos então sobre a frequência com que ela realiza essa atividade, e a gestora esclarece que:

essas atividades, assim, eu como diretora não tenho essa frequência não. No caso o papel fica para o coordenador pedagógico de realizar essas atividades. Apenas, a gente vê se realmente aquele momento é interessante, se faz sentido repassar para os nossos professores. Se aquele momento em que a gente recebeu aquele aperfeiçoamento necessita ser passado para os nossos professores. Então, nessa questão do aperfeiçoamento fica muito ao cargo do Coordenador pedagógico, as formações. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021, grifo nosso).

Então, ainda que os docentes tenham assinalado essa referência da gestora no trato com questões curriculares, pedagógicas e de planejamento, a gestora, em sua fala, relata que as atividades realizadas pela gestora com foco no pedagógico são delegadas para a coordenação escolar. Analisamos, então, que há uma divergência na percepção dos sujeitos no que diz respeito às expectativas de atuação pedagógica que parta da diretora. Enquanto percebemos, pelo relato da gestora, que ela faz intervenções junto aos docentes apenas para repasse de informações e realização de formações, a atuação da gestora nesses termos é bem avaliada pelos docentes.

As observações do cotidiano da escola em pauta, em conjunto com as falas da diretora, revelam que em sua organização não há uma definição nítida sobre as funções e o relacionamento entre a diretora e a coordenadora escolar. Sobre essa relação, Abrucio (2010) a descreve como uma das coisas mais obscuras nas escolas participantes de seu estudo. Por vezes, a falta de comunicação e responsabilização impede que seja colocado em prática qualquer planejamento para a escola. “Isto porque a autonomia da coordenação não redundava na alteração da estrutura mais geral do projeto daquela unidade escolar com vistas à melhoria do desempenho dos alunos” (ABRUCIO, 2010, p. 265). Contudo, a maioria dos professores avaliaram a relação entre a direção e a coordenação escolar como muito boa: em um total de cinco, quatro consideram boa, três veem como regular e um professor compreende como ruim.

Por um lado, se em escolas inovadoras, a descentralização do poder, o envolvimento de todos no trabalho em equipe e a aceitação das ideias do outro são iniciativas existentes e bem-vistas (ALARCÃO, 2001), a autora também chama a

atenção para a necessidade de uma liderança que seja capaz de desenvolver uma visão global sobre todos os aspectos que influem na organização escolar, que priorize o diálogo e o pensamento sistêmico permitindo as tomadas de decisão interativas. Sob esse ângulo, a escola estudada descentraliza as ações, porém o acompanhamento não acontece a contento. Podemos fazer essa análise a partir do relato da diretora em sua resposta ao questionamento sobre a realização e a frequência de reuniões por parte da diretora com a equipe gestora:

reuniões periódicas, não. A gente realizava reuniões de acordo com as necessidades, não temos os encontros já marcados. Muitas vezes a gente não fechava assim uma reunião. Se eu tinha um ponto a tratar com o assessor financeiro, então eu chamava lá ele, fazia aquele momento com o assessor financeiro. Se tinha um ponto a tratar com a coordenação, vamos lá tratar com a coordenação. Então, se tem um ponto lá com a secretária, então vamos lá tratar com a secretária. Então, não tem assim um parâmetro porque vários momentos acontecem só com aquele determinado membro da gestão, não fica um momento coletivo com todos. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

Sobre a frequência das reuniões com os professores, ela responde que:

não, é da mesma forma. Não tem esse encontro marcadinho periódico, não. É de acordo com as necessidades que vão surgindo e sempre assim presente no planejamento coletivo que é o momento que está todos os professores, então é um momento que para mim, é indispensável a minha participação. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

De acordo com a entrevistada, o contato com os outros atores escolares acontece se houver alguma necessidade, ou seja, se por orientação da CREDE/SEDUC for enviada alguma demanda que necessariamente dependa da consulta ou da participação dos demais.

Para que a gestão obtenha resultados e melhorias no ensino, é indispensável que todos estejam envolvidos, ou seja, as informações devem ser socializadas (LÜCK, 2009). A autora esclarece que

o monitoramento é uma estratégia adotada para observar e acompanhar, de forma sistêmica, regular e contínua, as operações implementadas de um plano de ação com vistas ao seu

aprimoramento e à resolução de problemas de implementação que ocorre em seu decurso. (LÜCK, 2013, p. 68).

No que tange à ascendência da gestão sobre a qualidade da educação ofertada na escola, Abrucio (2010) estabelece algumas causas como mais positivas para o desempenho escolar. Entre elas, o autor traz o tipo de liderança construída pelo diretor que se divide em duas características: uma atitude empreendedora em relação à escola e uma visão sistêmica da gestão. A visão sistêmica de gestão refere-se a uma visão ampla da escola que propicie ao diretor integrar todos os aspectos que envolvem a escola. Já a atitude empreendedora diz respeito à adoção de um comportamento “desburocratizante” por parte do gestor, isso inclui a forma como ele conduz os processos de gestão, como reuniões e planejamentos pedagógicos, assumidos, por vezes, como simples formalidade. Esse comportamento pode propiciar uma desresponsabilização do gestor, “que ou descentraliza atividades sem acompanhar o seu funcionamento, ou culpa ‘outros’ (principalmente a Secretaria) e deixa de enfrentar certos problemas” (ABRUCIO, 2010, p. 254). Assim, entendemos que a falta de sistematização das reuniões, a ausência de espaços colaborativos, de escuta e acompanhamento, que foi percebida pelas falas apresentadas anteriormente, pode impactar nessa visão sistêmica e a atitude empreendedora do gestor.

Confrontamos a resposta da diretora com a observação dos professores, disposta no Quadro 4 abaixo, sobre a realização de reuniões entre os profissionais da escola:

Quadro 4 - Frequência de reuniões na escola

7. Qual é a frequência dos seguintes tipos de reuniões na sua escola?	Semanal	Mensal	Bimestral	Não há
7.1 Somente entre a equipe gestora (direção e coordenação escolar)	6	1	0	6
7.2 Direção, coordenação e professores por área de conhecimentos	3	5	0	5
7.3 Coordenação escolar e professores por área de conhecimentos	12	0	0	1
7.4 Equipe gestora e todos os professores	1	10	0	2

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

De acordo com as respostas dos professores para o item 7.1, podemos perceber que elas divergem das informações trazidas pela fala da diretora. Como já mencionado anteriormente no Capítulo 2 e confirmado pela resposta da gestora, não há encontros da diretora com a coordenadora escolar para alinhamento das atividades, portanto a dinâmica do trabalho da gestão é caracterizada por demanda.

Com relação às reuniões com os professores, a diretora participa do planejamento mensal, fato afirmado pela maioria dos respondentes, atividade essa previamente agendada no calendário letivo. Geralmente, a diretora utiliza o planejamento coletivo para tratar sobre alguma ação direcionada a partir da CREDE/SEDUC, somente tendo como base os dados na época da construção do plano de ação ou na apresentação dos resultados das avaliações externas. Na ausência dessa demanda, faz-se presente como ouvinte e acompanha a atividade desenvolvida pela coordenação.

Em nossa concepção, as reuniões periódicas envolvendo o núcleo gestor e direcionadas para a utilização dos dados, com o replanejamento de ações quando necessário, poderiam possibilitar à direção uma visão sistêmica da escola e potencializar um planejamento mais estratégico pautado em evidências e pontos de vista diferentes. A superintendente relata que esperava que os processos ocorressem de forma bem mais alinhada,

porque a gestão, ela tinha conhecimento das duas funções e poderia desenvolver um trabalho na escola, de alinhamento de ações, alinhamento de atribuições. Assim, vamos dizer assim não perfeitos, mas que tivesse contribuído mais. (SUPERINTENDENTE, entrevista realizada em 12 jul. 2021).

Com relação à promoção de reuniões com os demais atores escolares e o reflexo dessa atividade no trabalho docente, Oliveira (2015) considera a hipótese de que haja algumas tarefas, posicionamentos e iniciativas do diretor que intervêm sobre o clima escolar e atuam sobre a prática docente. No tocante a isso, podemos citar o envolvimento do diretor na gestão pedagógica, o seu papel na inter-relação de aspectos importantes em seu trabalho e o foco na aprendizagem dos alunos, por meio do trabalho docente, bem como o compartilhamento de ações individuais e coletivas como impactantes no clima escolar positivo da escola.

Deste modo, faz-se importante a atuação mais proativa da direção no desempenho de sua função, no tocante à articulação entre a organização escolar e as demandas externas, nas relações entre a equipe de gestão e na criação de espaços para a discussão coletiva sobre os objetivos da instituição de ensino.

Para tentarmos compreender melhor a forma como a diretora exerce a sua liderança dentro da instituição, perguntamos como ela reage quando um professor relata uma dificuldade no manejo de sua turma. A entrevistada respondeu que:

o primeiro momento é assim, ter calma, nem tudo que a gente planeja, a gente consegue colocar em prática. Então, a gente tem que ter o pé no chão nesse ponto aí. Então, juntos, a gente vai traçar... nós vamos ver com os colegas, nós temos a coordenação pedagógica também que pode nos auxiliar, e nos planejamentos já podem fazer essa troca de como está acontecendo, qual é a forma melhor. Então, graças a Deus a gente tem uma equipe que é bem aberta, que realmente gosta de destacar os pontos positivos e destacam também os pontos negativos para que aqueles já não sejam trabalhados, porque já tem uma experiência que infelizmente alguns pontos não deram certo, e nesses pontos negativos já se vão trabalhando para mudar. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

Conforme a diretora, ela orienta os professores a procurarem ajuda com os seus pares e também com a coordenação escolar para, coletivamente, traçarem estratégias no intuito de resolver os conflitos que surgem em sala de aula. Provavelmente, pelo fato de a escola contar com um grupo de professores muito comprometido e coeso, a diretora confia que os problemas serão resolvidos mesmo sem sua interferência.

Sobre esse aspecto, Lück (2009) chama a atenção para a responsabilidade do diretor na influência intencional e sistemática da escola, pertencendo a ele o papel da liderança que compreende conduzir os demais atores no processo de construção de uma cultura escolar de caráter educativo. A autora destaca que:

sem essa liderança, ocorre na escola a formação de uma cultura caracterizada por concepções e ações centradas em interesses pessoais, por tendências imediatistas e reativas, em vez que por interesses socioeducacionais com foco no desenvolvimento dos alunos. (LÜCK, 2009, p. 118).

Ainda conforme a autora, essas condições podem ser modificadas com o suporte de uma liderança que conduza a reflexão sobre essas rotinas e que seja capaz de instigar concepções mais amplas, proporcionando uma cultura organizacional para a escola. Segundo os professores, a direção da escola já adota práticas que podem possibilitar aprendizagens compartilhadas e, com isso, pode incrementar a qualificação dos profissionais e do ensino.

No Quadro 5, estão alguns itens que se referem ao trabalho da gestão, onde o corpo docente indicou a frequência com que determinadas atividades acontecem na escola.

Quadro 5 - Frequência de atividades no trabalho da diretora

(continua)

9. A seguir estão itens que se referem ao trabalho da gestão da escola. Indique a frequência das seguintes atividades no trabalho da diretora.	Frequentemente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
9.1 A diretora assiste às aulas (ou parte delas).	2	1	4	6
9.2 A diretora dá sugestões aos professores sobre como eles podem melhorar suas aulas.	4	3	3	3
9.3 A diretora avalia o trabalho dos professores.	6	3	3	1
9.4 A diretora monitora os resultados dos alunos.	10	2	1	0
9.5 Quando um professor tem problemas em sua classe, o diretor toma a iniciativa de discutir o problema.	8	4	1	0
9.6 Quando um professor leva um problema sobre sua classe à direção escolar, este é resolvido com a sua participação.	10	1	2	0
9.7 A diretora desta escola deixa claro para os professores o que é esperado de seu trabalho.	9	3	1	0
9.8 A diretora desta escola oferece suporte individual aos professores.	9	3	1	0
9.9 A diretora desta escola direciona parte de seu tempo na escola para trabalhar com os professores.	5	6	1	1
9.10 A diretora desta escola exerce um papel de liderança na motivação dos professores.	9	2	2	0

Quadro 5 - Frequência de atividades no trabalho da diretora

(conclusão)

9. A seguir estão itens que se referem ao trabalho da gestão da escola. Indique a frequência das seguintes atividades no trabalho da diretora.	Frequentemente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
9.11 A diretora tem um forte nível de influência dentro da comunidade escolar.	9	3	0	1

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Diante do posicionamento dos professores sobre a atuação da diretora, podemos depreender que ela é reconhecida por eles como uma liderança e que é vista como colaboradora para o fortalecimento do trabalho docente e atenta aos resultados acadêmicos dos alunos.

Assentimos com Pereira (1976 apud OLIVEIRA, 2015) na aceção de que o parâmetro de autoridade está no cargo de direção escolar e não na pessoa do diretor. E a dinâmica de poder, que é regrada pelas relações determinadas entre o diretor e os professores, é o que constitui as estratégias do diretor na condução da gestão escolar (OLIVEIRA, 2015). De acordo com a autora, o que define o estilo de liderança de cada diretor é o nível de participação e abertura estabelecidos nesta relação.

Em vista das observações realizadas na escola e das informações até aqui conseguidas, partindo da identificação dos perfis de liderança identificadas por Polon e Bonamino (2011, p. 9), podemos situar a gestora da escola pesquisada como uma Liderança Relacional, na qual o empenho está voltado para os encargos relativos ao atendimento de alunos, professores, famílias e organização de eventos.

Essa visão fica mais clara quando a diretora opina sobre o seu nível de influência dentro da comunidade escolar e em quais aspectos essa influência se sobressai.

Eu creio, é assim muito no aspecto do educacional, é lógico. E a questão assim do respeito, no que vem do comprometimento. A gente vê que tem alunos que ao falar comigo, diz assim: Ai meu Deus, eu vou falar com a diretora. Ui, a diretora falou comigo! Então tem também esse ponto, do respeito. E segue essa influência, realmente na educação tem uma influência bem significativa. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

A partir desse relato, temos a impressão que a sua influência fica restrita à importância conferida ao cargo e ao respeito dos alunos a essa posição hierárquica, não ficando claro, portanto, como isso reverbera na aprendizagem dos alunos.

Quanto ao monitoramento dos resultados acadêmicos dos alunos, a maioria dos professores assinalou que frequentemente é realizado pela diretora, conforme exposto no Quadro 5. Sobre como é realizado esse acompanhamento e o que é feito a partir dessas informações, a diretora explica que é feito pelo SIGE, onde pode encontrar o mapa de notas e ter acesso aos resultados por aluno em cada disciplina. E detalha ainda que

a partir dessas informações, o primeiro ponto é dar uma estudada, ver o que que a gente já tem desses alunos. Então, o momento da reunião do conselho de classe é um momento assim riquíssimo, a gente já pega muitas informações em cima da vida estudantil dos alunos. Então, em cima nesse momento já dá para condensar já dá para juntar muita informação e já ir na busca. Saber o que é que está acontecendo com aquele aluno, onde é que a gente pode melhorar, o que é que ele precisa fazer para melhorar. Já ir na busca com os alunos. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

Essa ação, em um primeiro momento, parece estar voltada apenas para a verificação dos resultados, sem que envolva discussão pelo núcleo gestor ou uma tomada de decisões em relação à situação constatada. Porém, há o aguardo pela reunião do Conselho de Turma, já mencionada anteriormente. Sua organização está sob responsabilidade do Diretor de Turma, com o suporte da coordenação escolar e o objetivo é conhecer a situação acadêmica de todos os alunos, e, com base nesse movimento, contando com a participação de todos os professores, representantes de alunos e de responsáveis, bem como a gestão escolar, elaborar intervenções que possam influenciar na dinâmica da turma e em seus resultados. As turmas que não possuem a figura do Diretor de Turma são acompanhadas pela diretora e as ações são de cunho individuais, como mencionadas por ela, são sistematizadas pela busca e atendimento dos alunos de forma individual, priorizando principalmente a frequência às aulas.

A busca ativa dos alunos, o contato individual com os estudantes e responsáveis pode ser uma ação que traga resultados imediatos, mas não garante a permanência e o interesse dos alunos para com a escola. É necessário pensar soluções permanentes, ou pelo menos que consigam mitigar os problemas, que são

velhos conhecidos da instituição e que se agravaram, leia-se reprovação e abandono. Entendemos que a gestão busca as informações, tenciona resolver, mas ainda adota um olhar muito técnico em relação aos desafios encontrados.

Sobre a convivência entre as pessoas na escola, a diretora detalha que

é uma convivência boa. A gente trabalha com um grupo de poucos professores. Então, a gente além de ter a convivência do trabalho, a gente finda tendo um elo com todos eles. E a gente tem a escola como a nossa segunda casa, então é realmente a nossa segunda casa, o nosso trabalho, a nossa escola. E, como acontece em casa tem momentos que acontecem algumas desavenças, mas aquilo mesmo, no mesmo momento é resolvido, passou a página e vamos seguir em frente no nosso trabalho. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

A avaliação dos professores quanto aos aspectos da escola que envolvem a convivência entre as pessoas e a relação deles com seus pares, com os alunos, com a gestão escolar e os demais funcionários, bem como da relação dos alunos com todos os profissionais da escola e a qualidade do ensino ofertado, é tida como, em sua totalidade, entre muito boa e boa, coadunando com a resposta da diretora.

Esse elo, ao mesmo tempo em que auxilia a coesão entre a equipe docente, gerando compartilhamento de responsabilidades e comprometimento com a escola, por outro lado, muitas vezes dificulta o trabalho realizado. Sobre essa referência, a diretora salientou que

é aqueles pontos. Então, assim, acontece a comunicação, os combinados e muitas vezes tem realmente aquele telefone sem fio. Então, quando acontece aquele desentendimento, aquela coisa, aí a gente já tem que conversar novamente. Oh! Foi acordado em tal momento que a gente ia trabalhar dessa forma e você tá fazendo aqui de uma outra forma, a gente precisa manter os nossos combinados e acontece. Tem essa comunicação, a gente combina, marca tudo, mas sempre acontece alguns deslizes. Aí, muitas vezes assim, por falta de atenção. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

Em contrapartida, esses percalços são ínfimos quando comparados, de acordo com a visão dos professores, com a predisposição docente de 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 eles e buscar novas estratégias que melhorem a sua aprendizagem. Em relação a essas capacidades, o grupo de professores participantes da pesquisa elegeram sua atuação como muito boa e boa.

Alarcão (2001) nos fala que um ambiente de trabalho satisfatório exige tranquilidade e conscientização do papel de cada um, indicando que

a escola tem de ser a escola do sim e do não, onde a prevenção deve afastar a necessidade de repressão, onde o espírito de colaboração deve evitar as guerras de poder ou competitividade mal-entendida, onde a crítica franca e construtiva evita o silêncio roedor ou a apatia empobrecedora e entorpecedora. (ALARCÃO, 2001, p. 17).

Destarte, na produção das propostas de intervenção a serem concebidas para a EEM Antônio Reginaldo com base no uso de dados educacionais, é fundamental ponderar sobre os aspectos práticos que limitam a performance do núcleo gestor e, em consequência, do grupo docente. Logo, é imprescindível refletir coletivamente sobre propostas de ação que estejam em concordância com o axioma da instituição.

A partir da análise exibida através dessa seção, percebemos que a diretora da escola estudada pretende adotar uma conduta de liderança perante os demais atores escolares, contribuindo para a aprendizagem dos estudantes. Além disso, ela é reconhecida, pelos professores, como líder na comunidade em que atua e como uma figura que mantém uma boa relação de trabalho, dedicando-se ao acompanhamento do desempenho acadêmico de seus alunos e no fortalecimento das relações na instituição. No entanto, em sua fala, por vezes, fica perceptível que as ações desenvolvidas pela gestão ainda são de caráter paliativo, havendo a necessidade de um envolvimento maior dos demais segmentos para que o plano de ação da escola faça mais sentido para todos os envolvidos no processo. Um aspecto que revela a abertura da diretora para a construção de uma gestão participativa é a valorização, dada a aproximação da escola com a comunidade, e o envolvimento dos professores na tomada de decisões envolvendo as questões pedagógicas.

Embora a descentralização das atividades escolares seja uma realidade na instituição, o acompanhamento e a conformidade na realização das ações precisam ser conduzidos mais de perto pela diretora. Outrossim, os professores da escola se mostram satisfeitos em trabalhar na instituição, sentindo-se pertencente a ela, o que

é um ponto muito positivo na condução dos trabalhos necessários para a resolução dos problemas.

Em sua pesquisa, Abrucio (2010) aponta quatro principais características responsáveis pela melhoria do desempenho das escolas: (i) a formação dos gestores; (ii) a capacidade do diretor de integrar, cotidianamente, todas as áreas de atuação na gestão; (iii) a atenção dedicada às metas de aprendizagem; e (iv) a habilidade para promover um clima de trabalho positivo. Uma das vias sinalizadas por esse estudo para melhorar a situação das escolas passa pelo planejamento. Este também é mencionado em casos de sucesso e citados em diversas pesquisas que abordam liderança e clima escolar (GOIS, 2020; LÜCK, 2009; OLIVEIRA, 2015; VILARDI, 2021), entre outros. Na próxima subseção, realizamos a análise de como são feitos o planejamento e o uso dos dados do SPAECE na EEM Antônio Reginaldo, considerando também os dados internos disposto nos sistemas de gestão, SIGE e Sala de Situação.

3.4.2 Planejamento estratégico

O segundo eixo de análise visa compreender como os dados educacionais são divulgados na Escola Antônio Reginaldo e como essas informações são utilizadas de forma pedagógica. Para isso, são usados os dados apurados através de entrevista semiestruturada com a diretora e aplicação de questionários aos professores, que dão esclarecimentos sobre de que maneira esses agentes alcançam os informes gerados pelas avaliações do SPAECE, como esses e os demais dados são transmitidos na escola, quem dissemina e para quem, bem como de que forma esse processo transcorre.

A pessoa responsável por apresentar os dados educacionais do SPAECE e os resultados internos na escola é, em um primeiro momento, a diretora, mas em momentos posteriores, de formação, são reapresentados pela coordenadora escolar. Confirmando a nossa hipótese de que a ocasião em que acontece o primeiro contato com os dados é o mais importante, prende mais a atenção, além de estar sendo conduzido pela diretora da escola, nove professores apontam a diretora como sujeito da ação e quatro mencionam a coordenadora escolar. Sempre há a expectativa, principalmente, sobre os resultados e menos sobre o que faremos com eles.

Sobre como esse processo é feito, a diretora considera que:

o primeiro momento a gente recebe, participa de um seminário de apropriação dos resultados e em cima desses resultados, se debruçar em cima deles, conhecer, para que a gente possa apresentar para os nossos professores, para a nossa comunidade escolar. Sem falar que quando a gente apresenta para os professores, a gente apresenta de forma mais detalhada, mais esmiuçada, porque eles conseguem compreender por pormenores. E quando a gente está apresentando para alunos, responsáveis, a gente condensa mais os resultados. Então fica... e a gente direciona muito para o resultado atual, como é que está o ranking, a questão do crítico, muito crítico, intermediário, então a gente fecha mais os nossos resultados nas demais apresentações. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

Nas ponderações da diretora, notamos a realização da apresentação dos resultados para os alunos e responsáveis, voltada para a leitura sobre o nível de proficiência e o padrão de desempenho em que a escola se encontra, além de uma análise voltada para o ranqueamento. Sobre esse aspecto de divulgação e análise dos dados a partir da perspectiva de ranqueamento, é importante problematizarmos que essa é uma perspectiva bastante controversa no meio acadêmico de pesquisas sobre a temática, que tende a argumentar que há a necessidade de atenção para que os resultados das avaliações não sejam utilizados para propósitos que deturpem a sua intenção de conhecer a realidade da escola e intervir sobre ela (HORTA NETO, 2010). Cerdeira (2015) acrescenta que o objetivo dessas avaliações é identificar a localização das deficiências e possibilitar que a escola analise a sua própria evolução se comparando com ela mesma e não estabelecer rankings com outras escolas. Ainda segundo a autora, os rankings estigmatizam a escola, sem considerar as características que diferenciam uma das outras, e que podem influenciar em seus resultados.

Assim, analisamos que a perspectiva do uso da avaliação para *ranqueamento* tende a colaborar para um processo de responsabilização da escola, que desconsidera outros fatores que afetam a aprendizagem dos alunos, inclusive os externos, que não são considerados nas avaliações externas. Além disso, percebemos também uma tendência de depreciação do trabalho docente, a depender dos resultados obtidos pela disciplina ou pela escola nas avaliações externas, quando, na verdade, as avaliações possuem um *know-how* que possibilitam um trabalho distinto, voltado a fomentar o diálogo sobre os fatores que fazem uma escola ter resultados diferentes de outras.

Já para os professores da escola, notamos, a partir da fala da gestora, a realização da apresentação dos resultados de uma maneira mais detalhada. De acordo com a gestora, o material recebido da CREDE/SEDUC, que é adotado para o momento da formação, apresenta a taxa de participação dos estudantes; a proficiência média, os níveis de proficiência de Língua Portuguesa e Matemática, tanto em comparação com as outras escolas da Regional quanto comparativo da escola em anos anteriores; a variação de proficiência média de um ano para o outro; a variação da proficiência média e variação do percentual de alunos nos padrões Intermediário e Adequado do 9º ano do Ensino Fundamental e 3ª série do Nível Médio em uma análise longitudinal; e, por fim, a quantidade de escolas da Regional por padrão de desempenho nas disciplinas avaliadas. Dessa forma, consideramos que tal prática ainda se configura como uma assimilação dos resultados das avaliações do SPAECE com base em aspectos quantitativos e não propriamente pedagógicos.

Blasis (2013) declara que a leitura e interpretação pedagógica dos resultados da avaliação externa expandem a visão sobre as práticas de ensino e de gestão. Na opinião da autora, essa leitura precisa exceder o conhecimento sobre as médias de desempenho e sua comparação com as de outras escolas. Quando a escola leva em consideração apenas o resultado médio alcançado e o padrão de desempenho no qual se situa, possibilita a desatenção aos alunos com maiores dificuldades de aprendizagem, já que a média escamoteia as diferenças de desempenho (BLASIS, 2013). Seguindo o mesmo argumento, Brooke e Rezende (2020) sugerem como um aliado para o planejamento da escola a interpretação correta dos dados.

Consideramos que a escola realiza a apresentação de dados conforme as orientações e materiais recebidos da CREDE/SEDUC, mas são números frios e insuficientes para que a comunidade escolar perceba a necessidade de se envolver com esses resultados e com as decisões que precisam ser tomadas para modificar a realidade mostrada nos dados. Eles só fazem sentido se suscitarem análises, reflexões, se a escola conseguir transformar esses números em informações basilares para o planejamento da instituição. Assim, é preciso aprimorar a apropriação dos dados, tanto direcionando as discussões para a qualificação desses dados, e para isso, é preciso aprofundar o trabalho com os dados no sentido não somente de constatar os resultados, mas principalmente de uma autoavaliação e um planejamento com embasamento nessas evidências. É preciso, ainda, trazer essa

prática para o cotidiano escolar, entendendo a sua importância para a construção de uma escola que responde a sua função de educar, não somente como cumprimento de demandas externas e, sim, como uma forma de compreender que um problema pode ser entendido de várias formas e que há contribuições que a escola pode estar deixando de considerar por, talvez, não envolver efetivamente os demais segmentos escolares.

Outrossim, a gestão pode valer-se mais do trabalho desenvolvido pela Superintendência escolar no tocante à formação quanto ao uso de dados, contando não somente com o auxílio, mas também transformando em aprendizagem para ser posto em prática no cotidiano, indo além de momentos isolados, pois, de acordo com a superintendente, o seu cargo traz, entre outras demandas, as funções de

acompanhar, monitorar, dar suporte às escolas nas situações problemas que a escola apresenta. [...] É também junto com a escola, realizar análise desses resultados e juntamente com a escola perceber quais são as situações problemas o que é que tá interferindo nos resultados positivos da escola, o que vem interferindo negativamente na escola. (SUPERINTENDENTE, entrevista realizada em 12 jul. 2021).

Além do material recebido da CREDE/SEDUC, sabemos que no site do CAEd, órgão responsável pela aplicação do SPAECE, há materiais informativos dirigidos às diferentes esferas de gestão educacional. Deste modo, o Boletim do Sistema, que se apresenta em forma de revista, direciona-se ao Vértice do sistema público de ensino apresentando informações a respeito dos resultados obtidos pelo estado nas redes estadual e municipal, com os indicadores de proficiência, participação e apresentação das políticas públicas educacionais instauradas no estado a partir do SPAECE. O Boletim do Gestor Escolar objetiva orientar a leitura, a apropriação e a utilização dos resultados da escola na avaliação, trazendo em seus anexos formulário de registro para análise dos dados, levantamento de hipóteses e de estratégias. Já os Boletins de Língua Portuguesa e Matemática são produzidos para cada etapa avaliada, apresentando as escalas de proficiência, textos pedagógicos, padrões de desempenho, itens e têm também a proposta de contribuir com o uso dos resultados da avaliação e voltam-se para os professores. No entanto, não houve qualquer menção referente a esse material por parte da gestora.

Há também os resultados de proficiência e por descritor de cada aluno, que só são acessados mediante a utilização de usuário e senha possuídos pelo diretor. Sobre isso, a diretora informou que consulta os dados do SPAECE pelo CAEd. Questionada se as revistas e os boletins são utilizados pela escola, a diretora responde que “as revistas, já faz tempo que a gente não, nem recebe, mas aí a gente utiliza os boletins que são disponibilizados no site” (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021). O boletim ao qual ela se refere são os resultados de proficiência e participação. As revistas pedagógicas, que são os Boletins descritos acima, eram também entregues nas escolas, mas nos últimos anos estão disponibilizadas apenas no site.

O questionário destinado aos professores se deteve a perguntar sobre o trabalho com os resultados da escola no SPAECE, disponíveis no site, boletins e revistas pedagógicas, se há um tempo e momentos na escola voltados à discussão sobre eles. Sobre esse aspecto, oito professores concordaram com a afirmativa, enquanto três discordaram dela.

Então, mediante as informações tanto da diretora como dos professores, há uma inclinação da escola na apropriação dos resultados da avaliação em larga escala, inclusive com dedicação de tempo para as discussões, mas ainda é necessário uma exploração maior no sentido de conhecer os instrumentais pormenorizadamente, pois, segundo a diretora, as revistas (boletins da gestão e destinados aos professores) não são trazidas para orientar a análise dos dados, aproveitando o cunho metodológico que elas ofertam, a fim de produzir a qualificação de dados de maneira mais consciente e sistematizada, e com isso conseguir expandi-la aos outros segmentos escolares.

Quando interpelada sobre os principais fatores que influenciam e ou explicam o resultado dessa escola no SPAECE, a diretora afirma que, apesar de a infrequência ser um ponto preocupante na escola, esta apresenta bons resultados e que o trabalho contínuo e a dedicação dos professores e da coordenação escolar seriam os fatores principais para esses bons resultados. Ao ser perguntada se ela enxerga os últimos resultados do SPAECE, que se referem ao ano de 2019, e os resultados internos desse mesmo ano como bons, a entrevistada declarou que

o último foi justamente o que a gente teve uma queda. A gente teve uma queda tanto em português como em matemática e foi

justamente nesse ano onde a gente teve o maior índice de reprovação. Então assim, não foi um resultado bom. Não foi o resultado esperado, porque foi muito trabalhado. Então, não foi pouco o trabalho desenvolvido. O que se esperava, esperava-se o resultado bem melhor do que o alcançado, mas que realmente o que pesou, **eu creio que tenha sido justamente isso, do que a gente vivia. Um contexto de alunos muito infrequentes.** Esses alunos perdiam muito das aulas. Porque perdiam essas aulas perdiam os conteúdos, as explicações, e mesmo que a gente teve uma participação boa, significativa, no momento da avaliação, mas que muito do que foi trabalhado esses alunos perderam. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021, grifo nosso).

De acordo com a visão da diretora, o problema da infrequência dos estudantes é apontado como a principal causa dos resultados do SPAECE. É uma suposição admissível quando confrontamos com a realidade da escola, em relação ao percentual de aprovação que se apresenta em torno de 80%. No entanto, há outros elementos que podem impactar nesses resultados, já que os alunos não são os únicos envolvidos nesse processo. Para Machado C. (2012),

[...] os processos avaliativos externos devem servir ao propósito de permitir as revisões necessárias no trabalho desenvolvido nas escolas e, para tanto, seus resultados devem ser utilizados na análise coletiva da realidade escolar e no direcionamento de ações e alternativas para enfrentar as dificuldades vividas no ensino-aprendizagem. (MACHADO C., 2012, p. 73).

A partir da fala da diretora, inferimos que não há uma discussão ampla sobre outros elementos presentes na realidade da escola que possam explicar esses dados, já que entrevistada retoma apenas a questão da infrequência como causa para os resultados da escola nas avaliações externas, especialmente em 2019. Do ponto de vista da superintendente, ela concorda que os resultados internos interferiram negativamente no resultado externo, no entanto ela sinaliza que a escola se preocupa muito com os resultados externos e, mesmo acompanhando os resultados internos, não apresenta um planejamento estratégico com o intuito de minimizar seus efeitos, e lembra ainda que

[...] também o resultado interno da escola precisava ter um olhar diferenciado. Assim como tinha o resultado externo, que tinha toda essa correria, essa preocupação de criar ações de intervenções para melhorar o resultado externo, as vezes o resultado interno não tinha

esse mesmo olhar. (SUPERINTENDENTE, entrevista realizada em 12 jul. 2021).

Matus (HUERTAS, 1996) cita diferenças entre diagnóstico e explicação situacional. Por isso, para explicar a realidade da escola é preciso aproximar o diagnóstico do ponto de vista dos outros atores envolvidos na produção desses resultados. Ainda segundo o autor, “cada ator retira da realidade uma interpretação dos fatos, conforme as lentes com que os observa” (HUERTAS, 1996, p. 30). A explicação a partir do contexto situacional qualifica os dados e expressam a realidade, então seguindo essa ideia e as relacionando às informações trazidas sobre os principais fatores que influenciam nos resultados da escola pesquisada, é possível identificarmos a falta de um aprofundamento da instituição em relação aos questionamentos e às explicações sobre esses resultados de uma forma mais participativa, trazendo outras perspectivas para auxiliar na análise dos problemas. A diretora tem uma perspectiva, mas os outros atores, inclusive os alunos, são capazes de contribuir com questões que, por vezes, podem passar despercebidas pela gestão e pelos professores. Um exemplo disso são as respostas diversificadas que recebemos sobre essa mesma pergunta, quando feita ao grupo docente.

Quando questionados a respeito dos últimos resultados da escola nas principais avaliações externas às quais a instituição é submetida, 7 dos 13 professores vinculam os baixos resultados à falta de interesse dos alunos. Algumas respostas dos professores no questionário a respeito desse ponto chamam a atenção, especialmente em relação à avaliação que esses docentes fazem da percepção dos estudantes sobre o SPAECE:

o achismo dos alunos de que o SPAECE só dá nome a escola, como se eles não fizessem parte dela.

A falta de comprometimento dos alunos com as aulas e com a realização da avaliação.

A falta de compromisso por parte de alguns alunos na realização da avaliação e não demonstraram o que realmente aprenderam.

Falta de interesse e motivação dos alunos para com a avaliação. (PROFESSORES, questionário respondido em 2021).

Os seis outros docentes que responderam ao questionário não detectaram problemas nos resultados do SPAECE, assim como a diretora no início da sua resposta. Sobre esse aspecto, um dos entrevistados indicou, inclusive, que a escola continua atingindo a meta proposta até a presente data.

Perante as respostas ao questionário, é presumível uma certa fragilidade na apropriação dos dados, já que os professores têm percepções diversas sobre o desempenho da escola. Dessa forma, há a necessidade de diversificar e aprofundar o envolvimento e os debates acerca dos resultados, construindo processos de gestão que culmine na qualificação desses dados. Nesse sentido, Machado C. (2012) declara que

para efetivar as funções da gestão escolar, é necessário evidenciar elementos da realidade escolar que estão disponíveis nos resultados das avaliações externas e socializá-los com os profissionais da escola para edificar o trabalho coletivo na direção da concretização de uma escola pública democrática. Destaca a importância da escola não esgotar a reflexão sobre sua realidade nas avaliações externas e buscar trilhar a trajetória da avaliação institucional, contemplando a autoavaliação. (MACHADO C., 2012, p. 70).

Nesse contexto, Alarcão (2001) nos alerta que os problemas da escola, por sua complexidade, não encontram soluções prontas. Ao contrário, exigem uma leitura e interpretação sempre atualizadas das circunstâncias como meio de encontrar soluções estratégicas adequadas. Pela complexidade desse processo, são necessários cooperação, olhares multidimensionais e uma atitude investigativa na ação e pela ação. Para a autora, “só a escola que se interroga sobre si própria se transformará em uma instituição autônoma e responsável, autonomizante e educadora” (ALARCÃO, 2001, p. 25).

Diante dessas afirmações, é provável que a escola pesquisada ainda não esteja percorrendo esse caminho que passa pelos estudantes até a apropriação e utilização desses dados pela escola. Quanto a sua opinião sobre o SPAECE, a gestora responde que

é uma... deixa eu procurar aqui a palavra. É um sistema, é como já diz, sistema permanente então ele é realmente essencial. É a partir desses resultados a partir desse trabalho que é desenvolvido com as avaliações do SPAECE em cima desses resultados é que são formulados, a questão de políticas públicas, as reformas, é em cima

de todo esse processo dessa avaliação que as escolas se debruçam em procurar o seu melhor e as políticas públicas também trabalham em cima desta avaliação. Então, é em cima desses resultados que ao longo dos anos, eles estão procurando melhorias. Então, é justamente com esses resultados que já ingressaram várias ações que estão sendo positivas. A gente tem as escolas de tempo integral, já teve as ações das competências socioemocionais, teve a questão do Enem chego junto chego bem, esse foco que as escolas do ensino médio tem a questão do nossos alunos concluírem o ensino médio e ingressarem no ensino superior no mercado de trabalho agora nós temos também a implementação de curso de aperfeiçoamento para os professores. A questão de especialização, mestrado. Tem incentivo para os alunos na questão de notebooks, então é realmente essencial. E o Ceará se tornou uma grande referência. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

Com base na opinião da diretora sobre o SPAECE, inferimos um certo distanciamento na sua fala em relação a como a escola pode ser alcançada por essa política de avaliação e até mesmo, a introdução em sua fala, de elementos resultantes de outras políticas educacionais. Analisamos que a forma como essa opinião ecoa junto aos alunos, familiares e até junto aos profissionais da escola pode repercutir na importância dada ao processo, desde a realização dos testes.

Assim, consoante ao exposto, é importante frisarmos que, para além da importância da avaliação em larga escala enquanto instrumento utilizado pelos governos na condução dos investimentos em políticas públicas educacionais, seus resultados devem ser fonte de estudos internos que reverberem em condições para o uso desses dados, através de um planejamento pedagógico pautado na busca da melhoria da qualidade educacional para a escola.

Em relação ao momento de divulgação dos dados do SPAECE, perguntamos se a diretora abre espaço para uma autoavaliação institucional, e segundo ela

é feito. No momento eu me lembro muito das falas de [professora de matemática]. Então assim, sempre esses resultados a gente trabalha muito assim que chega. E realmente sempre tem uma fala de [professora de matemática] que chama atenção que é em cima desses resultados. Que passa ali um filme na cabeça e a gente vai lembrando de tudo que foi feito, o que não deu certo. Então, quando a gente tá com esses resultados em mão, aí realmente é como aquele começo de ano. A cada começo de ano é um novo recomeço, é um novo ano, então a gente já abre essa autorreflexão para analisar o que foi feito, o que que a gente pode mudar e quando a gente tá com esses resultados surgem sim, esses questionamentos. Então são mais assim de forma dialogada. O que é que a gente pode mudar, o que que a gente fez, o quê que não deu certo, o que que a

gente pode implementar. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

Segundo a diretora, é realizada uma autoavaliação institucional, com a abertura de um momento para a escuta dos professores, um diálogo sobre o que pode ter dado errado, envolvendo questionamentos sobre possíveis mudanças de ações. Com base em seu relato, podemos considerar que a escola demonstra uma iniciativa em relação à reflexão sobre o seu próprio trabalho, no entanto percebemos também, por meio do relato da gestora, que essa prática ainda é pouco sistematizada e pouco objetiva dentro da escola, na medida em que o momento é feito de questionamentos, de lembranças do que foi realizado e, assim, o que não deu certo parece ser reconhecido de modo intuitivo, sem demonstração de uma pretensão, de um objetivo que direcione essas reflexões, nem mesmo anotações são feitas, nem levantamento de hipóteses que culminem em uma proposição de ações sistematizadas visando à melhoria dos resultados da escola. No intuito de percebermos como esse momento era de fato realizado, solicitamos uma descrição de como ocorre esse trabalho. A diretora relata que

é a questão de momentos de diálogo mesmo é de forma dialogada que... volta-se aquele resultado, aquele ponto. Nós estamos aqui com os nossos resultados e agora a gente vai se debruçar nas novas ações que iremos fazer, o quê que a gente fez e não deu certo, onde é que a gente pode melhorar, o que que a gente pode aperfeiçoar. Então, existe coisas que a gente realizou que demandou muito tempo, atenção, e não surtiu resultado. Então, esses pontos aí a gente já tem que analisar ou refazer, ou deixar essa atividade de lado, vamos ver uma outra ação que chegue de encontro ao nosso objetivo. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

Conforme a entrevistada, é uma atividade pautada em produzir ações ou trocá-las por outras em uma dinâmica de acerto e erro, contando com a participação da gestão e dos professores. Assim, percebemos que na descrição da gestora não há menção objetiva sobre que tipo de planejamento é feito a partir da apropriação dos dados que culmine com a elaboração das ações. A inexistência de planejamento estratégico como instrumento de gestão, afirma Lück (2000), é parcialmente responsável pela continuidade dos resultados de aprendizagem insatisfatórios.

Sobre esse aspecto, a maioria dos professores, em um total de dez, também concorda que a escola possui esse momento favorável à autoavaliação institucional,

e apenas três discordam. Mediante o relato da diretora, há um momento direcionado à autorreflexão, embora podemos constatar que a efetividade desse momento para o planejamento escolar ainda carece do uso de ferramentas mais objetivas que auxiliem a escola avaliar de forma eficaz o seu trabalho.

Ancoramo-nos em Burgos e Bellato (2019), para os quais a autoavaliação é reconhecida como um processo contínuo de reflexão, com a abrangência que excede o desempenho docente em testes, reconhecendo também que os aprendizados do aluno e do professor estão inteiramente relacionados ao aprendizado organizacional. Concordamos, também, com Ramos, Fonseca e Rebouças (2019), que consideram que a autoavaliação tem por objetivo incluir todos os membros da escola, identificando os elementos fundamentais para auxiliar na tomada de decisão visando à melhoria da qualidade da educação. Ordenado ao exposto, Machado M. (2020) julga que a escola só conseguirá o domínio sobre os mecanismos que conduzem ao avanço nos resultados das avaliações externas quando ela elaborar seus próprios processos de avaliação interna, considerando a autoavaliação como uma maneira de a escola alcançar sua autonomia pedagógica. A autora declara, ainda, que na perspectiva da gestão, essa correlação dessas duas formas de avaliação requer metodologias diversas e instrumentos de gestão, pois são processos que representam desafios complexos para a comunidade escolar.

Dentre esses desafios, podemos citar o trabalho dos resultados das avaliações externas; o levantamento e monitoramento de indicadores de fluxo escolar, tais como taxas de evasão, de aprovação e reprovação, de distorção idade/série; a criação de estratégias de intervenção e mudanças no processo de ensino-aprendizagem; a necessidade de comprometimento e comunicação entre os integrantes da comunidade escolar; a necessidade de ampliação da prática do planejamento nas escolas, em especial o planejamento pedagógico através do PPP e do desenvolvimento dos diferentes planos como os de aprendizagem, e conseqüentemente, o desenvolvimento de autonomia e de responsabilização das unidades escolares pelos seus resultados. (MACHADO M., 2020, p. 25-26).

Com base no exposto, podemos considerar que a diretora bem como os professores compreendem o uso de dados como a apresentação e divulgação dos resultados gerais das avaliações externas para a comunidade escolar. Ao ser perguntada sobre como utiliza os dados educacionais da escola, a diretora revela que

é muito utilizado na questão de saber como estamos. Então, quando a gente pega lá os dados da escola que a gente tem um quantitativo significativo de alunos que estão lá no crítico, no muito crítico, então aqueles resultados ali, já é um resultado de alerta. Então, que a gente tem que trabalhar em cima dessa situação. Então, é trabalhado de forma a traçar os novos caminhos, então com esse resultado a gente tem em mão o nosso chão. Nós estamos aqui desta forma, mesmo sabendo que a gente vai receber alunos diferentes, que o contexto será outro, mas que a gente tem aqueles resultados e tem as ações que foram trabalhadas, que conseguimos chegar até aquele ponto. Então aí em cima desse resultado aí que a gente inicia ou reformula nossas ações de trabalho dentro da escola. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

Pelas palavras da diretora, não conseguimos identificar quais conhecimentos são utilizados para trabalhar esses dados, quais procedimentos são utilizados pela gestão para interpretá-los. Não há menção sobre uma consulta aos outros atores escolares para entender o que os números querem dizer, ou seja, uma autoavaliação institucional, para a partir disso priorizar os problemas que possam alicerçar um planejamento.

No entanto, percebemos uma lacuna entre “saber como estamos”, utilizando as próprias palavras da gestora, e a elaboração das ações para modificar os resultados. Se são resultados de alunos egressos, a importância está na possibilidade de repensar as estratégias de ensino e aprendizagem (MACHADO C., 2012). Em concordância, Brooke e Rezende (2020, p. 211) reconhecem que na coletividade é necessário ouvir opiniões diferentes para legitimar a tomada de decisões, pois em “cenários como a escola, compostos pela heterogeneidade de atores e opiniões, tomar uma decisão que afeta a todos a partir de uma única visão pode levar a problemas de aceitação”.

O corpo docente da escola é unânime ao concordar com a afirmativa de que utiliza os dados educacionais para o planejamento das práticas pedagógicas. Em nossa prática profissional de acompanhamento pedagógico realizada enquanto coordenadora escolar, podemos confirmar que existe um movimento ainda tímido, mas expressivo, especialmente entre os professores de Língua Portuguesa, Matemática e entre os Professores Diretores de Turma em utilizar tanto informações das avaliações diagnósticas do SPAECE quanto dados de infrequência e participação para auxiliar em atitudes frente aos desafios encontrados na rotina escolar. Os docentes de Língua Portuguesa e Matemática consultam os descritores

que se apresentam como mais críticos para fundamentar a sua prática e as avaliações diagnósticas detêm uma metodologia de incentivo ao uso de dados, inclusive com a produção de material estruturado com base nos resultados. Já os PDTs utilizam os horários dedicados à organização do dossiê, horários de atendimento a alunos e responsáveis para monitoramento e contato com os interessados com base nas referências da infrequência e nas notas dos estudantes, dados esses encontrados nos sistemas de gestão. Salientamos, entretanto, que esse trabalho com os dados efetivado especialmente pelos docentes de Língua Portuguesa, Matemática e PDT não foi mencionado pela diretora em seu relato sobre o uso pedagógico dos dados da escola pesquisada.

Quando questionada sobre as dificuldades da escola de utilizar os dados, a Gestora (entrevista realizada em 23 abr. 2021) responde que “o que nos gera assim uma maior dificuldade é de trabalhar realmente essas ações, que consiga elevar esses resultados”.

A escola já realiza algumas atividades voltadas para o uso pedagógico de dados, como a apresentação dos resultados, e a partir deles consegue perceber alguns problemas que impactam no desempenho da escola. Analisamos, então, que o fato de que o processo de interpretação de dados seja feito de modo instintivo em lugar de um processo interpretativo analítico contribui para uma dificuldade em traçar um planejamento de caráter mais estratégico, tendo por base os resultados, que consiga modificar a realidade apresentada. Como o uso de dados é um processo mais complexo, sua efetivação depende de um planejamento, já que apenas o acesso a eles não garante a sua utilização.

A partir da perspectiva teórica elegida para definir o uso dos dados como um dos elementos utilizados na busca de um aperfeiçoamento na performance dos estudantes, servindo como embasamento para a tomada de decisão de gestores e para o planejamento pedagógico (BROOKE; REZENDE, 2020; NÚÑEZ, 2019; VILARDI, 2021), consideramos que o que a diretora afirma fazer enquanto uso de dados não se configura como tal. Adicionalmente, analisamos que a compreensão da gestão e dos docentes de que a escola atualmente já está fazendo o possível e o necessário em relação à utilização de dados pode prejudicar uma busca por avanços nesse processo. No que se refere ao contexto organizacional, Farrel (2015 apud VILARDI, 2021) desperta sobre a sua influência em como os dados são utilizados na escola, se voltados para uma perspectiva de cumprimento de metas de

monitoramento e responsabilização ou com finalidades investigativas e de aprendizado profissional.

Para a superintendente, falta ainda uma perspectiva da liderança realmente voltada para o uso de dados. De acordo com a entrevistada,

não via muito esse olhar para refletir sobre esses dados, principalmente, que eu venho sempre batendo nos dados internos. Eu via muito a questão mais externa, a preocupação com os resultados externos, mas essa questão interna... eu ia para escola, bimestralmente, eu fazia aquelas reflexões, a gente via qual era a situação, mas quando era no bimestre seguinte a situação voltava a acontecer. Eram os mesmos alunos que estavam naquela situação, eram as mesmas disciplinas que estavam naquela situação. [...] Era como se aquele resultado fosse fato. Não há muito o que ser feito, o que é para ser feito já está sendo. Pronto, já está sendo, o que é possível fazer, já está sendo feito e não tem mais muito que a gente fazer não. Então, vamos seguindo. Aí, a gente viu aquela situação quando chegou no final do ano, de uma reprovação altíssima. (SUPERINTENDENTE, entrevista realizada em 12 jul. 2021).

Para que os dados orientem de fato a tomada de decisões, Vilardi (2021) destaca que é necessário que os educadores se envolvam com os dados por meio de um processo intermitente de investigação, análise e interpretação, levando em conta o seu contexto para orientar as suas deliberações. A mesma autora chama a atenção sobre esse processo interpretativo ser “influenciado pela maneira como os usuários dos dados percebem e constroem sentidos sobre os dados, assim como também pela organização escolar e os contextos sociais e políticos nos quais essas interações acontecem” (VILARDI, 2021, p. 30). Nessa seara, Machado C. (2012) menciona que diversas pesquisas concorrem para consolidar a necessidade de uma reflexão intensa sobre não restringir o significado do uso dos resultados das avaliações externas a tentativas de melhorar os resultados. “Usar os resultados das avaliações é colocar os dados obtidos no alicerce da construção de novas oportunidades de ensinar todos os alunos” (MACHADO C., 2012, p. 76).

Pelas descrições da diretora e pelas observações feitas na escola, os dados são apresentados primeiro aos professores, de forma bem detalhada, da mesma forma que é recebida pela gestão nos seminários de apropriação organizados pela CREDE e, posteriormente, para a comunidade escolar, de uma forma mais simplificada, abordando principalmente a proficiência média e a situação da escola em relação às demais que fazem parte da mesma Regional. Essas informações já

chegam à escola sistematizadas, com muitos detalhes, inclusive comparativo histórico, representados em gráficos. A escola recebe a análise quantitativa pronta, a partir daí cabe à instituição qualificar esses dados, e é nessa parte que há necessidade de um envolvimento maior, em especial da gestão, para atrelar o dado ao seu uso e, através desse percurso, conseguir intervir na situação.

Machado C. (2012) sublinha que

é indispensável que a gestão escolar pautasse as reuniões pedagógicas para provocar os profissionais da escola, principalmente os professores, no sentido de estabelecer uma reflexão acerca dos possíveis fatores que explicam a dinâmica do desempenho dos alunos. (MACHADO C., 2012, p. 77).

Para tentar identificar como a diretora compreende os processos de gestão que envolvem o uso de dados, perguntamos sobre seu entendimento sobre planejamento educacional. Ela responde que: “é, o nome já diz muito. É realmente o planejar a educação. É o como é que eu vou fazer esse planejamento. Quais são as ações que irá ser desenvolvidas para que a gente chegue realmente à educação, ao ensino e aprendizagem” (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

As suas colocações são superficiais, por isso não nos permite identificar como a gestão se mobiliza, como ela propõe esse planejamento dentro da escola. Lück (2009) esclarece que o planejamento é inerente ao processo de gestão, já que sem planejamento não é possível organizar o trabalho da gestão escolar. Segundo a autora,

planejar a educação e a sua gestão implica em delinear e tornar clara e entendida em seus desdobramentos, a sua intenção, os seus rumos, os seus objetivos, a sua abrangência e as perspectivas de sua atuação, além de organizar, de forma articulada, todos os aspectos necessários para a sua efetivação. (LÜCK, 2009, p. 32).

Para efeito de entendimento sobre qual modelo de planejamento adotado pela diretora em seu plano de gestão, indagamos sobre como ela organiza o planejamento pedagógico da escola. A entrevistada explica que

o planejamento pedagógico da escola fica organizado pela coordenadora pedagógica. Então assim, eu não organizo. Eu não faço essa organização. O que fica assim, alguns pontos, é quando

tem um ponto específico. A gente conversa para introduzir no planejamento. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

A partir da resposta apresentada, evidenciamos que os planejamentos são delegados à coordenação escolar e a participação da diretora está condicionada a alguns aspectos externos à escola, normalmente que envolvam pautas sugeridas pela CREDE/SEDUC. O Plano de Gestão Escolar (CEARÁ, 2017, p. [3]) exemplifica como papel e responsabilidade do diretor escolar, entre outros, que sua atuação esteja voltada para “reuniões pedagógicas voltadas à troca de experiências e informações, fomentando nos docentes a replicabilidade de boas práticas voltadas à melhoria da aprendizagem e sucesso do aluno”, ampliando essa participação para além de repasses enviados pela CREDE/SEDUC. De acordo com o nosso entendimento, os planejamentos são tempos e espaços criados dentro das escolas que possibilitam a interação entre a gestão escolar e os professores, e, tendo em vista as exigências, para que o uso de dados faça parte desse processo (ROSISTOLATO; PRADO; FERNÁNDEZ, 2014), cremos que essas horas de atividade estejam subutilizadas pela escola.

A superintendente também destaca a importância da liderança voltada para os aspectos pedagógicos, valorizando o uso dos dados educacionais como um ponto chave no fortalecimento dessa prática por todos os demais componentes da escola. Segundo ela:

então, a gestão, a questão é de trabalhar e de utilizar esses dados é de suma importância. Se a gestão não der valor, se a gestão não ficar acompanhando, não fica monitorando aquela coisa de dizer assim, eu sou o diretor, minha parte é administrativa, financeira, física e tal, porque tem muita coisa. Pedagógico, quem é responsável fica só com pedagógico, só o pedagógico. Então, se não houver esse alinhamento, precisa ter esse alinhamento para que esses dados possam se tornar importantes e os professores e os alunos possam valorizar esses resultados na escola pra questão de reflexão, para reflexão da situação da escola. (SUPERINTENDENTE, entrevista realizada em 12 jul. 2021).

Diante disso, questionamos a diretora sobre em que medida ela se envolve com os dados educacionais e com qual objetivo. De acordo com a entrevistada, ela se envolve bastante, sempre com o objetivo de conseguir a melhoria dos resultados. Diante disso, solicitei que ela exemplificasse esse envolvimento.

Pronto, quando o primeiro momento, assim que a gente se envolve, se debruça. É o resultado chegou, é aquela aflição. É logo aquela curiosidade toda para conhecer cada ponto e depois se aprofundar em cima deles. Então, depois que a gente se aprofunda em cima deles e já vai logo vendo alguns pontos que chama a atenção, em cima desses pontos que já estão chamando atenção, já vai quebrando a cabeça, já vai tentando traçar ideias de situações que a gente possa reverter de forma positiva aqueles resultados. Já é estudando, já é procurando conhecer como foi outras ações desenvolvidas por outras escolas que deu certo. Então, as experiências exitosas a gente já começa a visitar essas experiências para que a gente possa aperfeiçoar e implementar dentro da escola. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

Percebemos, a partir da fala da diretora, uma preocupação coletiva com o resultado da escola e a valorização do SPAECE por parte da gestão e também dos professores. Subtendemos ainda que há um movimento inicial, movido pela curiosidade de conhecer esses dados, que também é compartilhado pela equipe docente. O que pode estar faltando é a transformação desse posicionamento em uma ação mais estrutural de transformar esses dados em informações que possam alicerçar o planejamento e a prática pedagógica. Ao invés disso, a entrevistada registra a procura de ações de outras instituições que deram resultados positivos para que possam ser trazidas para a escola. Essa via pode ser profícua, quando essas experiências de outras instituições são adequadas ao contexto escolar, porém também é preciso problematizar que respostas “prontas”, advindas de uma realidade educacional específica, têm pouco efeito para outra escola. Assim, antes de procurar experiências exitosas em outras realidades, também é proficiente olhar para dentro da escola. Assim como defende Brooke e Rezende (2020), é interessante, antes de tudo, fomentar o diálogo entre os atores escolares, disseminando um trabalho coletivo que vá além do discurso, incentivando um trabalho colaborativo pautado na escuta e nas considerações trazidas pela coletividade para que todos os envolvidos sintam-se pertinentes nesse processo, e que as ações pensadas sejam compatíveis com os problemas encontrados e, por isso, mais produtivas.

A superintendente acredita que é preciso incluir o uso pedagógico dos dados na rotina da escola. Segundo ela,

esses dados precisam ser trabalhados, eles precisam ser visualizados por toda a escola. Não é só pelos professores, ali na sala dos professores no momento de uma reunião. Esses dados precisam ser visualizados pelos alunos, entendidos pelos alunos,

entendido pelos pais em reunião. A gente sabe, que às vezes, a reunião de pais, essas coisas assim, tem aquela dificuldade para você trabalhar esse tipo de dados e de resultados, mas hoje a gente está no momento em que você pode estar socializando isso de várias formas, abriu essa porta para que a escola possa estar utilizando esses dados de diversas maneiras. (SUPERINTENDENTE, entrevista realizada em 12 jul. 2021).

Os dados das avaliações, como anteriormente relatado, chegam em nossas escolas já sistematizados quantitativamente, mas a importância das avaliações para os processos educacionais vai além de fornecer números sobre as instituições de ensino. Para Machado C. (2012), essas informações só fazem sentido quando estimulam a interpretação dos dados e o uso dos resultados no trabalho das escolas.

No Capítulo 2, descrevemos uma metodologia que é fornecida para as escolas estaduais cearenses, o Circuito de Gestão do Jovem de Futuro, fruto de uma parceria entre SEDUC e Instituto Unibanco. Nele, a partir dos dados da escola, tanto os que são gerados através do SPAECE como os que são fornecidos pelos sistemas de gestão, quais sejam, SIGE e Sala de Situação, alimentados com os dados internos, são a base para o desenvolvimento de suas etapas. Portanto, a escola pesquisada conta com um programa de incentivo ao uso de dados, acompanhado por um técnico da CREDE.

Mediante essa informação, consultamos a diretora sobre como ela percebe essa proposta do Instituto Unibanco para a escola. A entrevistada responde que

é uma proposta ótima, riquíssima. E que, realmente a gente estava vendo resultados na questão do presencial. O que complicou muito agora foi com essas aulas remotas e tem um ponto muito importante do Instituto Unibanco é justamente esse trabalho que ele faz, da questão do acompanhamento. Então assim, por ser um acompanhamento periódico, um acompanhamento assim que é revisitado, analisado, então tem ações que a gente realiza e que já dá para rever, refazer, aquelas correções de rota. E nessas correções de rota, a gente consegue obter maiores resultados com essa análise. Então, o Instituto Unibanco, realmente, tem desenvolvido várias ações dentro da escola e todas elas são muito bem-vindas. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

O relato da diretora destoa da realidade da escola em que tanto os resultados internos quanto os resultados do SPAECE apresentam queda na aprovação, com o

aumento da evasão e da reprovação, bem como queda na proficiência de Língua Portuguesa e Matemática, respectivamente. Por outro lado, a entrevistada reconhece que o programa oferece o básico para um ciclo de planejamento começar a dar certo, mas na sua fala é como se as ações fossem do Instituto Unibanco e, talvez por essa percepção, o terceiro ano em que a proposta acontece na escola não tenha os resultados esperados.

Mesmo assim, 12 professores percebem o planejamento na escola voltado para o plano de ação direcionado pelo Jovem de Futuro e outras demandas da CREDE. Essa visão pode estar alicerçada na ênfase dada pela gestão às iniciativas da Regional e ao acompanhamento da ACG ao plano de ação da escola.

Considerando que o acompanhamento realizado pelo Circuito de Gestão é baseado nos dados retirados dos sistemas de gestão, perguntamos a diretora para que ela utiliza o SIGE e a Sala de Situação.

Eu utilizo muito na questão do acompanhamento. Acompanhamento da frequência, acompanhamento do rendimento. É consulta, muitas consultas. A questão de alunos, tudo a gente realiza logo a consulta lá, que tem detalhada a situação deles. Muito pra consulta. A sala de situação, finda que eu vejo muito também para consultar alguns dados dos alunos, mas na sala de situação me dá muito o norte de como é que tá também o trabalho dos professores. Lá eu vejo o quanto que os professores já registraram a frequência, como é que está o registro das notas. Então, essa questão de colocar, de registrar as aulas, tudo eu consigo ver lá. Eu não, particularmente, eu não gosto muito da sala de situação, eu ainda o acho muito condensado. É como se primeiramente olhasse lá na sala de situação tem um ponto que chama atenção então eu vou procurar aqui no SIGE o pormenor. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

De acordo com as palavras da diretora, as informações fornecidas por meio dos sistemas de gestão são utilizadas, principalmente, para consulta. As principais informações constantes nos sistemas de gestão, como já descrito nesta pesquisa, têm origem em dados de infrequência e desempenho, introduzidos pelos professores da instituição. Por isso, é relevante que esses dados tenham significado para o trabalho docente, pois, do contrário, os professores tendem a compreender essa ação como uma parte burocrática de seu trabalho.

Sobre o conhecimento dos sistemas de gestão, SIGE e Sala de Situação pelos docentes e se eles utilizam as informações lá contidas para refletir sobre a sua

prática, cinco professores discordam dessa afirmação, porém oito concordam. É relevante esclarecer que o acesso a esses sistemas está restrito à diretora, à coordenadora escolar e à secretária. A diretora, conforme exposto acima, utiliza esses sistemas majoritariamente para consulta e acompanhamento.

Pelos acontecimentos observados na escola, os professores têm acesso ao mapa de disciplinas críticas, que normalmente retiramos do SIGE para informá-los sobre as disciplinas que mais reprovam em cada bimestre por turma, e essa informação é repassada nas reuniões bimestrais para os responsáveis; ao mapa de notas, onde constam os resultados por disciplina de cada aluno, que é utilizado nas reuniões de Conselho de Turma; e ao mapa de infrequência que repassamos aos Diretores de Turma para o trabalho de atendimento a alunos e responsáveis. A Sala de Situação não é ainda explorada para subsidiar o planejamento da escola, embora apresente dados de forma condensada e mais fácil de analisar do que pelo SIGE, pois as informações são apresentadas em forma de gráficos.

Similar ao desenho dos sistemas de gestão, Matus (1989) expõe em sua obra a ideia de uma Sala de Situações apoiada em um sistema de gerência por operações como uma das metodologias para tratar dos problemas de planejamento de conjuntura (atuar no presente tendo uma referência direcional a longo prazo). Consiste em um programa computacional planejado para acompanhar e avaliar o desenvolvimento e o impacto das operações sobre os problemas. O autor esclarece que “o manejo do presente, porém, requer informação atualizada, veloz e seletiva”, e destaca os cinco princípios básicos de um sistema de informação, que trazemos aqui por entendermos que coincide, de forma geral, com os sistemas de gestão que conhecemos (MATUS, 1989, p. 49).

- i) cada produtor de informação cumpre essa função porque é obrigatoriamente usuário da mesma;
- ii) a informação se produz, normatiza e ordena com o critério predeterminado de conformar indicadores com significado preciso para registrar níveis de execução, impactos, influências indiretas e antecipações das operações e problemas do plano, junto com as conversações administrativas que as precedem e as seguem;
- iii) a informação permite e estimula a autocorreção de políticas e ações em cada âmbito de responsabilidade descentralizada, de maneira que os indicadores e sinais não sejam enviados, indiscriminadamente, até a cúpula diretiva do governo; pelo contrário, são utilizados para a gerência em cada nível de base e ascendem até o nível superior somente quando a correção pertinente escapa das possibilidades de autorregulação;

- iv) o sistema de controle é um regime de prestação de contas do impacto das operações sobre os problemas; cada nível organizacional presta contas das operações a seu cargo e dos problemas supostamente afetados por elas ao nível imediatamente superior. O sistema de contas por operações e problemas fecha o circuito informativo já que só é possível prestar contas produzindo, na base, a informação que o sistema exige e,
- v) elimina-se a ideia de massas de informação produzidas por algumas pessoas situadas embaixo para serem utilizadas por outras mais acima; por um lado, opera-se a redução de variedade na transformação de dados primários em indicadores e dos indicadores, em sinais; por outro, cada unidade produz a informação requerida internamente e ela surge como necessária em relação às exigências internas de prestação de contas e gerência. (MATUS, 1989, p. 49-50).

Nesse contexto, perguntamos à diretora como os dados educacionais são inseridos no planejamento pedagógico da escola. Segundo ela

são inseridos como uma... tá faltando aqui a palavra... um referencial. Então, a gente tem aqui um dado importante que precisa ser trabalhado. Então, é que realmente tem aquela referência e aquele dado é condizente, é realmente um dado que foi fornecido por todos os professores e a gente precisa trabalhar. É como um ponto de referência. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

A resposta da diretora foi muito evasiva. Apesar de nos informar sobre o caráter referencial dos dados, não detalha de que forma essa referência contribui para o planejamento. Temos uma referência, mas não há traços em sua fala sobre um esforço para compreendê-la, pois, para Matus, “não pode haver estratégias senão a partir de atores, que são adversários com diferentes explicações situacionais” (HUERTAS, 1996, p. 31). Coadunando com as ideias do autor, Lück (2000) argumenta que não basta planejar, é necessário conhecer a realidade, e para isso deve-se considerar a dinâmica social que envolve a organização escolar, do contrário o resultado é um

plano muitas vezes considerado como uma peça burocrática, utilizada para formalizar e legitimar ações como peça de caráter mágico que apresenta uma proposta tão bem organizada, tão logicamente concatenada, que deveria realizar-se por si própria. (LÜCK, 2000, p. 3).

Dito isto, precisamos envolver os demais segmentos da escola no reconhecimento dessa referência, principalmente os alunos, já que são sobre eles que esses dados falam.

Mesmo assim, a grande maioria dos professores concordam que os dados educacionais servem de base o planejamento da escola, sendo que somente um professor discordou dessa afirmativa. Podemos constatar então, que embora os dados não sejam trabalhados de forma sistemática, colocados no centro das discussões, a escola já demonstra compreensão sobre a importância de fazer algo após a sua divulgação.

Questionamos então a diretora sobre quais as suas dificuldades em relação ao uso pedagógico dos dados. E por percebermos o conceito que a entrevistada detém sobre uso de dados, explicamos que nos referíamos a utilizar os dados que temos na escola e transformar isso em algo substancial para o planejamento pedagógico do estabelecimento de ensino. Nessa perspectiva, a diretora afirma ter a dificuldade, porque, ao mesmo tempo em que ela vê, é detectado e apresentado, mas não acontece o principal, que é trabalhar esses dados de fato. Em seguida, exemplifica:

por exemplo, eu tenho aqui um dado da turma do 2º ano C. O segundo ano C é uma turma altamente infrequente, não participa. Então, é uma situação que é apresentado. Então assim, todo mundo sabe como é a situação dessa turma, mas que em cima dessa constatação não foi desenvolvida ainda uma outra ação ou um outro norte, um planejamento, que proporcione a melhoria do rendimento, da participação dessa turma. Que fica muito no ponto do que vai trabalhando de forma individualizada. Então, assim, finda que nessa situação dessa turma a gente está trabalhando muito no miudinho. É, vamos buscar, é conversar, é tentar manter um elo com esses alunos. Saber onde a gente pode ajudar, entrar em contato com os responsáveis. E eu ainda sinto falta de uma ação global, de uma ação que envolva todos. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

Com base nesse discurso, podemos perceber que a diretora não participa efetivamente do processo de planejamento escolar, pois não utiliza o conhecimento que tem, com base nos dados, para fomentar discussões e reflexões que fundamentem a tomada de decisões.

A superintendente percebe dificuldade da gestão e conseqüentemente dos professores em utilizar os dados educacionais na escola, de trabalhar de forma

diferenciada, a fim de atender às necessidades dos alunos em relação a sua aprendizagem. Segundo ela, seria necessário que

[...] o professor fosse questionado, ele fosse instigado. Aquela coisa, será que você não poderia trabalhar desse jeito? E ele apoiar. Será que você não poderia fazer dessa forma diferente [...] então, acho assim, que a dificuldade maior desses dados, de trabalhar esses dados, eu acho que ela ficou aí, nessa questão da abertura do professor e da disponibilidade que ele tinha para trabalhar com essa diversidade de nível entre os alunos. E eu vejo assim também a questão da gestão, porque ao meu ver a gestão também tinha um pouco essa visão do professor, de que o aluno realmente tem que estudar, o aluno tem que fazer muito a parte dele, o professor já tá fazendo a parte dele, o aluno também tem que fazer. E eu penso que esses dados também, a dificuldade maior foi essa, desse trabalho assim mais aberto da gestão e dos professores para utilização de ações e estratégias com esses dados. (SUPERINTENDENTE, entrevista realizada em 12 jul. 2021).

O diretor é considerado o protagonista no processo de uso dos dados na escola, afirmativa esta que já está posta nas principais pesquisas sobre o tema. A esse respeito, Brooke e Rezende (2020) evidenciam que

a gestão é a porta de entrada para os dados educacionais na escola, responsável por sua organização e utilização. Cabe ao diretor a organização do processo pedagógico, a condução do processo de definição de objetivos comuns, o estabelecimento de funções, a distribuição de tarefas e responsabilidades, a identificação de problemas, a organização conjunta das soluções e do trabalho colaborativo. (BROOKE; REZENDE, 2020, p. 218).

Diante dessas constatações, perguntamos à diretora o que ela acha que poderia ajudar no processo de uso pedagógico dos dados na escola. Para a entrevistada,

o que tá faltando mesmo nesse aprimoramento é sair dessa apresentação. Não só apresentar, mas também em cima do que já foi diagnosticado, buscar outras melhorias. Então, tá faltando ainda muito a questão de estudar. Eu tenho aqui esse dado, então eu vou estudar aqui, vamos ver juntos na questão do trabalho realmente em equipe. E em cima desse momento, a gente já ir traçando novas ideias. Porque uma cabeça só pensando, a gente sabe que não é a mesma coisa e nunca vai ser de 10, 12 cabeças, então é a questão de compartilhar esses resultados, esses dados, e já abrir também

para maiores reflexões. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

Com base em sua resposta, depreendemos que a diretora tem ciência que não é um processo simples, que exige análise e reflexão coletivas. Assim, para que essa dinâmica resulte em um planejamento estratégico elaborado pela e para a escola, o diretor escolar precisa mobilizar outros agentes corresponsáveis pelos resultados da escola. A diretora parece reconhecer a importância de ingerir-se nas questões pedagógicas, e de alguma forma o faz, porém carece de preparo para fazê-lo de forma eficaz.

Sammons (2008 apud OLIVEIRA, 2015) percebe o trabalho da gestão escolar como um trabalho de bastidores em relação ao impacto causado na melhoria dos resultados dos estudantes. São esforços que buscam garantir outras características consideradas como indispensáveis para a eficácia escolar, quais sejam: “objetivos e visões compartilhados, ambiente de aprendizagem, incentivos positivos, parceria casa-escola, organização orientada a aprendizagem e monitoramento do progresso dos alunos” (SAMMONS, 2008 apud OLIVEIRA, 2015, p. 26).

Ao finalizarmos a pergunta anterior, adicionamos a indagação para a diretora sobre se ela trazia os resultados do SPAECE do 9º ano para subsidiar o diagnóstico sobre os alunos que a escola recebe. A diretora declarou que sim e que no último ano (2019) tinha sido apresentado os resultados desses alunos desde o fundamental até cruzarem os resultados da 3ª série do ensino médio. Como nós não tínhamos ciência dessa ação na escola, solicitamos que ela explicasse como tinha sido feito esse trabalho.

Deixa eu lembrar como foi. A última vez, que eu não esteja enganada, foi trabalhado em um formato de um seminário, onde foi destacado realmente como era que esses alunos saíram. Então assim, era o nível dos alunos: críticos, muito crítico, adequado, intermediário. Como foi que eles chegaram lá na escola. Não foi trabalhado detalhadamente, aluno por aluno. Foi uma forma geral, foi uma apresentação realmente de como foi que esses alunos saíram do Ensino Fundamental e chegaram lá no Médio. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

Pela descrição feita pela diretora, acreditamos que ela fez referência a um dos seminários produzidos pela CREDE para os gestores das escolas, no qual foi

feito um trabalho minucioso de apresentação e análise dos dados, mas não com os dados do SPAECE, e sim do IDEB. Como o nosso propósito com a pergunta era entender como se deu a condução dos processos de formação para uso dos dados educacionais no contexto da escola, e não a partir de ações da CREDE, refizemos a pergunta, enfatizando o trabalho dela enquanto diretora, na escola, com os resultados dos alunos que estariam chegando ao Ensino Médio naquele ano. A resposta da entrevistada mudou:

não, não foi. Foi realmente como os alunos estavam lá no nono ano e como eles saíram lá no terceiro, como eles estavam lá no terceiro ano. Que a gente até recebe esses resultados e o ponto que martela muito meu juízo, é justamente isso aí, a disparidade desses resultados. A gente recebe um resultado muito diferente do que a gente presencia, da realidade do chão da escola. Não, então não, creio que não foi esse resultado aí não, não foi trabalhado. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

Em sua resposta, a diretora esclarece que os resultados citados em sua fala anteriormente tratavam-se de uma análise longitudinal do SPAECE dos alunos da 3ª série, e não de uma exploração dos dados do SPAECE do 9º ano, conforme questionamos inicialmente. Pelo que foi referido, a diretora parece não confiar plenamente nos dados e essa desconfiança pode resultar em uma rejeição ao trabalho com esses dados. À vista disso, quando o descrédito procede da figura da gestão da escola, que se configura como uma liderança para os demais agentes escolares, pode ser considerado como um fator influente no uso de dados com fins pedagógicos. A baixa confiabilidade dispensada às avaliações em larga escala é uma das causas descritas por Kellaghan e Greaney (2001 apud UNESCO, 2019) para a subutilização dos dados das avaliações em larga escala, que traz, entre outras razões, também a realização de análises superficiais e modelos de apresentação inadequados. Entretanto, a escola não conhece de fato os resultados dos alunos recebidos pela escola para cursar a primeira série do Nível Médio, ficando um pouco comprometida qualquer análise, mesmo que superficial sobre os resultados.

Blasis (2013) adverte que o resultado obtido por uma escola não reflete o resultado particular dos estudantes e que a média das proficiências esconde os contrastes no desempenho. A autora complementa que:

desse modo, sem desprezar as importantes comparações que o resultado médio aponta, não se pode deixar de consultar, nos boletins de resultados por escola, a distribuição percentual dos alunos nas escalas de proficiência. Essa leitura deve direcionar esforços para a compreensão do que teria acontecido com aquela geração de alunos que fizeram a prova e o que poderia ter produzido o resultado em questão. Esse movimento é o que transforma um resultado num ponto de apoio para entender, criticar e, eventualmente, alterar o processo pedagógico. (BLASIS, 2013, p. 526).

Julgamos importante a análise dos resultados do SPAECE relativos ao 9º ano das escolas municipais, visto serem os mesmos alunos que a EEM Antônio Reginaldo receberá no ano subsequente, como importantes subsídios para o planejamento de ações dirigidas às turmas de 1ª série, na intenção de minorar a defasagem na aprendizagem que porventura se apresentem. Sabemos que a preocupação por parte da escola em analisar os resultados da 3ª série está muito voltada a conhecer o desempenho dos alunos dessa série, que é no Ensino Médio, a única avaliada pelo SPAECE. Porém, deixamos de aproveitar essa ocasião para nos instruímos, enquanto escola, sobre as necessidades de aprendizagem dos alunos da 1ª série, deixando dissipar-se a importante utilidade pedagógica trazida por essa avaliação.

A escola ainda não explora esses dados de forma sistemática nem há ações na instituição voltadas a isso, porém pode funcionar se houver a mobilização de toda a escola. Pensamos que a relevância desse movimento será bem aceita pelo corpo docente, considerando que todos os professores indicam em suas respostas ao questionário que confiam nos dados do SPAECE.

Ao analisarmos o retorno dessa informação, observamos que iniciativas da gestão escolar ainda são pouco exploradas e que as tarefas realizadas pelo diretor são marcadamente pautadas nos repasses de informações vindas do ápice do sistema por meio da CREDE. Outrossim, a resposta não indica sinais de proatividade da gestão sobre os componentes que a avaliação oferece a qual possa colaborar para o uso pedagógico adequado dos dados. Percebemos que a exploração dos resultados está voltada para a representação de alunos que já passaram pela escola, que é importante para uma autoavaliação institucional, mas ainda não é realizado o reconhecimento e estudo sobre os resultados dos alunos

que entram anualmente na escola, que podem fundamentar um trabalho voltado para o desenvolvimento de competências e habilidades ainda não desenvolvidos.

Levando em consideração os objetivos do SPAECE e as discussões acerca de como as avaliações externas podem colaborar no sentido de elevar a qualidade da educação pública, é preciso ampliar a compreensão sobre como os resultados podem ser utilizados. Blasis (2013) explica que as informações concebidas a partir dessas avaliações são capazes de indicar problemas e/ou necessidades nas diversas esferas educacionais, favorecendo o debate em busca de intervenções que podem incidir tanto na Secretaria da Educação como na gestão escolar e até na prática docente.

Por fim, indagamos sobre o que a diretora acha que está faltando para efetivar o uso pedagógico dos dados na escola em que ela atua. Ela revela que:

da minha parte, o que realmente está faltando é incorporar. Então assim, é a questão de incorporar todo esse estudo e em cima do estudo se abrir mais. Então assim, a gente não pode trabalhar sozinho, que a gente tá numa escola, uma escola envolve tudo... uma comunidade. Então, a gente precisa, além de apresentar, a conversar com os demais. Então tá faltando ainda essa conversa, esse diálogo, que muitas vezes a gente tenta evitar pensando que está fazendo até o melhor, que já estão sobrecarregados e tudo mais, mas que é essencial, a gente precisa ter sim, esses momentos. (GESTORA, entrevista realizada em 23 abr. 2021).

Esse raciocínio da entrevistada é finalizado com a afirmação da diretora sobre a necessidade de desenvolver a competência técnica e metodológica para realizar esse trabalho. Na sua fala, ela traz elementos já dispostos nesse texto, tanto sobre a solidão que por vezes acompanha o exercício da gestão na adoção do personalismo quanto em pautar iniciativas da gestão com a preocupação de agradar, bem como uma visão ampla sobre o seu papel enquanto gestora.

Na visão dos professores, a gestão escolar demonstra competência técnica e metodológica para desenvolver um processo de autoavaliação institucional que possa qualificar os dados coletivamente e, dessa forma, fomentar um planejamento visando a uma transformação no processo de ensino e aprendizagem, havendo discordância de somente dois professores. Como já mencionado, podemos perceber problemas também de ordem conceitual, o que limita qualquer aprimoramento no fazer escolar. Importante frisarmos que, dos 13 professores consultados, 8

concordam que têm necessidade de formação para compreender como utilizar os dados do SPAECE e demais dados educacionais para a melhoria do trabalho escolar.

Para a superintendente, a avaliação constante da prática desenvolvida em sala de aula é muito importante. Ainda conforme a entrevistada,

[...] a gestão precisa estar junto do professor nesse monitoramento desses dados. E isso na rotina da escola, não só bimestralmente, quando termina é que vai fazer análise. Como eu disse a você, quando eu ia para escola, eu sempre ia depois do bimestre, porque eu já ia refletir o que já estava posto ali, mas essa reflexão desses dados ela já poderia ter sido realizada antes pela coordenação, pela gestão, junto dos professores e avaliando. (SUPERINTENDENTE, entrevista realizada em 12 jul. 2021).

Nessa perspectiva, de acordo com Lück (2009, p. 32), “a ação do gestor escolar será tão ampla ou limitada, qual ampla ou limitada for sua concepção sobre a educação, sobre a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola”.

Os achados da pesquisa referentes a esse último eixo demonstram que há a apresentação dos resultados do SPAECE, percebida pela fala da gestora, como uma continuação de uma ação que vem da instância superior da rede da qual faz parte e culmina na esfera escolar. Detectamos também uma tendência da escola em empregar um tempo para discutir sobre esses resultados, mas necessitando explorar os instrumentais que os acompanham e que podem auxiliar na iniciação do trabalho de qualificação dos dados.

A gestora demonstra compreender os resultados, inclusive levanta hipóteses sobre os possíveis problemas que podem ter impactado no desempenho da instituição, porém é necessário que utilize a sua liderança, reconhecida pelos seus pares, para envolver todos os atores escolares no intuito de transformar os dados em informações, através de um processo sistematizado de autoavaliação institucional e planejamento estratégico que possa refletir em um avanço na aprendizagem.

O Circuito de Gestão proveniente do Jovem de Futuro é bem avaliado pela escola, assim como os sistemas de gestão são utilizados pela gestão. No entanto, o primeiro ainda pede uma compreensão mais ampla sobre sua utilização dentro da

instituição, aproximando seu desenho à escola como um todo e enfatizando seu caráter formativo no uso dos dados para a melhoria da aprendizagem. Os últimos são utilizados muito como monitoramento, mais como uma atividade fiscalizadora e administrativa e menos para fins pedagógicos. Por fim, a gestão valoriza os resultados do SPAECE do 9º ano do Ensino Fundamental da rede municipal de ensino, mas ainda não desenvolve nenhuma ação voltada ao aproveitamento desse referencial sobre os alunos que a escola recebe anualmente. Abaixo, no Quadro 6, estão pormenorizados os principais resultados obtidos na pesquisa:

Quadro 6 - Resultados da pesquisa de acordo com os eixos de análise

Eixo 1 – Liderança do gestor	Ausência de momentos de alinhamento entre os componentes da escola.
	Pouco envolvimento dos demais segmentos na produção e implementação de ações na escola, gerando soluções momentâneas e ineficazes.
	Práticas de uso de dados condicionadas às demandas da CREDE/SEDUC.
Eixo 2 – Planejamento estratégico	Concepção sobre o uso de dados pautado na apresentação, com abertura às discussões, mas sem intenção explícita sobre uma avaliação institucional que corrobore atitudes para melhoria da situação apresentada.
	Utilização dos sistemas de gestão sob um contexto informativo e/ou fiscalizatório.
	Resultados do SPAECE do 9º ano do Ensino Fundamental não é aproveitado como referencial para o planejamento pedagógico que fundamenta a prática com os alunos recebidos pela escola.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Levando em conta esses aspectos, idealizamos as ações estabelecidas no PAE e expressas de forma detalhada na sequência, no decorrer do Capítulo 4.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: UMA PROPOSTA DE RESSIGNIFICAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DOS DADOS EDUCACIONAIS NA ESCOLA

Esta dissertação possui o propósito de analisar os desafios e os processos que envolvem o uso dos dados educacionais em uma escola da rede estadual do estado do Ceará e, para isso, traz a seguinte pergunta norteadora: quais os desafios da equipe gestora na utilização de dados educacionais para subsidiar práticas pedagógicas na escola?

Na Introdução, apresentamos o objetivo geral da pesquisa, que está pautado em compreender como a gestão da escola faz uso dos dados educacionais oriundos dos sistemas de avaliação e de gestão. Além disso, demarcamos como objetivos específicos: a) descrever a política estadual de avaliação educacional, os sistemas de gestão e o contexto da escola pesquisada; b) analisar os desafios e os processos que envolvem o uso dos dados educacionais; e c) propor a sistematização das práticas ajustadas com uma melhor aprendizagem, equidade e foco no sucesso do aluno.

Por fazer parte do núcleo gestor da escola e estar ciente das políticas e programas dos quais a instituição participa e que incentivam a utilização de dados, considerando ainda que os resultados internos e externos apresentaram um declínio, os questionamentos sobre como a escola emprega os dados educacionais aos quais tem acesso motivaram a escolha do tema. O foco do estudo é a gestão escolar, na figura do diretor, com base na literatura que o considera como figura importante na construção da qualidade do ensino e aprendizagem e na orientação sobre como os dados educacionais podem ser trabalhados na escola.

No segundo capítulo desta dissertação, temos um cenário da política de avaliação externa cearense. Logo depois, dissertamos sobre os sistemas de gestão: SIGE Escola e Sala de Situação. Por último, retratamos as políticas de incentivo para o uso de dados no Ceará. Concluindo o Capítulo 2, foi mostrada a Escola de Ensino Médio Antônio Reginaldo Magalhães de Almeida, o cenário estudado. Dessa forma, descrevemos a conjuntura da escola, mostrando o núcleo gestor, como é constituído o conjunto de professores, além dos perfis dos educandos, com base em seu caráter socioeconômico e componentes geográficos. Expomos, além disso, o grau de aprendizagem verificado com base no SPAECE e nos resultados internos.

No terceiro capítulo, compomos o referencial teórico que rege esse trabalho, acompanhado da apresentação do percurso metodológico e dos instrumentos de coleta de dados utilizados. Em nossa pesquisa de campo, foram abordados aspectos relacionados à liderança do diretor envolvendo o clima escolar bem como os processos de gestão, o uso de dados e sua influência no planejamento da escola. Realizamos entrevistas semiestruturadas com a diretora e a superintendente escolar e aplicamos questionários a todos os professores atuantes na escola até 2019. Por último, analisamos esses dados à luz de autores que endossam esta pesquisa.

Com o intuito de possibilitar um entendimento maior sobre as principais respostas trazidas por esta pesquisa em associação com seus eixos de análise, apresentamos no Quadro 7, abaixo, os principais resultados e as ações propositivas pensadas para mitigar ou até mesmo sanar o problema estudado.

Quadro 7 - Dados da pesquisa e ações propositivas por eixo de análise

(continua)

Nº	Eixo de pesquisa	Dados da pesquisa	Ação propositiva
1	Liderança do gestor	Ausência de momentos de alinhamento entre os componentes da escola.	Criação e utilização de protocolos visando a uma mudança organizacional do trabalho da gestão escolar para envolver todos os demais atores na construção de uma prática colaborativa em prol da melhoria dos processos escolares. 1. Reuniões semanais entre a equipe gestora 2. Reuniões bimestrais da gestão com todos os profissionais da escola 3. Reuniões bimestrais com os estudantes.
		Pouco envolvimento dos demais segmentos na produção e implementação de ações na escola, gerando soluções momentâneas e ineficazes.	Consolidar os planejamentos coletivos e por área para que sejam ocasiões voltadas ao estudo e formação docente, instituindo um calendário com temáticas que propiciem a constatação de fatores intra e extraescolares responsáveis pelo baixo desempenho dos estudantes e, ao mesmo tempo, reverbere na reformulação das práticas pedagógicas tanto dos professores quanto da gestão escolar.
		Práticas de uso de dados condicionadas às demandas da CREDE/SEDUC.	

Quadro 7 - Dados da pesquisa e ações propositivas por eixo de análise

(conclusão)

Nº	Eixo de pesquisa	Dados da pesquisa	Ação propositiva
2	Planejamento Estratégico	Concepção sobre uso de dados pautado na apresentação, com abertura às discussões, mas sem intenção explícita sobre uma avaliação institucional que corrobore atitudes para a melhoria da situação apresentada.	Encaminhamento à CREDE de uma proposta de formação contínua, no decorrer das visitas técnicas da Superintendência à escola, que busque desenvolver a liderança do núcleo gestor em prol da construção de sua competência técnico-profissional no processo de qualificação dos dados e do envolvimento dos demais setores dentro desse processo, tendo como primeira abordagem as possibilidades pedagógicas dos sistemas de gestão.
		Utilização dos sistemas de gestão sob um contexto informativo e/ou fiscalizatório.	
		Resultados do SPAECE do 9º ano do Ensino Fundamental não é aproveitado como referencial para o planejamento pedagógico que fundamenta a prática com os alunos recebidos pela escola.	Estabelecer um momento particular na Jornada Pedagógica da escola com destino à análise de Boletins do SPAECE para que professores possam apropriar-se dos dados divulgados, incluindo os resultados do 9º ano do ensino fundamental, como meio de possibilitar a construção de rotas para ressignificar a utilização dos dados, ampliando a compreensão sobre eles e, dessa forma, agindo para intervir na situação apresentada.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Neste capítulo, apresentamos o Plano de Ação Educacional (PAE), engendrado com o propósito de ressignificar e potencializar, na escola investigada, a cultura de utilização pedagógica dos resultados do SPAECE e dos dados internos. Assim, tencionamos favorecer a sistematização das práticas de gestão como meio de propiciar a melhoria da aprendizagem, de forma equânime, considerando as necessidades do aluno.

4.1 ESTRUTURA DO PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Esta seção conduz a descrição em detalhes dos objetivos e procedimentos para o desenvolvimento de cada uma das ações do PAE. No sentido de organizar e detalhar melhor as ações sugeridas, servimo-nos do modelo 5W2H, em que são

explicitadas de forma coerente e didática as atividades planejadas. Como explica Nakagawa (2014), a ferramenta 5W2H é conhecida como um plano de ação. Deste modo, a partir de sete tópicos essenciais, expõe de modo sintético o que será realizado em um determinado plano de ação empregando expressões em inglês, que trazem as seguintes definições: *What* (O quê) deve ser feito? *Why* (Por quê) deve ser implementado? *Who* (Quem) é o responsável pela ação? *Where* (Onde) deve ser executado? *When* (Quando) deve ser implementado? *How* (Como) deve ser conduzido? *How much* (Quanto) vai custar a implementação?

Sugerimos que o PAE seja executado a partir de novembro de 2021. Com isso, garantimos que a equipe gestora seja previamente preparada com o auxílio da CREDE, visando à utilização da liderança como incentivo ao uso de dados, bem como fomentar o desenvolvimento da sua competência técnico-metodológica no processo de qualificação desses dados. Essa formação contínua funcionará como base para as demais ações que têm o propósito de fundamentar as propostas pedagógicas que envolvem a utilização dos dados para subsidiar a atualização dos currículos e o planejamento estratégico de ações.

Todos os profissionais da escola, e inclusive os alunos, fazem parte da implementação do PAE, pois, pelas constatações trazidas em nossa pesquisa, faltam discussões coletivas e conseqüentemente práticas desse nível para que a instituição como um todo perceba qual o seu papel nos processos e o que é necessário fazer para melhorá-los.

Anteriormente ao início da execução propriamente dita, julgamos necessário que seja realizada a apresentação do plano de ação para os sujeitos envolvidos em sua efetivação, visando possíveis ajustes fundamentados no diálogo com a escola, para posterior execução do PAE.

4.1.1 Ação 1 - Práticas colaborativas

A ação orientada a proporcionar oportunidades de alinhamento entre os membros da equipe gestora, e desta com os demais segmentos escolares, será realizada em três frentes, por intermédio de reuniões formalizadas com o auxílio de protocolos pensados para esse fim. A primeira frente de atuação ocorrerá entre o núcleo gestor, com reuniões semanais, para falar sobre o planejamento da escola. Na oportunidade, as discussões devem estar voltadas ao acompanhamento das

atividades, avaliações e estratégias de ensino, possibilitando o investimento em uma proposta de liderança capaz de criar uma mudança organizacional para que a gestão pedagógica ocupe um lugar de destaque, sendo possível discutir sobre as possibilidades metodológicas que a escola poderá utilizar nos processos de gestão, especialmente no que tange à autoavaliação institucional e à análise dos dados.

O Quadro 8 apresenta a proposta de mudança organizacional no trabalho da gestão escolar com base na ferramenta 5W2H:

Quadro 8 - Mudança organizacional no trabalho da gestão escolar

What - O que deve ser feito?	Reuniões semanais registradas em ata e as informações organizadas em pastas disponibilizadas no <i>Google Drive</i> .
Why - Por que deve ser implementado?	Não há momentos de alinhamento em que a direção e a coordenação escolar possam analisar os dados da escola, discutirem os problemas e encontrarem soluções em conjunto, a fim de efetuar os procedimentos necessários.
Who - Quem é o responsável pela ação?	Diretora e Coordenador(a) escolar.
Where - Onde deve ser executado?	Na escola.
When - Quando deve ser implementado?	Semanalmente, a partir de dezembro de 2021.
How - Como deve ser conduzido?	Os encontros acontecerão uma vez por semana, em dias fixos, preferencialmente nas segundas-feiras, dando relevância à colaboração necessária entre os gestores, visando auxiliar na otimização do tempo, priorizando assuntos mais importantes que estarão nas pautas das reuniões. Essa rotina foi pensada para acabar com os imprevistos na comunicação, cooperando para que haja discussões profícuas e sistematizadas. A prática frequente de reuniões institui um hábito que colabora para um planejamento pedagógico mais coeso e transparente. Os assuntos que nortearão esses encontros têm início com a organização do calendário escolar e, posteriormente, serão tratadas as demandas externas, a análise dos resultados dos alunos, a formação docente, a organização do Conselho de Turma, o vínculo com as famílias, a mobilização com os segmentos escolares e outros temas pertinentes à realização dos objetivos da escola.
How much - Quanto irá custar a implementação?	Sem custo.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A segunda visa adotar uma perspectiva de escuta mensal, em que os professores e demais funcionários são consultados sobre suas necessidades,

desafios e intenções. Assim, pretende-se ouvi-los sobre as formas como os dados educacionais são disponibilizados na escola, se estão sendo de fato compreendidos, se eles se sentem representados neles e quais interpretações eles trazem sobre os fatores que impactam nos resultados obtidos pela escola. O propósito dessa ação é o de consolidar o compromisso da gestão de construir objetivos comuns a todos que fazem a instituição, com isso pretende-se propiciar o diálogo para que todos possam ter clareza sobre os processos de gestão, de ensino e aprendizagem, e sobre as demais relações existentes no âmbito escolar, o que deve ser melhorado e onde estão os acertos e quais ações podemos traçar para mitigar os prejuízos, estabelecendo debates coletivos e sistematizados.

O Quadro 9 traz a proposta de construção coletiva na escola com base na ferramenta 5W2H:

Quadro 9 - Utilização de protocolos visando à construção coletiva de objetivos comuns envolvendo os demais segmentos escolares

(continua)

What - O que deve ser feito?	Promover de forma efetiva a melhoria no fluxo de comunicação, reunindo os demais profissionais para pensar os problemas da escola.
Why - Por que deve ser implementado?	Falta de um maior engajamento dos demais profissionais da escola que possibilite a utilização do excedente de visão trazido por cada um, e pela ausência desses profissionais na elaboração das ações para a reversão dos problemas da escola.
Who - Quem é o responsável pela ação?	Diretora.
Where - Onde deve ser executado?	Na escola.
When - Quando deve ser implementado?	Bimestralmente, a partir de fevereiro de 2022.
How - Como deve ser conduzido?	Essa ação divide-se em duas frentes. A primeira etapa, voltada para o fluxo de comunicação e interação a partir dos dados da escola e da percepção dos envolvidos expressas no formulário 1 (Quadro 10). A segunda etapa refere-se ao envolvimento dos demais profissionais com os problemas e as necessidades que a escola apresenta, e sobre as possibilidades de contribuição de cada um na melhoria da aprendizagem dos estudantes. Em consenso, eleger um objetivo comum e decidir o que será feito a respeito. As ações propostas serão acompanhadas e sua realização será discutida em reuniões bimestrais passando a preponderar o espírito da coletividade e a comunicação sobre questões cotidianas para somar visões e dividir as responsabilidades pelas decisões tomadas.

Quadro 9 - Utilização de protocolos visando à construção coletiva de objetivos comuns envolvendo os demais segmentos escolares

(conclusão)

How much - Quanto irá custar a implementação?	Sem custo.
--	------------

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com base nos protocolos do Circuito de Gestão, utilizaremos o formulário abaixo, representado no Quadro 10, para registrar as contribuições do grupo:

Quadro 10 - Formulário 1: Registro de Problemas

Registre nos quadros abaixo os problemas levantados pela equipe. Perguntas norteadoras: O que está atrapalhando a aprendizagem dos estudantes nesta escola? Quais são os principais problemas que esta escola enfrenta?	
ESPECÍFICOS DO MOMENTO ATUAL	
INTERNOS	EXTERNOS
AFETAM A ESCOLA HÁ VÁRIOS ANOS	
INTERNOS	EXTERNOS

Fonte: Instituto Unibanco (2017).

Consideramos o formulário acima apropriado e sua utilização oportuna para a realização do levantamento de causas, como crivo sobre quais fatores a escola tem ingerência, e a partir dele também há a possibilidade de eleger os problemas prioritários aos quais a escola vai se dedicar no momento. Além de funcionar como fonte de registro, é uma ferramenta que direciona e sistematiza a discussão.

As reuniões deverão ser realizadas bimestralmente, visando a um diálogo maior e à construção de um trabalho colaborativo que reverbere em um planejamento da escola. Para isso, utilizaremos o formulário 1, durante a primeira reunião, após a apresentação dos dados escolares e dos objetivos da escola. Nele, serão escritos os problemas constatados por cada um do grupo, tanto os específicos do momento atual como aqueles que afetam a escola desde muito tempo e que estão explicitados nos dados, tanto internos quanto externos. A partir disso,

seguiremos para as consolidações das causas, dando início a um processo de autoavaliação institucional que culminará com o planejamento de ações. Essa dinâmica funciona na perspectiva de que todos são pertinentes no processo de ensino e aprendizagem e devem contribuir para a busca por um rendimento escolar satisfatório.

Por sua vez, os estudantes participarão de assembleias bimestrais, também com a perspectiva de qualificar os dados obtidos. Por exemplo, para entender um problema, como a infrequência em uma determinada turma, citada pela diretora na entrevista, que mesmo estando ciente dessa problemática a escola ainda não tinha se mobilizado para compreendê-la e partir para a tomada de decisão, a proposta é que perguntemos especificamente aos estudantes dessa escola as razões do desinteresse pelas aulas e qual a perspectiva e propostas deles para melhorar. Tal proposta está apresentada no Quadro 11 com base na ferramenta 5W2H:

Quadro 11 - Utilização de protocolos visando à construção coletiva de objetivos comuns envolvendo os estudantes

(continua)

What - O que deve ser feito?	Bimestralmente, serão realizadas assembleias com os estudantes tendo como base os dados educacionais da escola. A partir disso, garantiremos que os alunos participem desse processo de análise e compreensão dos dados e dos problemas neles representados.
Why - Por que deve ser implementado?	Os estudantes ainda não desempenham o papel de sujeitos centrais no processo de sua aprendizagem e, ao mesmo tempo, a escola precisa se colocar como espaço de escuta para compreender como eles se sentem em relação à instituição, propondo, assim, um trabalho de qualificação dos dados e de contribuição discente, em função de um maior compromisso sobre a construção de ações que causem impactos nas questões que queremos melhorar.
Who - Quem é o responsável pela ação?	Diretora, Coordenadora Escolar e PDTs.
Where - Onde deve ser executado?	Sala de aula.
When - Quando deve ser implementado?	Início do período letivo e final dos bimestres.

Quadro 11 - Utilização de protocolos visando à construção coletiva de objetivos comuns envolvendo os estudantes

(conclusão)

How - Como deve ser conduzido?	Na segunda semana do início do período letivo, durante a aula de Formação para Cidadania, reunir-nos-emos com as turmas da 1ª série para apresentar os dados relacionados à avaliação do SPAECE realizada por eles, no ano anterior, e ouvi-los sobre o contexto da aplicação e sua compreensão. O diálogo será mediado também pelo Formulário 1. Seguindo esse mesmo protocolo durante o ano, bimestralmente, todas as turmas participarão de assembleias para análise e compreensão dos dados, bem como para auxiliarem na explicação destes e fomentar uma cultura de participação no planejamento da escola.
How much - Quanto irá custar a implementação?	Sem custo.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para organizar a contribuição dos estudantes, será adotado também o Formulário 1, exposto acima no Quadro 10, buscando entender com maior profundidade o cenário real em que a instituição está inserida, identificando suas características internas e fatores externos que podem auxiliar na tomada de decisões se antecipando aos riscos e possibilidades para a melhoria da situação apresentada. A escolha da mesma metodologia se deve ao fato de interlocutores diferentes possibilitarem uma análise estratégica da instituição sob o ponto de vista de cada segmento, e pela contribuição que essa ferramenta traz para a visão sistêmica da gestão.

A partir do levantamento de problemas, considerando o lugar de fala de cada um dos envolvidos nesse processo, será realizada a sistematização dessas informações, visando compor um inventário e priorizar os problemas apontados para possibilitar um diálogo sistematizado em prol de uma explicação situacional. A gestão tem um papel fundamental nessa sistematização e priorização de questões que comporão a agenda dos problemas institucionais, seguidas de uma pesquisa coletiva sobre as razões desses problemas, envolvendo todos os atores institucionais.

Todos os momentos até aqui elencados têm como principal objetivo estimular a análise e reflexão a respeito dos dados do SPAECE e internos, possibilitando a autoavaliação institucional e, conseqüentemente, o desenvolvimento de um planejamento estratégico voltado à melhoria da qualidade da escola.

4.1.2 Ação 2 - Fortalecimento dos planejamentos por área e coletivos

A ação 2 está relacionada com as informações obtidas por meio da conclusão das etapas da ação 1, pois a compreensão alcançada pelos professores e também pela gestão nos momentos de alinhamento com os vários segmentos escolares é essencial para o produto dessa nova ação. Nessa etapa do PAE, os professores se envolverão na abordagem dos dados da escola, bem como os do 9º ano do ensino fundamental da rede municipal de ensino. Com base nas reflexões e possíveis contribuições trazidas das práticas colaborativas, bem como com o auxílio dos formulários (ANEXO A), os integrantes organizarão um plano de intervenção pedagógica com um formato coletivo.

Da forma exposta no Quadro 12, as fases da ação compõem tanto os planejamentos por área quanto os coletivos, os primeiros com a participação da coordenação escolar e os últimos com o núcleo gestor e os professores. Os encontros coletivos já acontecem na escola no turno da noite, e os por área, às terças, quartas e quintas-feiras, com as áreas de Linguagens, Ciências Humanas e Ciências da Natureza, respectivamente.

Quadro 12 - Detalhamento da ação 2

(continua)

What - O que deve ser feito?	Realização do planejamento coletivo com base nas informações e contribuições registradas nos protocolos utilizados nas reuniões, para organização do plano de ação da escola. Durante os planejamentos por área, fazer o acompanhamento das ações com seus respectivos responsáveis, verificando o modo como estão sendo executadas e possíveis alterações de rota.
Why - Por que deve ser implementado?	A utilização dos dados educacionais por professores e gestores ainda está muito voltada para a apresentação e motivada pelas demandas da CREDE/SEDUC, necessitando desenvolver o senso de coletividade na construção do plano de intervenção pedagógica.
Who - Quem é o responsável pela ação?	Diretora, Coordenadora Escolar e Professores.
Where - Onde deve ser executado?	Na escola.
When - Quando deve ser implementado?	Início do período letivo. Mensalmente, para produção do plano e possíveis mudanças de rotas; Semanalmente, para realizar o acompanhamento das tarefas.

Quadro 12 - Detalhamento da ação 2

(conclusão)

How - Como deve ser conduzido?	Em dois momentos. Primeiro momento: durante os planejamentos coletivos. Os participantes farão a análise dos dados, utilizando os sistemas de avaliação e/ou de gestão, debaterão sobre possibilidades de intervenção, de acordo com os problemas e os erros apontados durante as reuniões de alinhamento. Segundo momento: o plano será acompanhado por meio do formulário 5, já utilizado no Circuito de Gestão, durante os planejamentos por área, que acontecem semanalmente dando maior visibilidade ao desenvolvimento das atividades.
How much - Quanto irá custar a implementação?	Sem custo.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A seguir, no Quadro 13, está esquematizado o formulário 5, já utilizado na escola por ocasião do Circuito de Gestão, sendo proposto aqui como parte do acompanhamento cotidiano do planejamento escolar.

Quadro 13 - Formulário 5 – Exemplo

(continua)

Acompanhamento de tarefas

Registre nos quadros abaixo:

- A cada semana, atualize as evidências sobre o andamento das tarefas.

Ação	
Produto	
Semana de / /2022 a / /2022: quais tarefas já iniciadas? Destaque evidências que descrevam o status dessas tarefas.	
Semana de / /2022 a / /2022: quais tarefas já iniciadas? Destaque evidências que descrevam o status dessas tarefas.	
Semana de / /2022 a / /2022: quais tarefas já iniciadas? Destaque evidências que descrevam o status dessas tarefas.	

Quadro 13 - Formulário 5 – Exemplo

(conclusão)

Acompanhamento de tarefas

Registre nos quadros abaixo:

- A cada semana, atualize as evidências sobre o andamento das tarefas.

<p>Semana de / /2022 a / /2022: quais tarefas já iniciadas? Destaque evidências que descrevam o status dessas tarefas.</p>
<p>Semana de / /2022 a / /2022: quais tarefas já iniciadas? Destaque evidências que descrevam o status dessas tarefas.</p>
<p>Semana de / /2022 a / /2022: quais tarefas já iniciadas? Destaque evidências que descrevam o status dessas tarefas.</p>
<p>Semana de / /2022 a / /2022: quais tarefas já iniciadas? Destaque evidências que descrevam o status dessas tarefas.</p>

Fonte: Instituto Unibanco (2021).

Essa ação acontecerá em dois momentos já existentes na rotina escolar, mas que por vezes, ainda são subutilizados. Os planejamentos coletivos, que acontecem mensalmente no turno da noite para possibilitar o encontro de todos os professores que atuam na instituição, serão destinados às discussões de refinamento pedagógico, considerando os dados externos e internos, os registros coletados nas reuniões de alinhamento envolvendo todos os segmentos escolares, e inclusive para comportar a continuação da ação 4, que terá início na semana pedagógica e deverá fazer parte da rotina escolar. Nos planejamentos por área, que acontecem semanalmente, serão realizados os acompanhamentos das ações produzidas, percebendo o andamento de cada atividade. Se houver necessidade de qualquer correção de rotas que estiver além das questões específicas de metodologias, envolvendo algum aspecto mais abrangente, as discussões voltarão para as oportunidades do planejamento coletivo.

4.1.3 Ação 3 - Encaminhar à CREDE uma proposta de formação contínua, visando potencializar a liderança como incentivo ao uso de dados

Essa ação do PAE se atenta para a necessidade de a gestão escolar aprofundar seu conhecimento sobre o uso dos dados educacionais em um formato mais amplo e constitui uma proposta de formação permanente para o núcleo gestor em prol de potencializar a liderança como um fator de incentivo ao uso de dados por todos os atores escolares. Outrossim, fomentar o uso dos sistemas de gestão, quais sejam, SIGE, Sala de Situação e SISEDU, de forma que a superintendência apresente esses sistemas trazendo sugestões de possibilidades de utilização pedagógica. O intuito é que essa ação colabore com o desenvolvimento técnico-metodológico da gestão escolar quanto aos métodos utilizados pela gestão para conduzir o processo de análise coletiva dos dados e sua sistematização, presentes nas ações 1 e 2.

Os detalhes da ação 3 constam no Quadro 14, conforme o modelo 5W2H:

Quadro 14 - Detalhamento da ação 3

What - O que deve ser feito?	Encaminhar à CREDE uma proposição de incorporação de momentos formativos, no decorrer das visitas técnicas da Superintendência à escola, que aborde a liderança e os sistemas de gestão como vetores de incentivo ao uso de dados na escola.
Why - Por que deve ser implementado?	A gestão carece de formação voltada para a liderança enquanto força motriz no trabalho com os dados e, ao mesmo tempo, de desenvolver competências técnico-metodológicas no uso desses dados para aprimorar o seu planejamento estratégico.
Who - Quem é o responsável pela ação?	Diretora.
Where - Onde deve ser executado?	Na escola.
When - Quando deve ser implementado?	1ª semana de novembro de 2021.
How - Como deve ser conduzido?	Destinando um tempo, no decorrer das visitas técnicas que acontecem mensalmente, para promover essa formação para o grupo gestor.
How much - Quanto irá custar a implementação?	Sem custo.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com base na análise das entrevistas realizadas com a diretora e a superintendente, entendemos a inevitabilidade de que a gestão da escola obtenha formações relativas ao uso de dados e reflita maneiras de fomentar a liderança da gestão voltada ao uso de dados, utilizando-se dos sistemas de gestão disponíveis para a utilização pedagógica desses dados. A sugestão é que a superintendência ou outro técnico da CREDE destine um intervalo, no tempo dessas visitas, à realização de práticas formativas que consigam auxiliar o grupo gestor da escola no uso dos dados educacionais, não somente no que tange a sua divulgação, mas principalmente à compreensão desses dados e ao envolvimento dos outros atores nesse processo de qualificação dos dados, como referência para o planejamento.

Na primeira semana de novembro de 2021, a diretora realizará um requerimento oficial à CREDE 11, solicitando a incorporação dessas ocasiões de estudo às visitas de acompanhamento da superintendência escolar.

Como consequência dessas formações, o núcleo gestor utilizará seus encontros semanais, propostos na ação 1, como uma oportunidade de reflexões e debates sobre os processos de gestão da escola, bem como um momento de organização e preparação dos encontros das demais práticas colaborativas descritas nas ações 1 e 2.

4.1.4 Ação 4 - Apropriação dos resultados do SPAECE do 9º ano do Ensino Fundamental

Essa ação terá de ser iniciada durante a Jornada Pedagógica da escola, visto que esse evento acontece anteriormente ao início do ano letivo e dentre as atividades propostas no período acontece a organização dos planos curriculares e, para que a elaboração desses documentos não aconteça de forma puramente burocrática, apenas com a mudança na data, é importante conhecer os estudantes que chegarão à escola para fundamentar essa construção. Para tal, serão tratados os dados da escola, bem como os do 9º ano do ensino fundamental da rede municipal de ensino. Com base no estudo desses dados, os integrantes poderão intervir nos planos curriculares das disciplinas, verificando as principais habilidades que merecem destaque e as intervenções que possam impactar nesses resultados.

Da maneira exposta no Quadro 15, essa ação inicia um processo que permeia todas as ações anteriores. Durante o planejamento da Jornada Pedagógica, a escola deverá eleger um dia para sua realização.

Quadro 15 - Detalhamento da ação 4

What - O que deve ser feito?	Apropriação dos resultados do 9º ano e da escola no SPAECE para fundamentar a proposta curricular e possíveis intervenções pedagógicas com desdobramentos durante o desenvolvimento das ações 1 e 2.
Why - Por que deve ser implementado?	Os dados referentes ao 9º ano do Ensino Fundamental não são aproveitados para fundamentar a construção do currículo escolar e o planejamento da escola.
Who - Quem é o responsável pela ação?	Núcleo gestor.
Where - Onde deve ser executado?	Na escola.
When - Quando deve ser implementado?	Com início na Jornada Pedagógica, essa ação será permanente dentro da escola. Seu prosseguimento acontecerá mensalmente durante os planejamentos coletivos.
How - Como deve ser conduzido?	Os integrantes do corpo docente e gestão realizarão a análise dos dados, empregando formulário baseado no exposto no Boletim do Gestor Escolar e do Professor/SPAECE. Na sequência, debaterão sobre possíveis caminhos de intervenção, de acordo com os problemas apresentados.
How much - Quanto irá custar a implementação?	Sem custo.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Nessa reunião, acontecerá a interpretação e a análise dos resultados do SPAECE seguindo os roteiros existentes nos boletins expostos no site do SPAECE (Vide Anexos A e B). De acordo com a fala da diretora, a escola precisa sair da apresentação para o efetivo uso de dados, por isso nossa pretensão é que esse processo culmine com um planejamento estratégico capaz de alterar os resultados atuais.

Os instrumentos constantes nos anexos citados fazem parte dos boletins do gestor e do professor, respectivamente, material disponibilizado pelo SPAECE que traz como objetivo guiar a leitura, a interpretação, a análise e o uso dos resultados da escola, e ao mesmo tempo colaborar para a elaboração de um plano de intervenção pedagógica a partir dos resultados da avaliação (CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 2018), iniciando pela

análise da taxa de participação, relacionando esta com a frequência dos estudantes durante o ano letivo e comparando a participação na última edição com as participações nos anos anteriores (Quadro 1 e 2). O Quadro 3 possibilita o levantamento de hipóteses que possam explicar tanto as taxas que apresentem um percentual maior ou menor que 80%, seguido do levantamento de estratégias que possam mobilizar os estudantes para participar das avaliações externas, visando aumentar ou manter o percentual de participação nas próximas avaliações (Quadro 4).

No Anexo II, do mesmo anexo, há o formulário de levantamento de dados para análise da proficiência média da escola; e, a partir desses dados, são disponibilizadas questões que favorecem, desde a percepção sobre o percentual de estudantes que se encontram no mesmo padrão da escola em Língua Portuguesa e Matemática, até se o desempenho nessas disciplinas é adequado à etapa avaliada, como também compara com as edições anteriores observando avanços ou retrocessos nos padrões de desempenho. Em consequência disso, o próximo quadro direciona o levantamento de hipóteses que possam explicar esses resultados, propiciando reflexões sobre quais estratégias devem ser utilizadas para acompanhar a qualidade da educação ofertada pela escola.

Dando prosseguimento à análise, o Anexo III facilita o levantamento de dados sobre a distribuição dos estudantes por padrão de desempenho e os níveis de desempenho correspondentes, conduzindo os registros de informações, inclusive sobre as habilidades adequadas a cada padrão de desempenho, permitindo o registro tanto do número absoluto quanto do percentual de estudantes por nível de desempenho. A organização dessas informações desencadeia o levantamento de hipóteses com a intenção de explicar a distribuição dos estudantes pelos padrões de desempenho e que possam conduzir as reflexões que ajudarão a propor estratégias de acompanhamento da qualidade da educação ofertada utilizando esses dados.

Por fim, o Anexo IV orienta a análise dos percentuais de acertos por descritor, sugerindo o levantamento dos descritores referentes às habilidades em que a turma alcançou menos de 50% de acerto, e sua descrição. Com base nesses dados, o próximo passo é verificar se essas habilidades estão contempladas no plano curricular da escola ou em alguma ação desenvolvida pelos professores, seguido do levantamento de hipóteses que expliquem o baixo percentual de acerto de determinadas habilidades, tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática. No

final desse processo, é possível realizar o levantamento de estratégias e pensar nas ações que possibilitem uma intervenção pedagógica construída coletivamente.

Para subsidiar uma reflexão na perspectiva de intervir para o desenvolvimento das aprendizagens dos alunos egressos do 9º ano, com base no SPAECE, será realizada a análise direcionada pelos formulários constantes no Anexo B. O Anexo 1 demanda a análise dos resultados, por estudante e em qual padrão de desempenho cada um está inserido. Em seguida, o formulário solicita o registro do número de estudantes em cada padrão de desempenho; e, como efeito dessa atividade, é esperado que o grupo envolvido nesse estudo indique que tipo de intervenção é mais oportuna, de acordo com o padrão de desempenho. Além disso, é solicitado o levantamento dos descritores com menos de 50% de acerto e a descrição dessas habilidades, informando o percentual de acerto. Esse é o momento de verificar se esta habilidade está prevista no plano curricular da disciplina e elaborar práticas pedagógicas que possibilitem o trabalho com esses conteúdos. A partir desse ponto, é possível definir as ações que farão parte do plano de intervenção pedagógica.

No Anexo 2, que orienta a feitura do plano de intervenção pedagógica, deve constar a descrição da ação e as habilidades que nela serão trabalhadas, a justificativa, as estratégias e os recursos básicos para a execução da ação, bem como o responsável por seu acompanhamento e o período de sua execução. A parte do detalhamento das ações de implementação pode ser desenvolvida durante os planejamentos por área, momentos que permitirão o acompanhamento das práticas por meio de evidências de sua realização e do impacto da ação pedagógica.

As ações pensadas nessas oportunidades, em conjunto com o resultado dos diálogos desenvolvidos durante as práticas coletivas e nos planejamentos por área e coletivos poderão constituir o plano de ação da escola no Circuito de Gestão. Destacamos que a participação de todos os atores no desenvolvimento dessas ações do PAE é essencial, no sentido de desenvolver um sentimento de pertencimento que fomente um trabalho colaborativo em que todos sintam-se corresponsáveis pelas ações e seus resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O debate sobre as avaliações externas faz-se importante para compreender como esse instrumento pode subsidiar a melhoria dos processos de gestão e de ensino e aprendizagem, nas circunstâncias em que os resultados dessas avaliações têm tomado progressivamente um espaço evidenciado nos meios de comunicação social e reverberado nas práticas escolares. Assim, julgamos que a avaliação educacional só será coerente se colaborar para a aprendizagem de todos os estudantes, não podendo se limitar à realização de exames e apresentação de resultados. Por isso, para além dos dados externos, é importante também considerar as evidências internas para pensar e planejar os rumos da escola em busca da melhoria do desempenho acadêmico.

Posto isso, a presente pesquisa teve como objetivo compreender como a gestão da escola faz uso dos dados educacionais oriundos dos sistemas de avaliação e de gestão. Para tanto, procuramos analisar os desafios e os processos que envolvem a utilização desses dados na escola pesquisada, tencionando contribuir para o desenvolvimento de um trabalho mais sistematizado e que seja capaz de causar impacto nos resultados de aprendizagem.

O trabalho foi construído tendo como campo de pesquisa a escola onde também atuo como coordenadora. Por isso, na qualidade de pesquisadora, o grande desafio foi assegurar a imparcialidade e anular conceitos prévios baseados apenas nos conhecimentos adquiridos no desempenho da função. O que mais nos impressionou durante esse percurso foi constatar que por vezes, a rotina da escola turva a visão dos profissionais que nela atuam, distanciando-os dos elementos que podem propiciar a realização de uma prática mais eficaz.

Compreendemos que a conclusão deste estudo não exaure todas as variantes que circundam a dificuldade da gestão das escolas públicas diante da efetivação das políticas de avaliação, da utilização pedagógica dos sistemas de gestão e dos dados educacionais. Nesta perspectiva, no sentido de acrescentar pontos importantes a esta pesquisa, que não puderam ser por ela problematizados, há a necessidade de investigar o ponto de vista dos alunos sobre a concretização da aprendizagem enquanto objetivo principal do trabalho da gestão escolar.

Sendo assim, persistem alguns questionamentos norteadores que se destacaram durante a pesquisa e que trazem elementos para investigações

posteriores: em que medida o uso dos dados pode contribuir para os resultados de uma escola? Qual a percepção dos estudantes avaliados pelo SPAECE sobre os objetivos desses exames e os resultados obtidos em sua escola? Quais outras variáveis, além da utilização pedagógica dos dados, são desenvolvidas pela gestão de escolas que, atendendo a público similar em termos de condição socioeconômica e localização apresentam resultados superiores, tanto nas avaliações em larga escala quanto nos resultados internos?

A procura de respostas sobre essas indagações nos leva a ambicionar pesquisas futuras que descortinem outros contextos escolares em busca de diferenças na atuação gestora que possibilitem avanços no desenvolvimento dos processos e em consequência, dos resultados de aprendizagem.

A pesquisa em questão abordou um tema de fundamental importância, tendo em vista o acúmulo de dados produzidos no âmbito educacional, que é o uso dos dados e a tentativa de conseguir explicar esses diagnósticos quantitativos aos quais temos acesso, de forma que essa dinâmica possa alterar, melhorar, em particular na nossa escola, a qualidade da educação ofertada.

Por fim, pretendemos que o PAE recomendado intervenha na organização de uma gestão mais entrosada, disposta a contribuir para que a escola reconheça que o diálogo dos atores em prol do processo de ensino e aprendizagem é muito necessário, bem como a potencialização dos tempos e espaços dedicados ao planejamento coletivo.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando. Gestão escolar e qualidade da Educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. **Estudos & Pesquisas Educacionais**, São Paulo, n. 1, 2010. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/abrucio_-_gestao_escolar_e_qualidade_da_educacao_um_estudo_sobre_dez_escolas_paulistas.pdf. Acesso em: 24 ago. 2020.

AGUIAR, Paulo Henrique. **Sistema de Informação para Gestão Educacional**: sistematização de uma proposta de modelo e avaliação do processo de sua construção. 2004. Dissertação (Mestrado Integrado Profissional em Computação) – Centro de Ciência e Tecnologia da Universidade Estadual do Ceará e do Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará, Fortaleza, 2004. Disponível em: http://www.uece.br/mpcomp/index.php/arquivos/doc_download/190-dissertacao-31. Acesso em: 24 ago. 2020.

ALARCÃO, Isabel (org.). **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

ARELLANO, David *et al.* **Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas** - ¿Como construirlos efectivamente? México: Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2012.

BLASIS, Eloisa de. Avaliações em larga escala: contribuições para a melhoria da qualidade na educação. **Cadernos Cenpec**, São Paulo, v. 3, n. 1, 2013.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 30 abr. 2020.

BONAMINO, Alicia; SOUSA, Sandra Zákia. Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil: interfaces com o currículo da/na escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 373-388, jun. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151797022012000200007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 31 mar. 2020.

BRITO, Márcia de Sousa Terra; COSTA, Marcio da. Práticas e percepções docentes e suas relações com o prestígio e clima escolar das escolas públicas do município do Rio de Janeiro. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 45, p. 500-510, set./dez. 2010.

BROOKE, Nigel; REZENDE, Wagner Silveira. **Os dilemas da gestão escolar**. 1. ed. Belo Horizonte: Fino Traço, 2020.

BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco (orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar**: origem e trajetórias. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

BURGOS, Marcelo Tadeu Baumann; BELLATO, Caíque Cunha. Gerencialismo e pós-gerencialismo: em busca de uma nova imaginação para as políticas educacionais no Brasil. **Revista Sociologia e Antropologia**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 919-943, set./dez. 2019.

BURGOS, Marcelo Tadeu Baumann; CANEGAL, Ana Carolina. Diretores escolares em um contexto de Reforma da Educação. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v.1, n. 1, p. 21-43, 2011. Disponível em: <http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/2/1>. Acesso em: 9 set. 2020.

CEARÁ. CODED/CED. Sistemas. **SISEDU**. Fortaleza: Portal do Governo, 3 fev. 2020d. Disponível em: <https://www.ced.seduc.ce.gov.br/2020/02/03/sisesu/>. Acesso em: 22 ago. 2020.

CEARÁ. **Lei nº 14.023, de 17.12.07**. Modifica dispositivos da Lei nº 12.612, de 7 de agosto de 1996, que define critérios para distribuição da parcela de receita do produto e arrecadação do imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação - ICMS, pertencente aos municípios e dá outras providências. Fortaleza: Assembleia Legislativa, 2007. Disponível em: <https://www.al.ce.gov.br/legislativo/legislacao5/leis2007/14023.htm>. Acesso em: 20 out. 2020.

CEARÁ. **Lei nº 16.025, de 30.05.16**. Dispõe sobre o Plano Estadual de Educação (2016/2024). Fortaleza: Assembleia Legislativa, 2016. Disponível em: <https://bela.al.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/educacao/item/4019-lei-n-16-025-de-30-05-16-d-o-01-06-16>. Acesso em: 9 jun. 2021.

CEARÁ. Portal do Governo. **Spaece 2019 mostra avanço do Ceará em aprendizagem no Ensino Médio**. Fortaleza: Portal do Governo, 15 jan. 2020a. Disponível em: <https://www.ceara.gov.br/2020/01/15/spaece-2019-mostra-avanco-do-ceara-em-aprendizagem-no-ensino-medio/>. Acesso em: 29 abr. 2020.

CEARÁ. Portaria nº 101/00-GAB. [Dispõe sobre a Instituição do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE]. **Diário Oficial do Estado do Ceará**: parte 1: Poder Executivo, Fortaleza, ano 3, n. 34, p. 14, 17 fev. 2000. Disponível em: <http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20000217/do20000217p01.pdf#page=14>. Acesso em: 31 mar. 2020.

CEARÁ. Portaria nº 1589/2019 – GAB. Estabelece as normas para a lotação de professores nas escolas públicas estaduais para o ano de 2020, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Ceará**: parte 1: Poder Executivo, ano 11, n. 24, p. 36-42, 19 dez. 2019b. Disponível em: <http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20191219/do20191219p01.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2020.

CEARÁ. Secretaria da Educação. **Com os melhores resultados na história, 182 municípios recebem Prêmio Escola Nota 10**. Fortaleza: SEDUC, 6 jun. 2019a. Disponível em: <https://www.seduc.ce.gov.br/2019/06/06/com-os-melhores-resultados-na-historia-182-municipios-recebem-premio-escola-nota-dez/>. Acesso em: 2 maio 2020.

CEARÁ. Secretaria da Educação. **Plano de Gestão Escolar: Ensino Médio em Tempo Integral na rede estadual do Ceará**. Fortaleza: SEDUC, 2017. Disponível em: https://www.seduc.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/37/2018/09/plano_gestao_eemti.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

CEARÁ. Secretaria da Educação. **Sala de Situação**. Fortaleza: SEDUC, 2020c. Disponível em: <https://saladesituacao.seduc.ce.gov.br/>. Acesso em: 14 nov. 2020.

CEARÁ. Secretaria da Educação. **SIGE Escola: Sistema Integrado de Gestão Escolar**. Fortaleza: SEDUC, 2020b. Disponível em: <http://sige.seduc.ce.gov.br/>. Acesso em: 14 nov. 2020.

CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO. **Boletim do Gestor Escolar 2018**. Juiz de Fora: CAEd, 2018. Disponível em: <https://spaece.caedufjf.net/colecao/2018-2/>. Acesso em: 30 ago. 2021.

CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO. **Proficiência média de Língua Portuguesa e níveis de proficiência de Língua Portuguesa e Matemática da EEM Antônio Reginaldo Magalhães Almeida**. Juiz de Fora: CAEd, 2020.

CERDEIRA, Diana Gomes da Silva. **Apropriações e usos de políticas de avaliação e responsabilização educacional pela gestão escolar**. 2015. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

CERDEIRA, Diana Gomes da Silva *et al.* Conhecimento e uso de indicadores educacionais no município do Rio de Janeiro. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 28, n. 69, p. 926-968, set./dez. 2017.

DALCORSO, C. Z. **O planejamento estratégico: um instrumento para o gestor de escola pública**. Jundiaí: Paco Editorial, 2012.

ESCOLA DE ENSINO MÉDIO ANTÔNIO REGINALDO MAGALHÃES DE ALMEIDA. **Planilha**. Potiretama: EEM Antônio Reginaldo Magalhães de Almeida, 2019.

ESCOLA DE ENSINO MÉDIO ANTÔNIO REGINALDO MAGALHÃES DE ALMEIDA. **Projeto Político-Pedagógico**. Potiretama: EEM Antônio Reginaldo Magalhães de Almeida, 2020.

FORTALEZA. Superintendência escolar. **Análise estratégica**. Fortaleza: SEFOR, 2020.

GOIS, Antônio. **Líderes na escola**: o que fazem bons diretores e diretoras, e como os melhores sistemas educacionais no mundo os selecionam, formam e apoiam. São Paulo: Moderna, 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: Instituto Unibanco, 2020.

HORTA NETO, João. Avaliação externa de escolas e sistemas: questões presentes no debate sobre o tema. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, DF, v. 91, n. 227, 2010.

HUERTAS, Franco. **O método PES**: entrevista com Matus. São Paulo: Fundap, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Cidades e estados. **Potiretama**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ce/potiretama.html>. Acesso em: 27 fev. 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Melhores práticas em escolas de ensino médio no Brasil**. Brasília, DF: INEP, 2010. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/492049/Melhores+pr%C3%A1ticas+em+escolas+de+ensino+m%C3%A9dio+no+Brasil/c8e44799-0c60-4fa3-ac9ae99dbc8b9dd2?version=1.3>. Acesso em: 29 abr. 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Nível Socioeconômico (INSE)**: 2019 – escolas. Brasília, DF: INEP, 2019a. Disponível em: https://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/2019/nivel_socioeconomico/INSE_2019_ESCOLAS.xlsx. Acesso em: 19 jun. 2021.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Nível Socioeconômico (INSE)**: 2015 – escolas. Brasília, DF: INEP, 2015. Disponível em: https://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/2015/nivel_socioeconomico/Indicador_Inse_2015.zip. Acesso em: 19 jun. 2021.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Indicadores Educacionais**. Brasília, DF: INEP, 2019b. Disponível em: <http://inep.gov.br/web/guest/indicadores-educacionais>. Acesso em: 13 abr. 2020.

INSTITUTO UNIBANCO. **Jovem de Futuro**: Formulário 5. São Paulo; Rio de Janeiro: Instituto Unibanco, 2021.

INSTITUTO UNIBANCO. Iniciativas. **Jovem de Futuro**. São Paulo; Rio de Janeiro: Instituto Unibanco, 2020. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/iniciativas/jovem-de-futuro/>. Acesso em: 5 set. 2020.

INSTITUTO UNIBANCO. Jovem de Futuro. **Circuito de Gestão: princípios e método**. São Paulo; Rio de Janeiro: Instituto Unibanco, 2017.

JAGUARIBE. Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – CREDE 11. **Célula de desenvolvimento da escola e da aprendizagem e Boletim IDE-Médio**: EEM Antônio Reginaldo M. de Almeida. Jaguaribe: CREDE 11, 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

LÜCK, Heloísa. A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Gestão em Rede**, [s. l.], n. 19, p. 8-16, abr. 2000.

LÜCK, Heloísa. **Avaliação e monitoramento do trabalho educacional**. Petrópolis: Vozes, 2013. Cadernos de Gestão.

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

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: E.P.U., 2018.

MACHADO, Cristiane. Avaliação externa e gestão escolar: reflexões sobre usos dos resultados. **Revista Ambiente Educação**, Tatuapé, v. 5, n. 1, p. 70-82, jan./jul. 2012. Disponível em: <http://publicacoes.unicid.edu.br/index.php/ambienteeducacao/article/view/117/385>> Acesso em: 2 abr. 2021.

MACHADO, Márcia Cristina Silva. **Gestão estratégica e participativa: considerações acerca do planejamento e do controle em três níveis**. Juiz de Fora: CAEd/UFJF, 2020.

MASON, Pamela. [Entrevista concedida a Luís Antônio Fajardo Pontes]. Juiz de Fora: CAEd/UFJF, out. 2014.

MATOS, Ana Paula Pequeno. **Um estudo de caso sobre a gestão escolar no contexto dos resultados de matemática e português do SPAECE**. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.

MATOS, Rachel Braga Alves de. **Apropriação dos resultados das avaliações do SPAECE: estudo de caso em uma escola estadual de ensino médio do Ceará**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.

MATUS, Carlos. **Adeus, Senhor Presidente: planejamento, antiplanejamento e governo**. Recife: Literis Editora, 1989.

MENEZES, Lucia Kelly Souza. **Possibilidades de uso dos resultados do SPAECE do ensino fundamental para subsidiar a gestão pedagógica numa escola de ensino médio**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.

MOREIRA, Léo Eduardo de Lima. **Desafios e perspectivas na utilização do SIGE e da Sala de Situação no âmbito das Escolas Estaduais de Educação Profissional da SEFOR 1**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.

MORO, Adriano; VINHA, Telma Pileggi; MORAIS, Alessandra. Avaliação do clima escolar: construção e validação de instrumentos de medida. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 49, n. 172, p. 312-334, jun. 2019.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta 5W2H**: plano de ação para empreendedores. São Paulo: Globo, [2014]. 3 p. Sebrae: Movimento Empreenda. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2021.

NÉSTOR LÓPEZ. **Equidad Educativa Y Desigualdad Social. Desafíos a la educación en el nuevo escenariolatinoamericano**. IPE; UNESCO: Buenos Aires, 2005.

NOGUEIRA JÚNIOR, Paulo Antônio. **A utilização do SIGE Escola e da Sala de Situação no processo de apropriação de dados pelas equipes gestoras das escolas da Crede 14 no Ceará**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.

NÚÑEZ, Carolina Portela. **Ações e percepções de gestores e professores em um programa com base no incentivo ao uso de dados educacionais**. 2019. Tese (Doutorado em Educação) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de. **As relações entre Direção, Liderança e Clima Escolar em escolas municipais do Rio de Janeiro**. 2015. Tese (Doutorado em Educação) – Departamento de Educação, Centro de Teologia e Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de. Gestão Escolar: evidências de pesquisa em diálogo com a prática de diretores. **FGV EBAPE**: Centro de Excelência em Políticas Educacionais, Rio de Janeiro, n. 10, ago. 2020. Políticas Educacionais em Ação.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; WALDHELM, Andrea Paula Souza. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? **Ensaio**: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 24, n. 93, p. 824-844, out./dez. 2016.

PEREGRINO, Mônica. **Trajetórias desiguais**: um estudo sobre os processos de escolarização pública de jovens pobres. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2010.

PINHEIRO, José Célio. **Gestão dos resultados do SPAECE pelas escolas da rede estadual de Quixadá – Ceará**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.

PIZZIMENTI, Cris. **Sou feita de retalhos**. Facebook: Uma pitada de encanto. [S. l.], 10 jun. 2013. Disponível em: <https://www.facebook.com/UmaPitadaDeEncantoByCrisPizzimenti>. Acesso em: 4 jul. 2021.

POLON, Thelma Lucia Pinto; BONAMINO, Alicia Maria Catalano de. Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica em escolas eficazes. *In*: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 25., 2011, São Paulo. **Anais** [...]. Goiânia: ANPAE, 2011.

QEDU. **Distorção idade-série**: Escola de Ensino Médio Antônio Reginaldo Magalhães de Almeida (2007-2018). [S. l.], 2018.

RAMOS, Camila de Moraes; FONSECA, Janete Mendes; REBOUÇAS, Aiene Fernandes. Avaliação Interna da Escola: um ensaio sobre a temática. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 6., 2019, Fortaleza. **Anais** [...]. Campina Grande: CONEDU, 2019.

ROSISTOLATO, Rodrigo; PRADO, Ana Pires do; FERNANDÉZ, Silvina Julia. Cobranças, estratégias e “jeitinhos”: avaliações em larga escala no Rio de Janeiro. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 25, n. 59, p. 78-107, set./dez. 2014.

SALES, Leandro Carlos Oliveira. **Apropriação e uso dos resultados do SPAECE**: o caso da escola Antônio Sabino Guerra. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.

SANTOS, Francesca Danielle Gurgel dos *et al.* SPAECE: perspectiva de acompanhamento da aprendizagem dos alunos cearenses através de seus resultados. **RECEI**: Revista Ensino Interdisciplinar, Mossoró, v. 1, n. 1, jul. 2015. Disponível em: <http://periodicos.uern.br/index.php/RECEI/article/view/1487>. Acesso em: 24 mar. 2020.

SAWICKI, Simone Salete; PAGLIARIN, Lidiane Limana Puiati. Gestão escolar e avaliação em larga escala: realidades, possibilidades e desafios. **Regae** - Revista de Gestão e Avaliação Educacional, Santa Maria, v. 7, n. 16, p. 25-39, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/32461>. Acesso em: 1 abr. 2021.

SILVA, Roberto Claudio Bento da. **Apropriação dos resultados do SPAECE pelos gestores escolares**: um estudo de caso envolvendo duas escolas do interior do Ceará. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da

Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014.

SOUSA, Francisco Jucivânio Félix de. **Reflexões sobre a apropriação de resultados de matemática do SPAECE**: o caso da escola do Jabuti. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação/CAEd, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016b.

SOUSA, Francisco Jucivânio Félix de. A apropriação de resultados do SPAECE na disciplina de Matemática: contribuições ao debate. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 3., 2016, Natal. **Anais** [...]. Campina Grande: CONEDU, 2016a. Disponível em: <http://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/19655>. Acesso em: 28 abr. 2020.

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

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

VILARDI, Luísa Gomes de Almeida. **Gestores escolares e sistemas de administração e avaliação de Minas Gerais**: uma proposta de modelo de análise do uso de dados. 2021. Tese (Doutorado em Educação) – Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2021.

VILARDI, Luísa Gomes de Almeida; 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**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 31, set./dez. 2019.

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

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada com a diretora da Escola de Ensino Médio Antônio Reginaldo Magalhães de Almeida

Bloco 01 – Dados gerais da diretora

1. Formação acadêmica
2. Pós-Graduação (tipo e área)
3. Formação Específica em gestão
4. Número de anos como diretora
5. Ocupação em algum outro cargo antes de ser diretora
6. Experiência profissional fora do campo educacional

Bloco 02 – Liderança do Gestor

7. Qual o seu objetivo enquanto diretora da escola?
8. Com qual atividade você gasta mais seu tempo na escola? Você considera ser esta, a atividade mais importante?
9. Quais atividades você realiza com foco no pedagógico? Com que frequência?
10. Você realiza reuniões com a equipe gestora? E com os professores? Com que frequência?
11. Quando um professor relata uma dificuldade no manejo de sua turma o que você faz?
12. Em sua opinião, qual é o seu nível de influência dentro da comunidade escolar e em quais aspectos?
13. Como você monitora os resultados acadêmicos dos alunos? E o que você faz a partir destas informações?

Bloco 3 - Clima Escolar

14. Como é a convivência entre as pessoas na escola?

15. Como é feito o processo de comunicação e divulgação de informações entre a CREDE e a escola?

Bloco 4 - Processos de Gestão e Uso de dados

16. Quem é a pessoa responsável por mostrar os dados educacionais do SPAECE e de reprovação, e infrequência na escola?

17. Como esse processo é feito?

18. Como você consulta os dados do SPAECE? Vocês utilizam as revistas pedagógicas e os boletins?

19. Em sua opinião, quais são os principais fatores que influenciam/explicam o resultado dessa escola no SPAECE?

20. Qual a sua opinião sobre o SPAECE?

21. Durante a divulgação dos dados do SPAECE, você abre espaço para uma autoavaliação institucional?

22. Como você utiliza os dados educacionais da escola? Você tem dificuldades em utilizá-los?

23. A escola confia nos dados do SPAECE? Eles retratam a situação da escola em relação a aprendizagem?

Bloco 5 – Planejamento

24. Qual é o seu entendimento sobre planejamento educacional?

25 - Como você organiza o planejamento pedagógico da escola?

26. Em que medida, você se envolve com os dados educacionais e com que objetivos?

27. Como você percebe a proposta do Instituto Unibanco para a escola?

28. Para que você utiliza os sistemas de gestão, SIGE e Sala de Situação?

29. Como os dados educacionais são inseridos no planejamento pedagógico da escola?

30. Quais são as suas dificuldades em relação ao uso pedagógico de dados?

31. O que você acha que poderia ajudar no processo de uso pedagógico dos dados na escola?

32. Você traz os resultados do SPAECE do 9º ano para subsidiar o diagnóstico sobre os alunos que a escola recebe?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada com a Superintendente Escolar

1. Apresentação da entrevistada
2. Quais as funções do cargo de Superintendente?
3. Descreva a sua atuação na superintendência da escola estudada.
4. Comente as possibilidades de trabalho com os dados a partir do sistema estadual de avaliação (SPAECE) e sistemas de gestão, SIGE e Sala de Situação.
5. Qual a sua percepção quanto ao programa Jovem de Futuro em relação ao incentivo do uso de dados na escola.
6. Em seu ponto de vista, quais os principais desafios para que o Circuito de Gestão cause o impacto desejado na escola pesquisada?
7. Como você avalia a atuação da equipe gestora dessa escola na condução do processo de uso dos dados?
8. Quais dificuldades você percebe em relação ao uso dos dados educacionais na escola?
9. O que você acha que poderia ajudar no processo de uso pedagógico dos dados na escola?
10. Como você considera que o aspecto de liderança da gestão impacta no incentivo ao uso dos dados educacionais na escola?

**APÊNDICE C – Questionário aplicado aos professores da Escola de Ensino
Médio Antônio Reginaldo Magalhães de Almeida**

Caro (a) professor (a) da EEM Antônio Reginaldo Magalhães de Almeida, sou aluna do Curso de Mestrado no Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública na Universidade Federal de Juiz de Fora/MG. O (A) Sr.(a). está sendo convidada como voluntário (a) a participar da pesquisa “**O USO PEDAGÓGICO DOS RESULTADOS DO SPAECE EM UMA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO: desafios e possibilidades**”. Neste estudo pretendemos **discutir o papel da gestão escolar, no processo de apropriação e uso de dados educacionais nesta escola**. Os dados serão utilizados para a fundamentação da pesquisa, complementando o referencial bibliográfico e documental levantado sobre o assunto.

Neste questionário não há respostas certas ou erradas, mas é muito importante que a informação esteja condizente com a realidade.

A sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo e os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Sua contribuição é muito importante! Obrigada.

Estando consciente dos meus direitos e tendo compreendido todas as informações sobre a minha participação na referida pesquisa, eu

() concordo em participar () discordo em participar

Compreendemos que, no contexto pandêmico, as dinâmicas das escolas se alteraram, por isso para esse questionário, nos interessa que a sua resposta esteja relacionada ao funcionamento da escola nos moldes do presencial. Para isso, delimitamos o recorte temporal da pesquisa até o ano de 2019.

Bloco 1 – Dados gerais dos Professores

<p>01. Qual o seu sexo? (a) Feminino. (b) Masculino.</p>	<p>04. Qual o seu tempo de experiência na docência, incluindo seu trabalho em outras escolas? (a) Entre 0 e 5 anos. (b) Entre 5 e 10 anos. (c) Entre 10 e 15 anos. (d) Entre 15 e 20 anos. (e) Entre 20 e 25 anos. (f) Mais de 20 anos.</p>
<p>02. Em qual faixa etária você se encontra? (a) De 20 a 30 anos. (b) De 31 a 35 anos. (c) De 36 a 40 anos. (d) De 41 a 45 anos (e) De 46 a 50 anos. (f) De 51 a 55 anos (g) Mais de 55 anos</p>	<p>05. Qual o seu tempo de experiência docente como professor (a) nesta escola? (a) Primeiro ano. (b) De 1 a 2 anos. (c) De 3 a 5 anos (d) De 6 a 10 anos (e) De 11 a 15 anos (f) De 16 a 20 anos (g) Mais de 20 anos</p>

<p>03. Qual a sua formação acadêmica?</p> <p>(a) Ensino Médio – Magistério. (b) Ensino Superior – Licenciatura. (c) Ensino Superior – Outros. (d) Especialização na área educacional. (e) Mestrado / Doutorado.</p>	<p>06. A disciplina que você leciona nesta escola pertence a qual área?</p> <p>(a) Leciono a disciplina de Língua Portuguesa. (b) Matemática e suas tecnologias (c) Ciências Humanas e suas tecnologias. (d) Ciências da Natureza e suas tecnologias. (e) Linguagens e Códigos e suas tecnologias (f) Espaços: Multimeios, Laboratórios.</p>
---	---

Bloco 2 – Liderança do Gestor

7. Qual é a frequência dos seguintes tipos de reuniões na sua escola?	Semanal	Mensal	Bimestral	Não há
7.1 Somente entre a equipe gestora (direção e coordenação escolar)				
7.2 Direção, coordenação e professores por área de conhecimentos				
7.3 Coordenação escolar e professores por área de conhecimentos				
7.4 Equipe gestora e todos os professores				

8. Nas diferentes questões da rotina escolar, apresentadas abaixo, com que frequência você é consultado para tomar decisões?	Frequentemente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
8.1 Questões didáticas (calendário de avaliações, distribuição de pontos, volume de exercícios e atividades).				
8.2 Questões curriculares (definição dos conteúdos a serem trabalhados em cada série, planejamento anual dos conteúdos).				
8.3 Questões Administrativas (decisões financeiras, alocação de pessoas).				
8.4 Planejamento Estratégico (Utilização dos dados educacionais da escola para autoavaliação institucional e planejamento pedagógico).				

9. A seguir estão itens que se referem ao trabalho da gestão da escola. Indique a frequência das seguintes atividades no trabalho da diretora.	Frequentemente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
9.1 A diretora assiste às aulas (ou parte delas).				
9.2 A diretora dá sugestões aos professores sobre como eles podem melhorar suas aulas.				
9.3 A diretora avalia o trabalho dos professores.				
9.4 A diretora monitora os resultados dos alunos.				
9.5 Quando um professor tem problemas em sua classe, o diretor toma a iniciativa de discutir o problema.				
9.6 Quando um professor leva um problema sobre sua classe a direção escolar, este é resolvido com a sua participação.				
9.7 A diretora desta escola deixa claro para os professores o que é esperado de seu trabalho.				
9.8 A diretora desta escola oferece suporte individual aos professores.				
9.9 A diretora desta escola direciona parte de seu tempo na escola para trabalhar com os professores.				
9.10 A diretora desta escola exerce um papel de liderança na motivação dos professores.				
9.11 A diretora tem um forte nível de influência dentro da comunidade escolar.				

Bloco 3 - Clima Escolar

10. Como você avalia os seguintes aspectos da sua escola:	Muito boa	Boa	Regular	Ruim	Muito ruim
10.1 A convivência entre as pessoas					
10.2 Disciplina / comportamento dos alunos					
10.3 Relação dos alunos com os professores					
10.4 Relação dos professores com os alunos					
10.5 Relação entre os professores					
10.6 Relação entre os professores e a direção escolar					
10.7 Relação entre os professores e a coordenação escolar					
10.8 Relação entre a direção e a coordenação escolar					
10.9 Relação entre os professores e os funcionários					

10.10 Relação entre os alunos e os funcionários					
10.11 Comunicação e divulgação de informações (da CREDE/SEDUC, sobre as avaliações externas e outras) entre todos os funcionários da escola					
10.12 A comunicação entre as pessoas que convivem na escola acontece de forma clara e assertiva.					
10.13 A qualidade do ensino na sua escola					

11. Como você avalia os professores da sua escola com relação a capacidade de:	Muito boa	Boa	Regular	Ruim	Muito ruim
11.1 Compartilhar responsabilidades					
11.2 Formar um grupo coeso					
11.3 Comprometer-se com a política da escola					
11.4 Motivar os alunos para a aprendizagem					
11.5 Confiar na capacidade dos alunos					
11.6 Comunicar-se com os alunos					
11.7 Buscar novas estratégias que melhorem a aprendizagem dos alunos					

12. Indique o seu nível de concordância com cada uma das afirmativas abaixo:	Concordo plenamente	Concordo	Discordo	Discordo plenamente
12.1 Nesta escola a direção é reconhecida por realizar um bom trabalho				
12.2 Em equipe, trabalhamos para melhorar a imagem da escola				
12.3 Eu recebo o apoio que preciso para trabalhar com alunos com necessidades especiais				
12.4 As vezes considero perda de tempo dar o melhor de mim nesta escola				
12.5 Eu me sinto satisfeito em trabalhar nesta escola				
12.6 A direção da escola tem uma postura encorajadora e solidária com os professores				
12.7 A diretora da escola valoriza e reforça o trabalho desenvolvido pelos professores				
12.8 Há um senso de cooperação entre todos que trabalham na escola				
12.9 Eu penso em mudar para outra escola				
12.10 Se eu pudesse, escolheria outra carreira				

Bloco 4 - Processos de Gestão e Uso de dados

13. Ao ter acesso aos dados educacionais disponíveis por meio do SPAECE e dos resultados internos (reprovação, infrequência), quem é responsável por mostrar os gráficos dos dados na escola é:

1. Diretora
2. Coordenadora Escolar
3. Professores
4. Técnico (a) da CREDE

14. Sobre os resultados da sua escola na última avaliação externa (SPAECE), indique seu grau de concordância com as afirmativas abaixo:	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
14.1 O conteúdo nas avaliações corresponde ao conteúdo ensinado na escola				
14.2 Foram feitas adaptações nos planejamentos das séries avaliadas visando a preparação para as avaliações				
14.3 A direção escolar tem usado os dados do SPAECE para avaliar o trabalho pedagógico				
14.4 Consulto os dados sobre os resultados da escola no SPAECE, disponíveis no site, boletins e revistas pedagógicas e há tempo e momentos na escola voltados á discussão sobre eles.				
14.5 Os professores confiam nos dados do SPAECE.				
14.6 Os resultados do SPAECE retratam a situação da escola em relação a aprendizagem.				
14.7 Organizo meu tempo para análise e reflexão sobre os dados educacionais (SPAECE e resultados internos)				
14.8 Existem dificuldades para a utilização dos dados educacionais na escola.				

15. Em sua opinião, quais são os principais fatores que influenciam/explicam o resultado dessa escola no SPAECE?

Bloco 5 - Planejamento

Como você se sente em relação às essas afirmações:	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
16. Utilizo os dados educacionais (SPAECE e dados internos) para o planejamento das minhas práticas pedagógicas				
17. Conheço os sistemas de gestão, SIGE e Sala de Situação e utilizo as informações nele contidas para refletir sobre minha prática.				
18. A gestão escolar demonstra competência técnica metodológica para interpretar os dados educacionais e realizar um trabalho direcionado ao uso pedagógico desses dados				
19. Durante a divulgação dos dados do SPAECE, a condução do momento é feita de forma a favorecer uma autoavaliação institucional				
20. O planejamento na escola está voltado para o plano de ação direcionado pelo Jovem de Futuro e outras demandas da CREDE.				
21. A partir da análise dos resultados do SPAECE, a escola tem direcionado a organização de ações coletivas que contribuam para a melhoria da aprendizagem				
22. A escola desenvolve ações e/ou projetos a partir da análise dos resultados do SPAECE				
23. A escola compreende o SPAECE como um instrumento a serviço da qualidade educacional e faz uso de suas informações como parte da rotina de planejamento escolar				
26. Os dados educacionais servem como base para o planejamento da escola .				
27. A gestão escolar demonstra competência técnica e metodológica para desenvolver um processo de autoavaliação institucional que possa qualificar os dados coletivamente, e dessa forma, fomentar um planejamento visando uma transformação no processo de ensino e aprendizagem				
28. Sinto necessidade de formação para compreender como utilizar os dados do SPAECE e demais dados educacionais para a melhoria do trabalho escolar.				

Quadro 4 – Levantamento de estratégias

Orientações de preenchimento:

- Registre, no quadro abaixo, possíveis ações de intervenção pedagógica a serem sugeridas aos docentes.

Ações de intervenção pedagógica a serem sugeridas aos docentes

Fonte: Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (2018).

ANEXO B – Itinerário de apropriação dos resultados constante do Boletim do Professor

ANEXO I

FORMULÁRIO DE REGISTRO 1

ANÁLISE DOS RESULTADOS DA ESCOLA

Quadro 1 – Levantamento de dados

Orientações de preenchimento:

- A) Nos campos 1 e 2, indique a etapa e a turma avaliadas.
- B) No campo 3, registre o nome dos estudantes.
- C) No campo 4, informe o padrão de desempenho em que cada estudante se encontra.
- D) Depois, organize no quadro seguinte (1.2) o total de estudantes por padrão de desempenho.

1.1. Levantamento dos padrões de desempenho em que se encontram os estudantes

1. Etapa	2. Turma	3. Estudantes	4. Padrão de desempenho

Quadro 3 – Análise dos dados

Orientações de preenchimento:

- A) No campo 1, registre as habilidades com menos de 50% de acerto, somente aquelas registradas no quadro anterior.
- B) No campo 2, informe se essas habilidades foram contempladas nos conteúdos previstos nos planos de aula.
- C) No campo 3, registre as práticas utilizadas para o trabalho com os conteúdos previstos nos planos de aula.
- D) No campo 4, informe se a prática pedagógica para o desenvolvimento de cada conteúdo é considerada adequada para favorecer o desenvolvimento dessas habilidades.

1. Habilidades com menos de 50% de acertos nos testes	2. Esta habilidade está contemplada nos planos de aula?		3. Práticas pedagógicas utilizadas para o trabalho com os conteúdos previstos nos planos de aula	4. A prática pedagógica foi adequada?	
	SIM	NÃO		SIM	NÃO
	()	()		()	()
	()	()		()	()
	()	()		()	()
	()	()		()	()
	()	()		()	()
	()	()		()	()
	()	()		()	()

Quadro 4 – Definição das ações que serão contempladas no plano de intervenção pedagógica

Orientações de preenchimento:

- Registre, no quadro abaixo, as ações de intervenção definidas para a composição do plano de intervenção pedagógica.

1. Ações de intervenção pedagógica a serem contempladas no plano de intervenção pedagógica
A)
B)
C)
D)
E)
F)
G)

Quadro 3 – Plano de intervenção pedagógica – Detalhamento das ações de acompanhamento e avaliação

Orientações para o detalhamento das ações de acompanhamento e avaliação:

- A) Ações a serem desenvolvidas: registre, neste campo, a denominação da ação que será executada.
- B) Resultados esperados: neste campo, deverão ser inseridos os resultados esperados para cada uma das ações.
- C) Tarefas de preparação: neste campo, registre as tarefas de preparação para a execução de cada ação, tais como: capacitação dos profissionais, elaboração de material didático, identificação dos estudantes que serão alvo da ação, divulgação etc.
- D) Tarefas de implementação: neste campo, registre as tarefas centrais de execução da ação.
- E) Tarefas de avaliação: neste campo, registre as tarefas que objetivam a observação dos resultados da ação.

1. Ações a serem desenvolvidas	2. Resultados esperados	Tarefas		
		3. Preparação	4. Implementação	5. Avaliação

Quadro 4 – Plano de intervenção pedagógica – Registro da avaliação do plano de intervenção

Orientações para o registro da avaliação do plano de intervenção:

- A) No campo Ações e competências previstas, registre o que será feito, especificando os conteúdos, as habilidades e as competências a serem desenvolvidas.
- B) No campo Resultados esperados, deverá ser inserido o resultado esperado para cada ação.
- C) No campo Resultados alcançados, registrar as evidências de impactos da ação pedagógica.

1. Ações e competências previstas	2. Resultados esperados	3. Resultados alcançados - Evidências

Fonte: Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (2018).