

- XIII -**LIDERANÇA E ATITUDES DOS DIRETORES
ESCOLARES E O USO DOS DADOS DO SIMAVE EM
TRÊS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DE EDUCAÇÃO
DE MINAS GERAIS**

Luísa Gomes de Almeida Vilardi
PUC-Rio/luisavilardi@gmail.com

Cynthia Paes de Carvalho
PUC-Rio/cynthiapaesdecarvalho@puc-rio.br

O presente trabalho apresenta um estudo exploratório sobre a influência da liderança e das atitudes do diretor para o uso dos dados do Sistema Mineiro de Administração Escolar (Simade). Este estudo tem como objetivo compreender em que medida as atitudes de diretores da rede estadual de educação de Minas Gerais frente aos dados relativos à vida escolar dos alunos, tais como 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), bem como o suporte que eles tem para acessar e usá-lo mobilizam/influenciam o uso dos dados na escola e como e quais são os usos realizados pelos diretores. Para tanto, foram feitas entrevistas semi-estruturadas com três diretores escolares da rede estadual de educação de Minas de três diferentes Superintendências Regionais de Ensino. Para a realização das entrevistas entramos em contato com os sujeitos de pesquisa, inicialmente por e-mail e, mediante o aceite para a realização da entrevista, marcamos um horário e local. Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. De posse da transcrição passamos a analisar as falas dos sujeitos tendo em vista o referencial sobre uso de dados adotado por Wayman *et al.* (2012) e a discussão sobre liderança de Jackson e Marriott (2012).

De acordo com Wayman *et al.* (2012) nos últimos 10 anos houve um aumento substancial das pesquisas no campo da educação que buscam compreender como os educadores podem usar os dados educacionais para melhorar suas práticas. Inicialmente, é importante dizer que estamos considerando como “dado” qualquer informação bruta que os

educadores têm acesso sobre os estudantes, ou seja, qualquer coisa que ajude os educadores a saber mais sobre os estudantes (WAYMAN *et al.*, 2012). O levantamento realizado pelos autores aponta como importantes fatores para o uso dos dados: a atitude frente aos dados, a liderança do diretor, o suporte pessoal e o acesso à tecnologia. No presente artigo iremos focar nesses fatores na tentativa de compreender em que medida eles afetam o uso dos dados pelos diretores de três escolas estaduais de Minas Gerais.

No que diz respeito às atitudes frente aos dados, Wayman *et al.* (2012) afirmam que essa postura irá depender do contexto em que os educadores se encontram. Sendo assim, educadores em contextos que motivam o uso dos dados, normalmente tem atitudes positivas, ou seja, fazem uso e promovem uma cultura de uso dos dados. Por outro lado, educadores em contextos onde não há incentivos para o uso dos dados tem atitudes pouco pautadas nessas informações. Todavia, 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.

Para compreender a influência da liderança dos diretores quanto ao uso dos dados iremos utilizar o conceito de liderança de Jackson e Marriott (2012). Para eles a liderança não está atrelada a 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, consideramos a liderança como uma qualidade organizacional. Nas palavras de Jackson e Marriott (2012, p. 233, tradução da autora)⁵ “[...] liderança como uma qualidade organizacional se situa nas relações sociais entre os atores das organizações”. Nessa perspectiva, os autores apresentam a concepção de *liderança distribuída* como a “[...] capacidade compartilhada entre os atores da organização e observada nas interações e tarefas típicas de quem lidera a escola”⁶ (JACKSON; MARRIOTT, 2012, p. 236). Nesse sentido, a liderança distribuída não recai somente sobre a figura do diretor escolar, mas também sobre os demais atores educacionais e nas relações cotidianas da escola estabelecidas por eles. Todavia, se faz necessário destacar que há distribuições heterogêneas na escola no que diz respeito à liderança, já que, por exemplo, em Minas Gerais os principais responsáveis legais pelas

⁵ “[...] leadership as an organizational quality is situated in the social relationships between actors in the organization (JACKSON; MARRIOTT, 2012, p.233).

⁶ 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).

escolas são os diretores escolares. Ou seja, eles acabam sendo os principais líderes, o que não invalida o fato de haver a necessidade de uma distribuição de lideranças e, consequentemente, de tarefas e responsabilidades na escola. No contexto estudado os responsáveis por utilizar o Simade nas escolas de Minas Gerais são os diretores, secretários e ATBs. Contudo, neste estudo exploratório, focamos apenas na figura do diretor escolar por compreender que ele é, normalmente, o sujeito que mobiliza os demais atores escolares e decide as principais ações, além de ser alvo de políticas públicas e de ações de órgãos superiores da SEE/MG no fomento para trabalhar com os dados do Simade na escola, sendo por estas razões também um ator chave no processo de uso dos dados (WAYMAN *et al.*, 2012; WAYMAN; STRINGFIELD, 2006; COPLAND, 2003; DATNOW *et al.*, 2007).

Os três diretores fazem diferentes tipos de uso dos dados do Simade. Todavia, quase todos os tipos de uso descritos têm um forte caráter burocrático, isto é, as decisões tomadas pelos diretores são, na maioria das vezes, de cunho administrativo ou de controle burocrático, seja para verificar se os dados do sistema estão atualizados ou qual o quantitativo da escola para possíveis contratações, seja para identificar os alunos que perderam média, sem esclarecer que implicações isso poderia ensejar para a gestão da escola ou que intervenções junto aos alunos e/ou docentes se planeja fazer a partir dessas informações.

No que diz respeito à liderança do diretor, tal como a concebem Jackson e Marriott (2012), é possível afirmar que somente em uma escola percebe-se a possibilidade de uma liderança distribuída e que valoriza a colaboração e a corresponsabilidade, já que o diretor assume que delega funções. Nas outras duas escolas, ao contrário, os relatos indicam problemas nas relações interpessoais com a equipe gestora da escola.

Por fim, no que diz respeito ao acesso à tecnologia constatamos que as três escolas possuem acesso à internet e tem computadores para uso administrativo. Já quanto ao suporte oferecido pelas SREs para o uso do Simade, as entrevistas indicaram que os diretores percebem como insuficiente ou inexistente, já que somente um deles teve formação e somente no ano de 2015.

Os fatores que influenciam o uso dos dados nas escolas são muitos e podem ser complexos e variar em cada contexto escolar, mas acreditamos que eles podem ser usados para influenciar positivamente o uso de dados. Nas três SREs pesquisadas havia pouca ou nenhuma ação institucional relacionada ao 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 suporte técnico com

formações continuadas e políticas públicas que motivem um uso pedagógico das informações. Por isso maiores pesquisas sobre essa temática se fazem necessárias.

REFERÊNCIAS

COPLAND, M. A. Leadership of inquiry: Building and sustaining capacity for school improvement. **Educational Evaluation and Policy Analysis**, 25, 375–395, 2003.

DATNOW, A.; PARK, V.; WOHLSTETTER, P. **Achieving with data**: How high-performing school systems use data to improve instruction for elementary students. Los Angeles: University of Southern California, Rossier School of Education, Center on Educational Governance, 2007.

JACKSON, Karen; MARRIOTT, Christine. The Interaction of Principal and Teacher Instructional Influence as a Measure of Leadership as an Organizational Quality. **Educational Administration Quarterly**, v. 48, n.2, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0013161X11432925>. Acesso em: 08 out. 2018.

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

WAYMAN, J. C.; STRINGFIELD, S. Technology-supported involvement of entire faculties in examination of student data for instructional improvement. **American Journal of Education**, v.112, n.4, 549–571, 2006.

WAYMAN, Jeffrey; CHO, Vincent; JIMERSON, Jo Beth; SPIKES, Daniel. District-Wide Effects on Data Use in the Classroom. **Education Policy Analysis Archives**, v. 20, n. 25, 2012. Disponível em: <http://epaa.asu.edu/ojs/article/view/979>. Acesso em: 08 set. 2018.