



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DO RIO DE JANEIRO



**Tese de Doutorado**

**Gestores escolares e os sistemas de administração  
e avaliação de Minas Gerais: racionalização  
burocrática e o uso de dados**

**Luísa Gomes de Almeida Vilar di**

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cynthia Paes de Carvalho

# A PESQUISA

- Problema de Pesquisa:
  - Quais fatores influenciam os processos de uso de dados pedagógicos e administrativos na gestão das escolas?
- Objetivo Geral:
  - Compreender quais são as práticas de uso de dados da equipe gestora.
- Objetivos Específicos:
  - Analisar a influência da liderança do diretor no processo de uso de dados para fins pedagógicos;
  - Analisar em que medida o clima escolar influencia as práticas de uso de dados na escola;
  - Entender em que medida a percepção da confiabilidade/fidedignidade dos dados disponíveis se reflete no uso de dados pela gestão da escola.

# METODOLOGIA – PESQUISA DE CAMPO

- Pesquisa qualitativa com estudos de casos (Yin, 2001) em duas unidades escolares na SRE de Juiz de Fora:
  - Escola Travessia
  - Escola Jardim Botânico
- Observação do cotidiano das escolas;
- Entrevistas semiestruturadas com os integrantes das equipes gestoras.

## 2. Revisão de Literatura



### 3. O contexto organizacional para uso dos dados em Minas Gerais



# CONTEXTO ORGANIZACIONAL ESCOLAS

Informações	Escola Travessia	Escola Jardim Botânico
Índice de Complexidade de Gestão	6	6
INSE	4	3
Nº matrículas	667	1132
Nº funcionários	75; ½ equipe gestora efetiva; ½ contrato	85; ½ equipe gestora efetiva; ½ contrato
Nº docentes	64; >contrato temporário	61; >contrato efetivo
Turnos de funcionamento	manhã, tarde e noite	manhã, tarde e noite

# CONTEXTO ORGANIZACIONAL ESCOLAS

✧ **No período de 2005-2015**, no 9º ano, temos:

- **Escola Travessia:** Nível 2 Prova Brasil (LP e MAT); queda taxa aprovação; queda Ideb.
- **Escola Jardim Botânico:** Nível 3 (LP e MAT); aumento taxa aprovação; aumento Ideb.

✧ **No período de 2014-2019**, no 9º ano, temos uma média no PROEB/Simave de:

- **81% dos alunos da escola Travessia e 73% da escola Jardim Botânico** no padrão de **desempenho baixo e intermediário** em Língua Portuguesa.
- **93% dos alunos da escola Travessia e 85% da escola Jardim Botânico** no padrão de **desempenho baixo e intermediário** em Matemática.

# 4. Racionalidade burocrática e Gestão Escolar

- Vandenberghe (2012):
  - ✓ Racionalidade Subjetiva
    - Gestor escolar constrói a sua racionalidade por meio das suas subjetividades (valores e ideologias) as quais influenciam seu modo de compreender e de agir na escola.
    - Processos de racionalização sobre os dados envolvem o que os diretores pensam sobre os dados e como eles atuam e tomam decisões a partir do uso ou não dos dados.
  - ✓ Racionalidade Objetivada (instituições – SEE/SRE)
- Diretor -> Burocrata híbrido





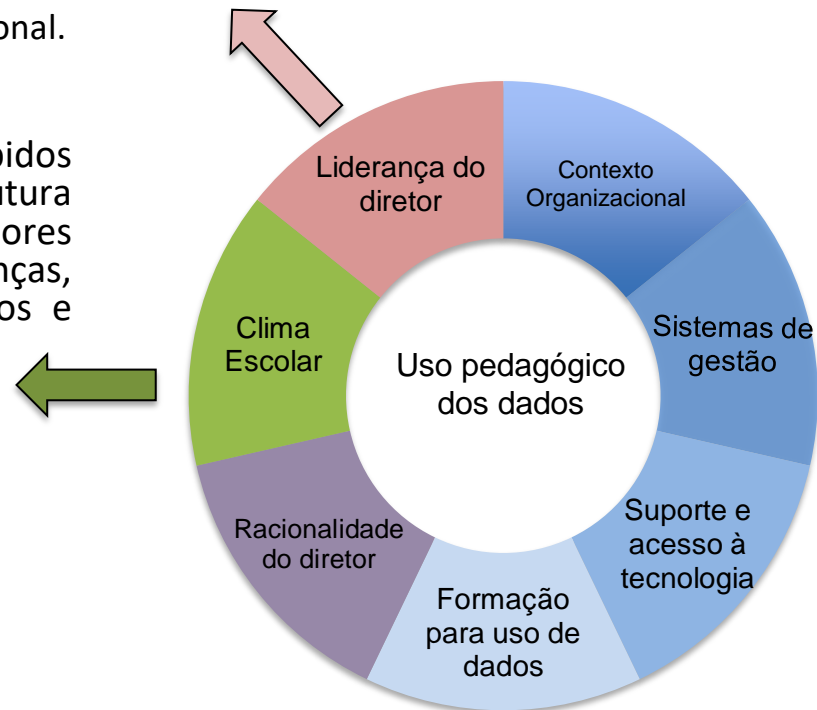
# 5. Liderança, clima escolar e o uso de dados

- “Trabalho de mobilizar pessoas e influenciar outros para articular e alcançar as intenções e metas compartilhadas na escola” (Leithwood, 2009, p. 20). + 4 Domínios e 19 práticas da liderança transformacional (Leithwood et al., 2019).
- Tem um peso significativo sobre o aprendizado do aluno;
- Habilidade do diretor em usar os dados é importante;
- Ambos os diretores são lideranças nas suas escolas e possuem domínios e habilidades de liderança que são exercidas em conjunturas distintas e a partir de diferentes visões de escola e de aluno.
- Liderança é relacional.

- [...] conjunto de efeitos subjetivos percebidos pelas pessoas, quando interagem com a estrutura formal, bem como o estilo dos gestores escolares, influenciando nas atitudes, crenças, valores e motivação dos professores, alunos e funcionários. (SILVA, 2001, p. 52).

- Oliveira (2015)

- Ambiente próprio para aprendizagem
- Relações interpessoais
- Coesão do corpo docente
- Comunicação
- Satisfação no trabalho



# 6 Confiança e o uso de dados

- “[...] crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos [...].” (GIDDENS, 1991, p. 36).
- Sistemas peritos: Simade e Simave
- Fichas simbólicas: dados dos sistemas

# CONFIANÇA

- **Pesquisas internacionais** sobre confiança estavam atreladas à discussão sobre **autoconfiança e autoeficácia** dos diretores educacionais para usar os dados, ou seja, o **quanto os diretores se sentem capazes** em usar os dados disponíveis nos sistemas de gestão e avaliação das redes educacionais e, a partir deles, tomar decisões.
- As pesquisas utilizam uma perspectiva diferente da que propomos, qual seja, a **confiança atrelada à confiabilidade do diretor nos dados provenientes dos sistemas mineiros de avaliação e gestão e a identificação**, ou seja, em que medida os diretores identificam ou não as escolas nos dados provenientes do sistema.



Uso pedagógico dos dados

Confiança

Contexto Organizacional

Sistemas de gestão

Suporte e acesso à tecnologia

Formação para uso de dados

Racionalidade do diretor

Clima Escolar

Liderança do diretor

# Obrigada.

*A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê. (Arthur Schopenhauer).*