

Diretores escolares e o uso dos dados do Simade em escolas da rede estadual de educação de Minas Gerais

Luisa Vilarde 

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ)

Cynthia Paes de Carvalho 

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ)

Resumo

O presente trabalho apresenta um estudo exploratório sobre a influência da liderança e das atitudes do diretor, do suporte técnico e do acesso à tecnologia para o uso dos dados do Sistema Mineiro de Administração Escolar (Simade) na visão de quatro diretores da rede estadual de educação de Minas Gerais. Para tanto, realizamos entrevistas semiestruturadas. Para analisar as *influências* utilizamos o modelo proposto por Wayman e o conceito de liderança de Jackson e Marriott. Os resultados indicam que a liderança e as atitudes do diretor influenciam o uso dos dados na escola e que as tomadas de atitude frente aos dados são, em sua maioria, de cunho administrativo/burocrático. Além disso, o suporte para o uso do Simade, bem como cursos de formação são ações precárias e, por isso, precisam ser aprimoradas para que o uso dos dados assumam uma perspectiva mais pedagógica do que administrativa nas escolas.

Palavras-chave: Simade; Uso dos dados; Diretores escolares.

Abstract

School principals and the data use of Simade in schools of the state education network of Minas Gerais

This paper presents an exploratory study on the influence of leadership and attitudes of school principals, technical support and access to technology for the use of data from the Minas Gerais School Administration System (Simade) considering the perception of four principals at the state education network of Minas Gerais. To this end, we conducted semi-structured interviews. To analyze the *influences*, we used the model proposed by Wayman and the concept of leadership of Jackson and Marriott. The results indicate that the principal's leadership and attitudes influence the use of data at school and that the attitude towards data is mostly administrative/bureaucratic. In addition, support for the use of Simade as well as training courses are precarious actions and, therefore, need to be carried out so that the use of data takes a more pedagogical rather than administrative perspective in schools.

Keywords: Simade; Use of data; School principals.

Directores escolares y el uso de datos del Simade en las escuelas de la red de educación del estado Minas Gerais

Este artículo presenta un estudio exploratorio sobre la influencia del liderazgo y las actitudes del director, el apoyo técnico y el acceso a la tecnología para el uso de datos del Sistema de Administración Escolar de Minas Gerais (Simade) a juicio de cuatro directores de la red estatal de educación de Minas Gerais. Con este fin, realizamos entrevistas semiestructuradas. Para analizar las influencias utilizamos el modelo propuesto por Wayman y el concepto de liderazgo de Jackson y Marriott. Los resultados indican que el liderazgo y las actitudes del director influyen en el uso de datos en la escuela y que la actitud hacia los datos es principalmente administrativa/burocrática. Además, el apoyo al uso de Simade, así como los cursos de capacitación, son acciones precarias y, por lo tanto, deben llevarse a cabo para que el uso de datos tenga una perspectiva más pedagógica que administrativa en las escuelas.

Palabras clave: Simade; Uso de datos; Directores de escuela.

Introdução

O presente artigo apresenta um estudo exploratório sobre a influência da liderança e das atitudes do/a diretor/a, do suporte técnico e do acesso à tecnologia para o uso dos dados do Sistema Mineiro de Administração Escolar (Simade) na visão de quatro diretores/as de diferentes Superintendências Regionais de Ensino. Diante disso, esta pesquisa está contextualizada na rede estadual de educação de Minas Gerais.

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) está organizada em 47 Superintendências Regionais de Ensino (SRE) que são responsáveis pela gerência de 73.540 escolas estaduais no que diz respeito às ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação, articulação e integração entre o governo do estado e os municípios.

No ano de 2008 a SEE/MG implementou, de maneira compulsória, o Sistema Mineiro de Administração Escolar (Simade) por meio da Resolução nº 1.180, de 28 de agosto de 2008 (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2008). Esse sistema, contudo, é fruto de um processo de ações e de políticas públicas da SEE/MG desde 2003. Neste ano, o governador do estado de Minas Gerais, implementou o programa de reforma administrativa denominado Choque de Gestão (2003–2014). O objetivo do estado com essa política era promover a eficácia e a eficiência na gestão por meio de processos transparentes sobre as ações da SEE/MG (LIMA, 2019). Além disso, suas ações buscavam a otimização de processos e modernização de sistemas e a reestruturação do aparelho do Estado. Nesse contexto, então, é que ocorre a criação do Simade.

O Simade tem como objetivos padronizar o sistema de gestão de processos administrativos e educacionais da rede estadual de ensino; disponibilizar aos gestores educacionais informações atualizadas sobre o sistema estadual de ensino; e facilitar a comunicação entre a escola e a comunidade escolar, e entre a primeira e as instâncias superiores de gestão, a saber: as Superintendências Regionais e a Unidade Central (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2008).

De acordo com Tomaz (2015) o Simade é um sistema de gestão em rede que possui dados escolares dos alunos, da escola e da equipe que trabalha na escola. Além disso, é uma ferramenta de uso cotidiano construída para atender às demandas da gestão escolar, já que o sistema permite o armazenamento, a circulação e a produção de informação sobre a realidade da escola e auxilia os gestores uma vez que possibilita a articulação entre gestão de processos educacionais e administrativos. No Simade estão disponibilizadas as notas, os boletins e os históricos escolares, além de informações pedagógicas, como o desempenho dos alunos nas avaliações internas, situação final dos alunos (aprovado, reprovado) e matriz curricular (TOMAZ, 2015; MARTINS, 2014; BALDUTI, 2017). Nesse sistema também é possível emitir relatórios e consolidados para realizar o acompanhamento pedagógico e administrativo, os quais podem subsidiar as tomadas de decisão pela equipe gestora da escola.

Legalmente é de responsabilidade do diretor escolar ou de servidor autorizado por este a inserção e atualização de dados no Simade (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2008). A resolução assume, portanto, que o gestor escolar é o agente principal na organização do trabalho da escola, liderando e coordenando a rotina na unidade de ensino (DRABACH, SOUZA, 2014; SOARES, TEIXEIRA, 2006). Cabe, então, à equipe gestora inserir e atualizar as informações requeridas pelo sistema para que, posteriormente, sejam emitidos dados dos alunos como frequência, notas, boletins, declarações e histórico escolar (MARTINS, 2014).

A equipe gestora das escolas estaduais de Minas Gerais é basicamente composta por: diretor e seu(s) vice(s); pela secretária escolar e a equipe de Assistentes Técnicos de Educação Básica (ATB) administrativos; pelo especialista de educação básica (supervisor pedagógico/orientador educacional); pelo tesoureiro e pelo ATB financeiro que administram a caixa escolar (TOMAZ, 2015).

Para se candidatar ao cargo de diretor no estado de Minas Gerais é necessário ser funcionário público – efetivo ou contratado – das carreiras de professor

ou especialista em educação, comprovar tempo de exercício mínimo de dois anos na escola para a qual pretende se candidatar e ter feito o processo de Certificação Ocupacional. A Certificação Ocupacional busca, por meio de prova, avaliar conhecimentos pedagógicos, técnicos e as competências necessárias ao satisfatório desempenho no cargo de diretor de Escola Estadual. Dois processos de certificação foram realizados, respectivamente, em 2015 e 2018, totalizando 12.729 servidores certificados (GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, 2019). Ademais, as chapas concorrentes devem apresentar um Plano de Gestão na perspectiva democrática, participativa e transparente, voltada aos resultados de aprendizagem dos alunos.

Ao assumir o cargo de diretor, o futuro gestor assina um termo no qual ele se compromete a representar legalmente a escola no que diz respeito aos aspectos administrativos e pedagógicos. Da mesma forma, o vice-diretor, ao assumir a função, se compromete a assumir as atribuições delegadas pelo diretor da escola; cumprir os compromissos assumidos pelo diretor nos seus afastamentos; e zelar pela escola estadual onde exerce as funções de vice-diretor (TOMAZ, 2015).

Os responsáveis por utilizar o Simade nas escolas são os diretores e vices, secretários e ATB. Contudo, neste estudo exploratório, focamos na figura do diretor escolar por compreender que ele é um ator chave no processo de uso dos dados, aquele que é, normalmente, o sujeito que mobiliza ações na escola e que também é alvo de políticas e de ações de órgãos superiores da SEE/MG para trabalhar com os dados do Simade na escola (WAYMAN et al., 2012; WAYMAN, STRINGFIELD, 2006; COPLAND, 2003; DATNOW, PARK, WOHLSTETTER, 2007).

O presente estudo tem como objetivo compreender em que medida as atitudes dos diretores frente aos dados, a liderança do diretor e o suporte que ele tem para acessar e usar o Simade mobiliza/influencia o uso dos dados na escola e como e quais são os usos realizados pelos diretores. Para tanto, foram feitas entrevistas semiestruturadas com quatro diretores escolares da rede estadual de educação de Minas Gerais os quais estão identificados com os seguintes nomes fictícios: Eládio, Vilma, Ana e Francisco.

Para a realização das entrevistas entramos em contato com os sujeitos de pesquisa, inicialmente por e-mail e, mediante o aceite, marcamos um horário e local. Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. De posse da transcrição passamos a analisar as falas dos sujeitos a partir do referencial sobre uso de dados adotado por Wayman et al. (2012) e sobre liderança o de Jackson e Marriott (2012).

O presente artigo está estruturado em três seções para além desta introdução. Inicialmente, expomos o referencial teórico para, em seguida apresentar as análises das entrevistas realizadas com os diretores. Por fim, tecemos algumas considerações a partir das análises feitas e das leituras realizadas.

Uso de dados e liderança escolar: referencial teórico

Nesta seção iremos apresentar o referencial teórico que embasou as análises das entrevistas com os diretores escolares.

Wayman et al. (2012) consideram como “dado” qualquer informação bruta a que os educadores tenham acesso sobre os estudantes, ou seja, qualquer informação que ajude os educadores a saber mais sobre os estudantes. Sendo assim, é com esse conceito em mente que iremos olhar para as falas dos entrevistados. Ainda segundo esses autores, nos últimos 10 anos, houve um aumento substancial nas pesquisas do campo da educação que buscam compreender como os educadores podem usar os dados para melhorar suas práticas. Tais pesquisas apontam como importantes fatores para o uso dos dados: a atitude frente aos dados, o contexto, a liderança do diretor, o suporte pessoal e o acesso à tecnologia (WAYMAN et al., 2012).

No que diz respeito às atitudes frente aos dados e ao contexto, Wayman et al. (2012) afirmam que essa postura irá depender da conjuntura onde os educadores se encontram. Dessa forma, educadores em contextos que motivam o uso dos dados, normalmente tem atitudes positivas, ou seja, fazem uso dos dados e promovem uma cultura de uso dos dados. Por outro lado, educadores em contextos onde não há incentivos para o uso dos dados tendem a ter atitudes pouco pautadas nessas informações. De maneira geral, no entanto, os autores afirmam que, independentemente do contexto, os educadores, em algum momento, se apresentam hesitantes quanto ao uso dos dados por achar que essa prática demanda muito tempo e gera pouco retorno prático (WAYMAN et al., 2012).

Para além da interação entre atitudes dos sujeitos e sua influência no uso dos dados, Wayman et al. (2012) consideram que a relação entre contexto e ambiente político parece afetar a forma como os dados são usados. Dessa forma, os autores alegam que mesmo havendo um contexto macropolítico que estabelece métodos para o uso dos dados, o contexto da micropolítica dos distritos¹, por exemplo, interfere substancialmente

¹ Os distritos na literatura americana seriam o equivalente às secretarias de educação ou SREs, por exemplo, no caso de Minas Gerais

no modo como as escolas são receptivas aos dados e deles fazem uso, ou seja, as atitudes frente aos dados são tão múltiplas quanto os contextos em que as escolas estão inseridas. Da mesma forma, os referidos autores afirmam que há um ciclo que envolve as atitudes e as barreiras para uso dos dados e as políticas estabelecidas nos distritos, isto é, as atitudes frente aos dados são influenciadas pelas dificuldades que as pessoas apresentam para usar os dados e estas, por sua vez, podem ser afetadas pelas micropolíticas do contexto.

Na escola, entretanto, há um sujeito-chave para que os procedimentos e atitudes frente aos dados sejam colocados em prática, a saber: o diretor escolar (WAYMAN et al., 2012; WAYMAN, STRINGFIELD, 2006; COPLAND, 2003; DATNOW, PARK, WOHLSTETTER, 2007). Segundo Wayman et al. (2012), as estratégias empregadas pelos diretores escolares afetam como os dados são usados e, por isso, eles consideram que esse sujeito dispõe de certa liderança para que esse processo se efetive dentro da escola.

No intuito de compreender a liderança e sua influência no uso dos dados iremos trabalhar com a perspectiva de Jackson e Marriott (2012). De acordo com estes autores, a liderança não está atrelada às características pessoais de um determinado sujeito, mas está relacionada às organizações. Partindo do entendimento da escola enquanto organização educativa (LIMA, 2003), podemos afirmar que a liderança está relacionada à escola e aos sujeitos que a compõem, ou seja, consideraremos a liderança como uma qualidade organizacional. Nas palavras de Jackson e Marriott (2012, p. 233, tradução das autoras)², “[...] a liderança como uma qualidade organizacional é situada nas relações sociais entre os atores das organizações”. Dessa forma, a liderança como uma qualidade organizacional possibilita vislumbrar os mecanismos através dos quais a liderança afeta atributos e comportamentos dos indivíduos da organização.

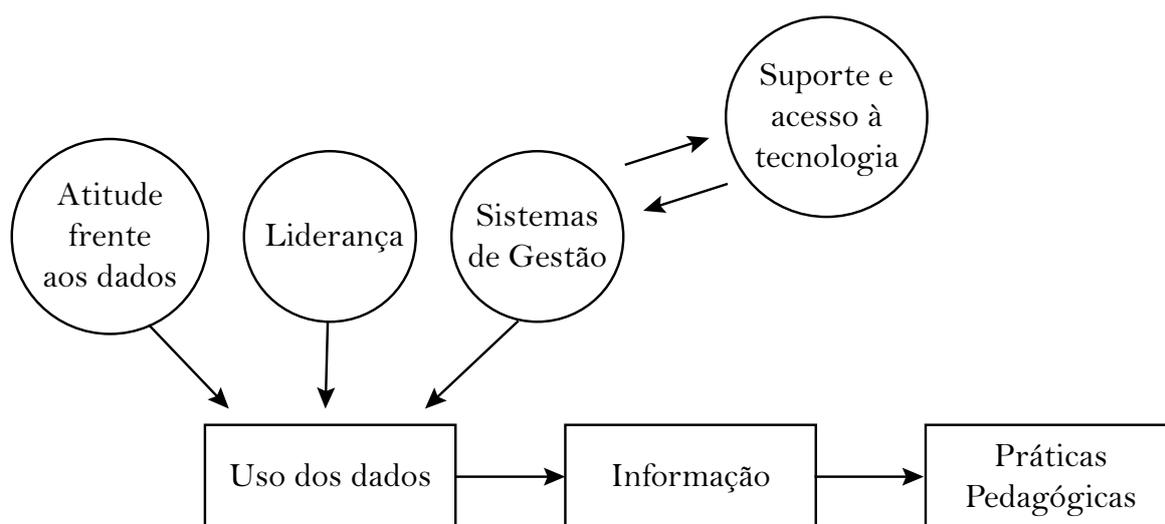
Por essa perspectiva, comportamentos individuais e ações não são fenômenos isolados, mas parte do sistema. Além disso, atrelada a essa perspectiva está a noção de que a liderança não é estática, uma vez que todos os atores da organização são, em diversos momentos, tanto sujeitos quanto objetos de liderança. Frente a isso, o componente final que constitui a liderança como uma qualidade organizacional é a cultura organizacional visto que esta envolve o significado e os valores compartilhados que se desenvolvem por meio das interações dos membros da organização (JACKSON, MARRIOTT, 2012).

² “[...] *leadership as an organizational quality is situated in the social relationships between actors in the organization*” (JACKSON, MARRIOTT, 2012, p. 33).

Jackson e Marriott (2012) ressaltam ainda que, atrelados à liderança organizacional, estão o conceito e a natureza da influência que os atores da organização exercem e os resultados advindos deste processo. Assim, os autores relacionam liderança e influência como aspectos inerentes à liderança organizacional. Atrelada a essa concepção, Jackson e Marriott (2012, p. 236, tradução das autoras)³ apresentam o conceito de *liderança distribuída* concebido como a “[...] capacidade que é dividida entre os atores da organização e observada nas interações e tarefas típicas de quem lidera a escola”. Ou seja, a liderança vista pela perspectiva distribuída acontece em uma rede de influências entre líderes, seus seguidores e o contexto.

A partir do exposto, nossa lógica para o entendimento do uso dos dados pelos diretores escolares se baseia no modelo apresentado na Figura, adaptado de Wayman et al. (2012).

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



Fonte: Adaptado com base em Wayman et al. (2012, p. 4).

Esse modelo hipotético, em linhas gerais, apresenta que o uso dos dados gera informação que influencia práticas pedagógicas. O uso dos dados, todavia, é influenciado pelas atitudes dos sujeitos frente aos dados, pela liderança dos diretores e pelos sistemas de gestão onde os dados são disponibilizados. Este último aspecto, porém, possui uma via de mão dupla com o suporte e o acesso à tecnologia oferecido pela

³ “Distributed leadership theory conceptualizes leadership as a capacity that is shared by organizational actors and observed in the interactions and tasks typical of leading a school” (JACKSON, MARRIOTT, 2012, p. 236).

rede educacional para utilização de tais sistemas. Isso porque, na medida em que os sistemas de gestão são ferramentas online, é necessário que as escolas tenham uma boa conexão com a internet e que, ao mesmo tempo, tenham um suporte técnico que possa auxiliá-las no uso do sistema sempre que necessário.

Além disso, é importante salientar que estamos chamando de informação os dados processados. Assim, a informação é gerada a partir do processamento dos dados brutos oferecidos pelos sistemas de gestão das redes de educação que, no caso do presente artigo, é o Simade.

Na seção a seguir apresentaremos as análises construídas a partir da visão de quatro diretores da rede estadual de educação de Minas Gerais sobre o uso dos dados disponibilizados no Simade.

Uso dos dados do Simade na percepção de diretores

Nesta seção apresentaremos as escolas com base nas informações retiradas dos sites do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e da SEE/MG, bem como também o perfil dos diretores entrevistados. Com base na visão dos diretores sobre o seu fazer profissional no cotidiano escolar buscaremos, em seguida, analisar a atitude dos mesmos frente aos dados do Simade; o modo como a liderança do diretor influencia o uso dos dados; e em que medida o suporte técnico oferecido pela SRE e o acesso ao sistema de gestão influencia no processo de uso dos dados nas escolas.

O diretor Eládio possui curso técnico em contabilidade, licenciatura em história, duas pós-graduações – sendo uma na área de gestão integrada e outra na área de assistência social, e é mestrando no programa de pós-graduação profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Ele está há 11 anos na rede estadual de educação e há quatro anos e meio na gestão da escola. A unidade de ensino na qual ele trabalha possui nível socioeconômico⁴ classificado no grupo 3 e indicador de complexidade de gestão⁵ no nível 4. A escola atende Ensino Fundamental anos iniciais e finais e Ensino Médio. Possui um quantitativo

⁴O indicador de nível socioeconômico das escolas (disponibilizado pelo INEP) divide-se em seis grupos, de forma que o Grupo 1 congrega as escolas com Inse médio mais baixo e o Grupo 6, com mais alto.

⁵Índice de complexidade de gestão é um indicador criado pelo Inep que leva em consideração o porte da escola, o número de turno de funcionamento, a quantidade e complexidade de modalidade/etapas oferecidas. Níveis elevados indicam maiores complexidade de gestão (variação de 1 a 6).

de 332 matrículas (INEP, 2019). O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) de 2017 para os anos iniciais foi 7,0 (acima da meta) e o dos anos finais foi 4,0. Em termos de infraestrutura, a escola possui biblioteca; laboratório de informática, acesso à internet e cinco computadores para uso administrativo (INEP, 2019).

De acordo com este diretor o contexto social da escola envolve alunos de alta vulnerabilidade social e, portanto, para lidar com esse problema a equipe gestora “[...] trabalha muito na busca de parcerias, com postinho do bairro, com o pessoal da secretaria de assistência social, com o pessoal do judiciário, com a própria polícia pra tentar minimizar os problemas que comprometem a comunidade como um todo”. Além disso, o diretor ressalta que, muitas vezes, a burocracia que envolve alguns processos junto à Secretaria Estadual de Educação é alta e, por isso, ele busca resolver as coisas junto à própria comunidade, afirmando que “[...] faço muito esse trabalho assim político, de sair, de buscar as coisas [...]”.

Diante disso, o diretor Eládio afirma ser a gestão pedagógica da escola a atividade mais importante. Mas, segundo ele, não é nessa parte que ele gasta mais tempo, pois ela está delegada à vice-direção e à especialista da escola. Enquanto gestor, “eu diria que hoje a maior parte do meu tempo é na gestão administrativa de pessoal e na gestão financeira da escola, que aí a gente vai trabalhar com o pessoal da secretaria e com a menina do setor financeiro, que essa parte a gente tem que cuidar de perto mesmo”.

No que tange às tomadas de decisão com base nas informações do Simade, Eládio ressalta que elas são relativas à quantidade de matrículas que a escola poderá receber e, com base nessa informação, ao quantitativo de servidores que a escola poderá ter no ano seguinte.

Sobre o suporte recebido pela escola da Superintendência Regional, ele diz que é deficitário. Isso porque o Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE)⁶, setor da superintendência responsável pelo atendimento relativo ao Simade, conta com qua-

⁶ São funções do NTE: a) Fomentar nas Escolas e na Superintendência Regional de Ensino a utilização intensiva das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (-DICs como fator preponderante para a melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem, por meio de prospecção, monitoramento, apoio e controle das atividades realizadas nas escolas, de capacitação de docentes, pessoal administrativo, técnico e discentes. b) Manter os equipamentos de informática em funcionamento adequado e constante no âmbito das Escolas e da SRE, por meio de intervenções técnicas preventivas e corretivas e/ou de orientação, acompanhamento, apoio e gerenciamento de eventuais serviços de terceiros. c) E atender as Secretarias Municipais de Educação, no tocante ao uso das TDICs quando e mediante demanda firmada por parcerias entre a SEE-MG/ União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação de Minas Gerais (UNDIME-MG)/Ministério da Educação (MEC).

tro funcionários para atender um total de 130 escolas. Como consequência, muitas vezes, as respostas aos e-mails enviados são demoradas e o atendimento via telefone é complicado, pois a linha fica sempre ocupada. Frente a isso, Eládio afirma que “[...] recorreremos aos outros, grupo de WhatsApp de colegiados de diretores do município da Regional, manda mensagem, às vezes, alguém já sabe que tá com problema manda um videozinho mostrando o que que fez, como que resolveu [...]].” Por outro lado, a respeito do acesso do NTE ao SIMADE, o diretor relata que:

[...] eles não têm senhas de acesso no Simade, então, por exemplo, a superintendência ela tem a senha e o login de todos os diretores da Regional, eles não conseguem acessar o sistema com login e usuário deles, tem alguma coisa pra resolver e eles vão fazer de lá, não conseguem nem fazer uma conexão remota, então eles tem que pegar o login e a senha do diretor e entrar. Então, assim, pode acontecer alguma pane alguma coisa lá que vai tá registrado, meu acesso e senha, como se eu tivesse feito aquele acesso e tudo né, você só vai conseguir saber que não foi você se puxar o IP da máquina que foi usada aí vai ver que é um computador lá do superintendente, não é um computador em que trabalho na escola, mas eles não têm acesso, até por diário eletrônico a gente liga lá e fala, Ah! tem um problema em tal lugar assim, você vai me explicando ai, me falando como é que é que eu vou tentar te ajudar, porque eles não conseguem abrir o sistema e acompanhar junto com a gente, então assim, é uma falha terrível.

Por fim, o diretor afirma que o acesso que a escola tem à internet e os computadores que ela usa são bons já que a escola “recebeu três computadores novos o ano passado que a secretaria estadual mandou. Então são computadores novos, atualizados, máquinas novas, e com bom acesso à internet”.

A diretora Ana possui licenciatura em química e matemática, especialização em supervisão e gestão escolar e em inspeção escolar, e mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Administra a escola há sete anos, dos quais, quatro como vice-diretora e três anos como diretora. A escola possui nível 5 de complexidade de gestão, nível socioeconômico referente ao grupo 3 e oferta os anos finais do ensino fundamental, Ensino Médio (EM) e Educação de Jovens e Adultos (EJA) com um total de 446 matrículas (INEP, 2019). O Ideb da escola para os anos finais do ensino fundamental, em 2017, foi de 4,5, abaixo da meta estipulada de 5,5 e o Ideb do EM do mesmo ano foi 4,2. A escola possui biblioteca; laboratório de ciências; laboratório de informática e acesso à internet banda larga, além de quatro computadores para uso administrativo (INEP, 2019).

Assim que assumiu a direção da escola, Ana teve muitos problemas relativos à infraestrutura, pois

[...] a escola estava com uma reforma licitada da gestão anterior e não tinha nada funcionando, inclusive cantina. Eu não tinha cantina. Tanto que eu falei com a inspetora, eu não tenho como oferecer merenda [...]. E eu não tenho como lavar uma louça, um prato, um copo, não tinha pia, não tinha nada. Eu vou te pedir, como eu sei que eu não tenho tempo, porque a obra estava no início, e eu vou te pedir que faça aulas de meia hora com atividades para casa, compensando a carga horária. Até pelo menos o prazo de mais um mês, que é quando eu vou conseguir colocar essa escola mais ou menos em ordem.

Diante disso, a diretora, teve que repensar o funcionamento da escola e, para isso, chamou os professores. Junto com eles construiu uma proposta pedagógica para que a escola pudesse funcionar paralelamente com as obras. Ainda de acordo com a diretora, ela teve muita parceria da equipe de Auxiliar de Serviços da Educação (ASB), da especialista e do secretário escolar. A eles delegou responsabilidades relativas às competências de cada um. Desse modo, os ASB auxiliaram na organização das salas e dos espaços da escola, a especialista assumiu a liderança da gestão pedagógica e o secretário escolar das demandas referentes ao Simade. A diretora, por sua vez, ficou por conta da parte financeira e burocrática que, segundo ela, era a parte mais frágil já que a pessoa corresponsável não dava muito suporte.

Parte das decisões tomadas tomadas com base nos dados do Simade dizem respeito principalmente ao processo de enturmação. Ou seja, a partir dos dados sobre reprovação e notas fornecidos pelo Simade a equipe gestora da escola monta as turmas. Sobre isso, inclusive, a diretora afirma que ela teve problemas, uma vez que os professores queriam criar turmas homogêneas com alunos ruins e bons separadamente. Mas ela foi contra e bancou isso diante dos professores “porque eles queriam falar que não estava dando certo e tentaram que eu recuasse. Eu não recuei e falei: vai dar certo e nós vamos fazer diferente”.

Sobre o suporte da SRE para uso do Simade a diretora afirma que participou de uma única formação em 2015, mas que há um suporte no setor de Serviço de Documentação e Informação Educacional (Sedine). Contudo, se “é algo que eles não sabem, que isso acontece também, em muitos momentos nem eles sabem responder, então eles pedem *print* da tela, procuram a informação e respondem tão logo conseguem a informação”.

Francisco está há três anos como diretor da escola cujo nível de complexidade de gestão é 3 e cujo indicador de nível socioeconômico também está no grupo 3. Este diretor possui licenciatura em educação física, tem pós-graduação em práticas pedagógicas e mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. A escola

oferece anos iniciais e finais do ensino fundamental, com um total de 415 matrículas. O Ideb dos anos iniciais para o ano de 2017 (5,4), ficou abaixo da meta estipulada. No que diz respeito aos espaços de aprendizagem e equipamentos, a unidade de ensino possui biblioteca; laboratório de ciências; laboratório de informática, acesso à internet banda larga e seis computadores para uso administrativo (INEP, 2019).

A escola situa-se em um distrito de Ouro Preto afastado da sede da SRE. Neste distrito ocorre exploração de minério e, como consequência, na escola há uma grande população flutuante de alunos que vem de várias regiões do Brasil, cujos pais muitas vezes são transferidos pelas empresas e os alunos têm que sair da escola. O corpo docente da escola é majoritariamente de professores contratados, pois, segundo o gestor, o “valor da passagem é alto e ainda tem esse negócio do clima escolar” que ele descreve como bem conturbado e violento. Como resultado, boa parte do tempo do diretor é gasto resolvendo conflitos na escola e, quando não está fazendo isso, ele tem que ficar por conta da parte burocrática que inclui demandas solicitadas pela SRE e pela própria escola.

Segundo ele, a parte pedagógica fica a cargo das supervisoras, mas “acaba que eu, como elas não fazem de acordo com o que eu acho que deveria fazer, aí eu acabo tomando a frente até do pedagógico, conferindo diário digital, essas coisas eu confiro na escola. A supervisora não tem muito contato com a tecnologia”.

O diretor afirma que aprendeu a mexer no Simade no dia a dia e que entra no sistema duas vezes na semana para verificar se há demandas e pendências. Na escola ele divide as “tarefas” do Simade entre os funcionários da secretaria. Sobre o uso dos dados do Simade o gestor afirma que “o Simade é mais pra transferência, para matrícula, telefones e aí gera uns gráficos bacanas de resultado final, de aprovados e reprovados [...] resultados gerais da escola porque o diário digital é mais específico de turma e ele [Simade] é um resultado geral da escola a gente usa para avaliar como é que foi o ano e apresentar para os professores”. De uma maneira geral a equipe gestora usa mais as informações que os professores passam sobre os alunos, como, por exemplo, as faltas, do que as do Simade. E, a partir dessas informações, eles entram em contato com a família, visitam a casa do aluno e, em último caso, acionam o conselho tutelar.

Segundo o diretor, a SRE oferece suporte para uso do Simade e todo ano faz uma capacitação para os servidores que mexem no sistema nas escolas. Além disso,

a SRE tem uma funcionária que fica responsável por atender e tirar dúvidas de um grupo de escolas.

A diretora Vilma trabalha há três anos na gestão de uma escola que pertence ao grupo 5 no indicador de nível socioeconômico e possui nível 3 de complexidade de gestão. Ela possui uma licenciatura curta em ciências, licenciatura pela e pós-graduação em biologia, meio ambiente e saúde pública, além de possuir um mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. A escola atende somente os anos finais do ensino fundamental com 30 turmas distribuídas nos turnos matutino, vespertino e noturno com um total de 885 matrículas. Em 2017, obteve Ideb de 5,5 (abaixo da média estipulada). A escola possui biblioteca; laboratório de ciências; acesso à internet banda larga e 12 computadores para uso administrativo (INEP, 2019).

A diretora ressalta que a escola é tranquila de gerir, uma vez que atende somente o segundo segmento do Ensino Fundamental, porém afirma que isso não significa que a escola não tenha problemas. Assim que assumiu o cargo, ela teve que resolver alguns problemas da gestão anterior e organizar o cotidiano da unidade de ensino já que o antigo gestor ia pouco à escola e não se envolvia muito com as coisas. Em função disso, assim que ela iniciou o trabalho na escola, ela foi cuidar da parte administrativa, pois as ATB eram mais velhas (a mais nova tinha 57 anos) e não lidavam muito bem com a tecnologia e os sistemas de gestão. Contudo, a diretora afirma que, enquanto gestora, nunca foi oferecido curso de formação para trabalhar com o Simade e que o aprendizado ocorre no dia a dia.

No tocante ao uso do tempo a diretora pondera que gasta boa parte dele com a parte burocrática e, por isso, a gestão pedagógica fica em segundo plano e é delegada às vice-diretoras. Sobre as tomadas de decisão da equipe gestora frente aos dados do Simade, ela diz que, na maior parte das vezes, fazem uso dos relatórios de notas para fazer reunião de conselho de classe e para conhecer a turma.

A partir do exposto, podemos dizer que os quatro diretores disseram que a atividade que demanda mais tempo no seu cotidiano é a burocrática, mas consideraram que a mais importante seria a atividade de cunho pedagógico.

[...] eu diria que a maior parte do meu tempo é na gestão administrativa de pessoal e na gestão financeira da escola [...] (Diretor Eládio. Entrevista realizada em outubro de 2018).

[...] A parte pedagógica demanda muito, mas a parte administrativa suga mais. Então, assim, às vezes, eu acho que a parte pedagógica, ela fica um pouco a desejar, porque a administrativa exige muito do diretor.

[...] A escola estava com uma reforma licitada da gestão anterior e não tinha nada funcionando, inclusive cantina. Eu não tinha cantina. [...] eu tive que me ocupar muito com essa parte de infraestrutura e com isso confesso que temo ter penalizado a parte pedagógica que é o foco da gestão [...].

[...] mas o que acontece durante o dia depende das demandas que chegam por e-mail, burocráticas, preenchimento de planilha, documentação, atualização do Censo, Simade e com prazos curtos [...].

A partir das falas acima é possível dizer que todos os diretores têm consciência da importância do acompanhamento da parte pedagógica no dia a dia escolar, mas a parte administrativa/burocrática é a que demanda mais. Isso porque os diretores são os responsáveis legais por essa parte e também pela prestação de contas junto aos órgãos superiores. Diante disso, é possível afirmar que o uso dos dados para ações pedagógicas nas escolas é feito por outras pessoas da equipe gestora ou, de fato, não acontece.

Outro ponto que merece atenção diz respeito ao público que as escolas atendem. Das quatro escolas, três possuem Indicador de Nível Socioeconômico das Escolas de Educação Básica (INSE) no grupo 3, ou seja, mais próximas ao nível mais baixo e, como consequência, os alunos que as escolas atendem são provenientes de um contexto social mais vulnerável. Muitas vezes, a equipe gestora precisa lidar com questões disciplinares em detrimento de ações de cunho pedagógico. Conforme Wayman et al. (2012), o contexto e suas micropolíticas influenciam a atitude frente aos dados. Deste modo, se as escolas precisam, antes de tudo, lidar com questões disciplinares, burocráticas e de infraestrutura é esperado que, mesmo em um contexto macro e micropolítico que estabelece políticas para o uso dos dados, este será prejudicado, inevitavelmente. As falas dos diretores apontam, o problema relativo ao suporte que as unidades escolares recebem para uso do Simade, porque mesmo existindo um setor responsável por esse atendimento nas SRE, muitos aprenderam na prática a usar o sistema, sem apoio técnico e sem uma oportunidade de formação específica ou continuada.

[...] aprendi a mexer usando o mesmo [Simade] no dia a dia [...] fomos para a rotina para aprender [...].

[...] não teve nenhum curso, pelo menos enquanto eu sou gestor/a, não foi oferecido nenhum curso para trabalhar com Simade. A gente aprende no dia a dia. [...].

[...] A formação teve no início de 2015. Lá no iniciozinho teve uma formação e é ela desde hoje.

Na percepção dos diretores a ausência de formação/capacitação é um entrave para o uso do Simade na medida em que “aprender no dia a dia, na rotina” é pouco eficiente e demanda um tempo nem sempre disponível. Enquanto eles poderiam estar direcionando sua atenção para outras demandas da escola, eles precisam estar aprendendo a como mexer/usar o sistema.

Sobre o uso dos dados do Simade especificamente pela gestão da escola e sobre as tomadas de decisões a partir dos dados os diretores/as disseram que:

[...] tem um relatório do Simade, que é o relatório de auditoria, que eu puxo de vez em quando para ver o que o servidor está fazendo, se a secretaria está mantendo o serviço atualizado, porque pela auditoria eu sei [...] quais foram as últimas alterações que fizeram na semana, no dia, quais acessos eles tiveram [...] eu faço a impressão da ficha de matrícula do aluno no Simade [...] então assim não é com tanta frequência que eu uso [...].

[...] relatórios do Simade que eu preciso eu já tenho impresso. No início do ano os ATB imprimem para a direção, para as especialistas e para a vice-direção uma lista nominal de todos os alunos. [...] a gente imprime a relação de notas para fazer a verificação de médias perdidas [...] para fazer conselho de classe, para organizar, para conhecer as turmas, saber como é que está a organização [...].

[...] fizemos um conselho de classe pedagógico, retiramos as informações do Simade e o que foi verificado [...] nós tivemos turmas que os professores identificaram que o rendimento não estava bom, porque os alunos têm muita dificuldade. [...] Então a equipe pedagógica junto com os professores definiram que com esses alunos seria feito um plano de intervenção pedagógico. [...] a equipe fez uma reunião com os pais e foi montado um projeto para esses alunos [...].

[...] o Simade apresenta resultado geral da escola [...] a gente usa para avaliar como é que foi o ano [...] apresentar pros professores [...].

A partir dos fragmentos de fala acima é possível verificar que os diretores fazem diferentes tipos de uso dos dados do Simade. Todavia os tipos de uso têm um forte caráter burocrático, isto é, as decisões tomadas pelos diretores são, na maioria das vezes, de cunho administrativo, seja para verificar se os dados do sistema estão atualizados ou qual o quantitativo da escola para possíveis contratações, seja para verificar os alunos que perderam média. Esse último aspecto, porém, parece ser o que mais se aproxima de um uso pedagógico dos dados já que o diretor relatou usar dessa informação para pensar alternativas para os alunos.

Corroborando com o que apontam Wayman et al. (2012), o macrocontexto da SEE/MG, que fornece ferramentas para o uso dos dados, permite que os gestores tenham atitudes positivas frente aos dados, o que não garante, contudo, que eles consigam construir uma cultura de uso pedagógico dos dados no âmbito da escola. Isso porque, majoritariamente, quem acessa o Simade, e dele faz uso, são a equipe gestora, a secretaria e os ATB.

No que diz respeito a como os diretores organizam o cotidiano escolar os quatro diretores assumiram posturas diferentes. O gestor Eládio afirmou que delega funções, mas acompanha as atividades e que a escola conta com servidores jovens (25–34 anos), o que seria um facilitador para as atividades que demandam, por exemplo, uso de tecnologia como o Simade. Já a gestora Vilma disse que tem que assumir muitas funções, mas não se considera centralizadora. Admitiu ter dificuldades com trabalho coletivo na escola e que os servidores que trabalham diretamente com o Simade são mais velhos (57–71 anos) o que acarreta problemas. A diretora Ana declarou que tem problemas com a equipe da parte financeira e também com a secretária que, de acordo com ela “já está no ponto de sair” referindo-se à idade da mesma, mas destacou o trabalho e o apoio pedagógico da supervisora. Por fim, o diretor Francisco disse que acaba fazendo algumas demandas pedagógicas uma vez que a supervisora da escola não tem muita familiaridade com a tecnologia.

A liderança como uma qualidade organizacional reflete a cultura organizacional da escola (JACKSON, MARRIOTT, 2012), ou seja, o modo como ocorre a interação entre os agentes da escola e entre eles e a gestão é que irá constituir o diretor escolar enquanto liderança. Nas falas apresentadas, os diretores, muitas vezes, se referiram aos servidores da escola e ao modo como se relacionam com eles. Disseram sobre as dificuldades com os mesmos e, ao mesmo tempo, apresentaram aspectos de valores coletivos como, por exemplo, os relatos do diretor Eládio e da diretora Ana, respectivamente: “[...] eu redistribuo as tarefas, essa aqui é secretaria [...], assunto pedagógico vai para vice-diretora, que vai para a supervisora, a parte financeira vai para a menina da prestação de contas [...] criou uma rotina diferente de delegar mesmo as funções e acompanhar, fazer trabalho de acompanhamento [...]”; e “[...] isso porque eu tenho uma especialista muito competente, muito boa e é efetiva na escola. Então, muita coisa ela assume para mim dessa parte pedagógica [...]”.

Frente a isso, as diferentes culturas organizacionais das escolas e as condições de funcionamento das mesmas no que se refere à infraestrutura e ao pessoal, influenciam no modo como o gestor escolar é reconhecido enquanto liderança.

Considerações finais

Os diretores entrevistados reconhecem a importância do Simade para o cotidiano da escola e admitem que o uso desse sistema é diário, mas restringe-se, basicamente, a aspectos burocráticos. Pesquisas (TOMAZ, 2015; MARTINS, 2014; BALDUTI, 2017) apontam que esse uso burocrático do sistema de gestão tende a ser comum no estado de Minas Gerais, o que indica a necessidade de maiores investigações para compreender quais poderiam ser os usos pedagógicos dos dados pela unidade escolar e as demandas das escolas para que isso ocorra. Uma destas demandas, apontada nas entrevistas, diz respeito ao fator ausência de formação continuada para utilização do Simade, por isso, esse aspecto deve ser levado em consideração para futuras pesquisas que busquem compreender o uso dos dados.

Acreditamos que o efetivo uso dos dados, para além do administrativo, pode contribuir muito para a gestão da escola e para as práticas pedagógicas. Mas essa hipótese só poderá ter sentido se os contextos motivarem o uso dos dados via formações continuadas e implementação de políticas públicas que motivem um uso pedagógico das informações. Por isso, pesquisas sobre essa temática se fazem necessárias.

Referências

BALDUTI, C. F. *Possibilidades de aperfeiçoamento do sistema mineiro de administração escolar (Simade)*. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) — Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2017. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2017/10/CAMILA-FARIA-BALDUTI_REVISADO.pdf>. Acesso em: 4 dez. 2018.

COPLAND, M. A. Leadership of inquiry: building and sustaining capacity for school improvement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Washington, v. 25, n. 4, p. 375-95, dez. 2003. <https://doi.org/10.3102/01623737025004375>

DATNOW, A.; PARK, V.; WOHLSTETTER, P. *Achieving with data: how high-performing school systems use data to improve instruction for elementary students*. Los Angeles, CA: University of Southern California, 2007.

DRABACH, N. P.; SOUZA, A. R. Leituras sobre a gestão democrática e o gerencialismo” na/da educação no Brasil. *Revista Pedagógica*, Chapecó, v. 16, n. 33, p. 221-48, jul./dez. 2014. <https://doi.org/10.22196/rp.v16i33.2851>

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Resolução SEE N° 1.180, de 28 de agosto de 2008. Estabelece as diretrizes e dá orientações para implantação, manutenção e atualização de dados no sistema mineiro de administração escolar Simade. *Diário Oficial do Estado de Minas Gerais*, 29 ago. 2008.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Governo de Minas Gerais. *Educação inicia escolha dos diretores da rede estadual de ensino*. Belo Horizonte, MG, 2019.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. Índice de desenvolvimento da educação básica. *Ideb Escola*, 2019. Disponível em: <<http://idebescola.inep.gov.br/ideb/consulta-publica>>. Acesso em: 11 set. 2019.

JACKSON, K.; MARRIOTT, C. The interaction of principal and teacher instructional influence as a measure of leadership as an organizational quality. *Educational Administration Quarterly*, Charlottesville, v. 48, n. 2, fev./abr. 2012. <https://doi.org/10.1177/0013161X11432925>

LIMA, L. *A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica*. 2. ed. Cortez, 2003.

LIMA, C. C. *Uso dos dados do sistema mineiro de administração escolar (Simade) pelos gestores das escolas públicas da rede estadual*. 2019. Tese (Doutorado em Educação) — Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2019.

MARTINS, M. A. A. L. *Estudo comparativo da utilização do sistema mineiro de administração escolar (Simade) por duas escolas estaduais da SRE Coronel Fabriciano*. 2014. 122 fls. Dissertação (Mestrado) — Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2014.

SOARES, T. M.; TEIXEIRA, L. H. G. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo, v. 17, n. 34, p.155-86, maio/ago. 2006. <https://doi.org/10.18222/ae173420062121>

TOMAZ, P. A. *Possibilidades de uso das informações do sistema mineiro de administração escolar na gestão das escolas*. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) — Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2015. Disponível em: <<http://www>.

mestrado.caeduff.net/wp-content/uploads/2015/10/PAULO-APARECIDO-TOMAZ.pdf#page=35&zoom=100,0,761>. Acesso em: 4 dez. 2018.

WAYMAN, J. C.; STRINGFIELD, S. Technology-supported involvement of entire faculties in examination of student data for instructional improvement. *American Journal of Education*, Chicago, v. 112, n. 4, 549-71, ago. 2006. <https://doi.org/10.1086/505059>

WAYMAN, J. et al. District-wide effects on data use in the classroom. *Education Policy Analysis Archives*, Tempe, v. 20, n. 25, ago. 2012. <https://doi.org/10.14507/epaa.v20n25.2012>

Submissão em: 05-11-2019

Aceite em: 05-11-2019