

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

Pollyanna de Oliveira Alves Valente

**O Trabalho de uma Superintendência Regional de Ensino da Zona da Mata mineira na
apropriação de resultados das Avaliações Educacionais junto às escolas estaduais**

Juiz de Fora

2025

Pollyanna de Oliveira Alves Valente

**O Trabalho de uma Superintendência Regional de Ensino da Zona da Mata mineira na
apropriação de resultados das Avaliações Educacionais junto às escolas estaduais**

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 para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Tufi Machado Soares

Juiz de Fora

2025

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

de Oliveira Alves Valente, Pollyanna.

O Trabalho de uma Superintendência Regional de Ensino da Zona da Mata mineira na apropriação de resultados das Avaliações Educacionais junto às escolas estaduais. / Pollyanna de Oliveira Alves Valente. -- 2025.

165 p.

Orientador: Tufi Machado Soares

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2025.

1. Avaliação Educacional. 2. Apropriação de Resultados. 3. Gestão Organizacional de Processos. I. Machado Soares, Tufi, orient. II. Título.

Pollyanna de Oliveira Alves Valente

**O Trabalho de uma Superintendência Regional de Ensino da Zona da Mata mineira na
apropriação de resultados das Avaliações Educacionais junto às escolas estaduais**

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.

Aprovada em 17 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Tufi Machado Soares - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Lourival Batista de Oliveira Junior
Universidade Federal de Juiz de Fora

Profa. Dra. Helena Rivelli
Prefeitura de Juiz de Fora

Juiz de Fora, 24/02/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Tufi Machado Soares, Professor(a)**, em 15/04/2025, às 10:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Lourival Batista de Oliveira Junior, Professor(a)**, em 15/04/2025, às 10:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Helena Rivelli de Oliveira, Usuário Externo**, em 16/04/2025, às 15:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2263943** e o código CRC **0A487FCD**.

Dedico este trabalho a Deus, Autor e Consumador da minha fé. (Hebreus 12:2).
Porque D'Ele, por Ele e para Ele são todas as coisas! Romanos (11:36).

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, só por Ele fui capaz de chegar tão longe! O Senhor sempre me surpreende e me faz superar minhas próprias expectativas!

Agradeço ao meu marido Leo, aos meus filhos Benjamin e Laura, somos um quarteto fantástico! Mamãe promete que não vai ficar no computador no fim de semana estudando e escrevendo por um bom tempo; preparem a pipoca e escolham o filme!

Agradeço à minha família por todo apoio e torcida! Listar nomes deixaria este texto demasiadamente longo, mas deixo registrada minha gratidão por ligarem para saber como estou, por levarem as crianças para passear, por ouvirem minhas explicações empolgadas sobre os estudos do mestrado, por orarem por mim... certamente suas orações me sustentaram durante todo essa jornada.

Agradeço à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, por implementar o programa Trilhas Educadores. Essa iniciativa abriu portas para que o mestrado entrasse na minha vida, num momento em que eu jamais imaginaria possível. Obrigada pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Agradeço à Universidade Federal de Juiz de Fora e à equipe singular do CAEd. A cada período presencial sentia-me privilegiada pela oportunidade de aprender e crescer com gente tão gabaritada! Guardarei tudo o que aprendi com muito carinho! Um *muito obrigada* especial ao Vitor, meu primeiro ASA, que me ajudou a desenhar este estudo e me ensinou um caminho de excelência para a pesquisa científica. Você tinha razão, Vitor! Identificar meus elementos críticos fez a minha pesquisa deslanchar! Você é fera, professor! Agradeço à Andreia e à Priscila, por se tornarem minhas ASAs no meio do trajeto e não me deixarem cair no chão! Vocês me ajudaram a voar; obrigada, meninas! Obrigada também ao professor Tufi, que prontamente aceitou me orientar. Obrigada professor, por dedicar tempo à leitura do meu trabalho!

Agradeço à minha segunda família, a Diretoria Educacional da SRE Ponte Nova. Esse trabalho é para cada uma de vocês, obrigada por toda inspiração, incentivo e por participarem da minha pesquisa de campo. Na oportunidade agradeço também a cada Diretor e Especialista, que prontamente se dispôs a participar e contribuir com minhas investigações!

Todos vocês foram fundamentais, serei eternamente grata!

“Os que semeiam com lágrimas, colherão com gritos de alegria.
Choram enquanto lançam as sementes, mas cantam quando voltam com
a colheita”. (Salmo 126. 5-6)

RESUMO

A presente dissertação é desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional 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). O caso estudado discute o trabalho da Superintendência Regional de Ensino (SRE) Ponte Nova para auxiliar as escolas estaduais da circunscrição quanto à apropriação de resultados das avaliações. Destarte esse caso se propõe a responder à pergunta: como a Diretoria Educacional pode atuar de forma expressiva para auxiliar as escolas no processo de apropriação dos resultados das avaliações? O objetivo geral deste estudo é analisar os processos realizados pela equipe pedagógica da SRE Ponte Nova para acompanhamento das escolas estaduais, no que tange às avaliações educacionais, e propor ações que aperfeiçoem tais processos. Os objetivos específicos são: i) descrever os processos adotados pela Divep da SRE Ponte Nova para acompanhamento e monitoramento das escolas estaduais no período entre 2008 e 2023; ii) analisar as dificuldades enfrentadas pela Divep no acompanhamento das escolas estaduais nos processos inerentes às avaliações educacionais; e iii) propor ações para melhorar o acompanhamento da Divep às escolas estaduais da SRE Ponte Nova no que se refere ao uso dos dados do Simave. Assumimos como hipótese que o suporte sistemático da SRE às escolas contribui para a melhoria da aprendizagem dos estudantes. Adotamos, como metodologia a pesquisa qualitativa, e como instrumento de pesquisa de campo, questionários às analistas educacionais da Divisão de Equipe Pedagógica (Divep), aos diretores e aos especialistas da Educação Básica atendidos por esta equipe. Três elementos críticos nortearam o estudo: i) o volume de projetos coordenados por cada analista, ii) a falta de protocolos que orientem a apropriação de resultados das avaliações e a capacitação das equipes escolares, e iii) a organização dos processos da Dire na socialização das ações em andamento. Como referencial teórico, tomamos as análises de pesquisadores como Cerdeira et al. (2017) acerca da apropriação de resultados de avaliações educacionais e as considerações de Mintzberg (2010), Fukunaga (2017) e Takeuchi e Nonaka (2008) sobre a gestão do conhecimento. A pesquisa de campo evidenciou a necessidade de aprimoramento dos processos organizacionais da Divep e da cultura de uso de dados entre os profissionais escolares. Tais demandas foram contempladas no Plano de Ação Educacional, que propõe a implementação de protocolos simples e funcionais para otimizar o suporte pedagógico prestado pela divisão.

Palavras-chave: Avaliação Educacional; Apropriação de Resultados; Gestão Organizacional de Processos.

ABSTRACT

This dissertation is developed within the scope of the Professional Master's Program in Public Education Management and Evaluation (PPGP) at the Center for Public Policies and Education Evaluation of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The case under study examines the work of the Regional Superintendence of Education (SRE) of Ponte Nova in supporting state schools within its jurisdiction in the appropriation of assessment results. Thus, the case seeks to answer the following question: how can the Educational Directorate act effectively to support schools in the process of appropriating assessment results? The general objective of this study is to analyze the processes carried out by the pedagogical team of SRE Ponte Nova in monitoring state schools with regard to educational assessments and to propose actions that enhance these processes. The specific objectives are: (i) to describe the processes adopted by the Pedagogical Team Division (Divep) of SRE Ponte Nova for monitoring and follow-up of state schools between 2008 and 2023; (ii) to analyze the difficulties faced by Divep in supporting schools in matters related to educational assessments; and (iii) to propose actions to improve Divep's monitoring of state schools in relation to the use of data from Simave. We assume as a hypothesis that systematic support from the SRE to schools contributes to improving student learning. A qualitative research approach was adopted, and questionnaires were used as a field research instrument, applied to educational analysts from Divep, as well as to principals and Basic Education specialists served by this team. Three critical elements guided the study: (i) the number of projects coordinated by each analyst; (ii) the lack of protocols guiding the appropriation of assessment results and the training of school teams; and (iii) the organization of processes by the Educational Directorate (Dire) in the dissemination of ongoing actions. As theoretical references, we draw on the analyses of researchers such as Cerdeira et al. (2017) regarding the appropriation of educational assessment results, and the considerations of Mintzberg (2010), Fukunaga (2017), and Takeuchi and Nonaka (2008) on knowledge management. Field research highlighted the need to improve the organizational processes of Divep and to foster a culture of data use among school professionals. These demands were addressed in the Educational Action Plan, which proposes the implementation of simple and functional protocols to optimize the pedagogical support provided by the division.

Keywords: Educational Assessment; Result Appropriation; Organizational Process Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Dinâmica de trabalho das equipes central e regionais do PIP.....	23
Figura 2 – Recorte Plataforma Moodle – Itinerários Avaliativos	25
Figura 3 – Estrutura dos Itinerários Avaliativos 2019	27
Figura 4 - Método PDCA utilizado pelos projetos Gide e Jovem de Futuro.....	28
Figura 5 - Organograma da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais	31
Figura 6 – Fluxograma das atribuições da Diretoria de Avaliação da Aprendizagem.....	32
Figura 7 – Organograma da Superintendência Regional de Ensino Ponte Nova.....	35
Figura 8 – Ações pedagógicas em andamento na SRE Ponte Nova sob coordenação da Divep em 2023	37
Figura 9 – Dinâmica de trabalho da Divep para a aplicação do Simave.....	43
Figura 10 – Dinâmica de trabalho da Divep para capacitação das equipes escolares para apropriação dos resultados do Simave	45
Figura 11 - Coleção de Divulgação e Apropriação de Resultados - 2023.....	91
Figura 12 - Exemplo de Organização dos arquivos síntese dos projetos coordenados pela Divep	101
Figura 13 – Protótipo da Ficha de Socialização das Ações	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Proficiência média da rede estadual de ensino de Minas Gerais – 3º ano do Ensino Fundamental (2006-2011).....	54
Gráfico 2 - Experiência profissional dos Especialistas com as etapas de ensino	72
Gráfico 3 – Materiais mais utilizados por Diretores e Especialistas para consulta sobre avaliação externa	79
Gráfico 4 - Ferramentas de comunicação interna da Divep.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de reuniões para alinhamento e/ou estudos da Divep (2018-2023)....	48
Tabela 2 – Número de reuniões pedagógicas promovidas pela Divep às escolas (2018-2023)	49
Tabela 3 - Desempenho dos estudantes do 9º ano do Ensino Fundamental no Proeb de Minas Gerais e da SRE Ponte Nova, por padrão de desempenho em Língua Portuguesa e Matemática (2014-2021).....	51
Tabela 4 – Desempenho dos estudantes do 3º ano do Ensino Médio no Proeb de Minas Gerais e da SRE Ponte Nova, por padrão de desempenho em Língua Portuguesa e Matemática (2016-2021).....	52
Tabela 5 – Percentual de estudantes do 3º ano (EF) com baixo desempenho no Proalfa	54
Tabela 6 – Cronograma de aplicação dos instrumentos de pesquisa	67
Tabela 7 - Formação acadêmica de Diretores e Especialistas.....	69
Tabela 8 - Tempo de atuação profissional como Diretor/Especialista na SRE Ponte Nova	69
Tabela 9 - Perfil escolar: porte da escola e etapas de ensino ofertadas	71
Tabela 10 - Nível de conhecimento dos Diretores e Especialistas sobre os elementos que compõem a produção das avaliações externas	73
Tabela 11 - Nível de conhecimento dos Diretores e Especialistas sobre as formas de divulgação dos resultados de avaliações do Simave	75
Tabela 12 – Percepção de Diretores e Especialistas quanto ao suporte da Divep para apropriação de resultados de avaliações externas	77
Tabela 13 - Nível de satisfação dos Diretores e Especialistas com as orientações da Divep – resultado estratificado	78
Tabela 14 - Formato e abrangência do repasse das capacitações escolares sobre apropriação dos resultados das avaliações externas	81
Tabela 15 - Finalidade de acesso à Plataforma Simave.....	82
Tabela 16 – Tempo de atuação das analistas na Divep	83
Tabela 17 – Nível de satisfação das analistas Divep - volume de projetos coordenados ..	85
Tabela 18 - Fragilidades e potencialidades da dinâmica de trabalho da Divep	88
Tabela 19 - Nível de eficácia dos processos da Divep.....	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Linha do tempo Saeb: alterações e aprimoramentos (1990-2019)	14
Quadro 2 – Anos de escolaridade avaliados pelo Simave entre 2000 e 2022	19
Quadro 3 – Componentes curriculares avaliados nas avaliações formativas do Simave.	20
Quadro 4 – Ações desenvolvidas pela Divep em 2023	38
Quadro 5 – Distribuição das analistas Divep por projeto e/ou programa (2023)	47
Quadro 6 – Procedimentos adotados na Divep para suporte pedagógico às escolas (2008-2022)	57
Quadro 7 - Diagrama síntese dos procedimentos metodológicos	66
Quadro 8 - Ordem de priorização dos processos a serem aprimorados	90
Quadro 9 – Quadro síntese do Plano de Ação Educacional	98
Quadro 10 – Ação 1: Reorganização da dinâmica de suporte da Divep às escolas	99
Quadro 11 – Procedimento 1.1: Socializar os projetos coordenados entre as analistas da Divep	100
Quadro 12 – Procedimento 1.2: Retomar o Suporte Pedagógico por Analista Referência	102
Quadro 13 – Procedimento 1.3: Implementar a Ficha de Socialização das Ações	104
Quadro 14 - Ação 2: Aprimoramento da cultura de uso de dados na SRE Ponte Nova	108
Quadro 15 – Procedimento 2.1: Realizar estudos sobre avaliação externa com equipe Divep	109
Quadro 16 – Sugestão de cronograma: Estudos de nivelamento da Divep	110
Quadro 17 – Procedimento 2.2: Realizar mapeamento de experiência em avaliação educacional	111
Quadro 18 – Procedimento 2.3: Instrumentalizar equipes escolares para leitura e análise dos resultados das avaliações externas	113
Quadro 19 – Procedimento 2.4: Implementar o protocolo de análise de resultados de avaliações	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEE	Atendimento Educacional Especializado
ANA	Avaliação Nacional da Alfabetização
ANE	Analista Educacional
Aneb	Avaliação Nacional da Educação Básica
Anresc	Avaliação Nacional do Rendimento Escolar
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAP	Centro de Apoio Pedagógico às Pessoas com Deficiência Visual
CBA	Ciclo Básico de Alfabetização
Ciea	Comissão Interinstitucional de Educação Ambiental
Crei	Centro de Referência de Educação Inclusiva
Dafi	Diretoria Administrativa e Financeira
Dave	Diretoria de Avaliação dos Sistemas Educacionais
Dief	Diretoria de Ensino Fundamental
Dipe	Diretoria de Pessoal
Dire	Diretoria Educacional
Divae	Divisão de Atendimento Escolar
Divep	Divisão de Equipe Pedagógica
EEB	Especialista da Educação Básica
EF	Ensino Fundamental
EFTI	Ensino Fundamental em Tempo Integral
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EM	Ensino Médio
EMTI	Ensino Médio em Tempo Integral
FDG	Fundação da Gide
Feemg	Federação de Esportes Estudantis de Minas Gerais
FiSA	Ficha de Socialização das Ações
ForEA	Fórum Regional de Educação Ambiental
FRU	Formulário de Rastreamento da Unidade
Gide	Gestão Integrada da Educação
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
JEMG	Jogos Escolares de Minas Gerais
Libras	Linguagem Brasileira de Sinais
MEC	Ministério da Educação
MGS	Minas Gerais Administração e Serviços S.A.
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional
PAEE	Plano de Atendimento Educacional Especializado
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i>
PDDE	Plano Dinheiro Direto na Escola
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PIP	Programa de Intervenção Pedagógica
PNAIC	Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa
PNLD	Plano Nacional do Livro Didático
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PPP	Projeto Político Pedagógico
PRA	Plano para a Recomposição da Aprendizagem
Proalfa	Programa de Avaliação da Alfabetização
Proeb	Programa de Avaliação da Educação Básica
Saeb	Sistema de Avaliação da Educação Básica
Saep	Sistema de Avaliação do Ensino Público de 1º Grau
SAI	Serviço de Apoio à Inclusão
SEE/MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
Semad	Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
Simec	Sistema do Ministério da Educação
Simade	Sistema Mineiro de Administração Escolar
Simave	Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública
Sisema	Sistema Estadual de Meio Ambiente
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TRI	Teoria de Resposta ao Item
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	A DINÂMICA DE TRABALHO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO (SRE) PONTE NOVA PARA APROPRIAÇÃO DE RESULTADOS DE AVALIAÇÕES EDUCACIONAIS E CAPACITAÇÃO DE EQUIPES ESCOLARES.....	12
2.1	AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA.....	12
2.2	AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA EM MINAS GERAIS.....	17
2.3	POLÍTICAS DE APROPRIAÇÃO DE RESULTADOS EM MINAS GERAIS....	21
2.4	A ORGANIZAÇÃO DA SEE E SRE PARA APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS.....	30
2.5	A DINÂMICA DE TRABALHO DA SRE PONTE NOVA FRENTE ÀS POLÍTICAS DE APROPRIAÇÃO DE RESULTADOS DE AVALIAÇÕES IMPLEMENTADAS EM MINAS GERAIS.....	34
2.5.1	Os procedimentos de preparação e aplicação dos testes.....	41
2.5.2	Procedimentos de apropriação dos resultados.....	44
2.5.3	Desempenho dos estudantes concluintes dos Ensinos Fundamental e Médio no Simave.....	50
2.6	A RELAÇÃO ENTRE A SETORIZAÇÃO DA EQUIPE PEDAGÓGICA E O ATENDIMENTO ÀS ESCOLARES.....	53
2.6.1	O Programa de Intervenção Pedagógica (PIP).....	53
2.6.2	Os Itinerários Avaliativos.....	55
2.6.3	Os projetos GIDE e Jovem de Futuro.....	56
3	ANÁLISE DA DINÂMICA DE TRABALHO DA DIRETORIA EDUCACIONAL NA CAPACITAÇÃO DAS EQUIPES ESCOLARES PARA A APROPRIAÇÃO DE RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS.....	59
3.1	REFERENCIAL TEÓRICO.....	59
3.2	METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	64
3.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	68
3.3.1	Análise dos resultados dos questionários aplicados aos Diretores Escolares e Especialistas da Educação Básica.....	68
3.3.1.1	<i>Bloco 1 – Trajetória acadêmica e experiência profissional.....</i>	73
3.3.1.2	<i>Bloco 2 – Políticas de avaliação: índices e resultados.....</i>	77
3.3.1.3	<i>Suporte pedagógico SRE Ponte Nova.....</i>	77
3.3.2	Análise dos resultados do questionário aplicados às Analistas Educacionais da Divep.....	83
3.3.2.1	<i>Bloco 1 - Volume de projetos coordenados por cada Analista.....</i>	84
3.3.2.2	<i>Ausência de protocolos para apropriação de resultados das avaliações e para capacitação das equipes escolares.....</i>	87
3.3.2.3	<i>Organização dos processos da Dire e comunicação entre equipes.....</i>	92
4	PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL.....	97
4.1	REORGANIZAÇÃO DA DINÂMICA DE SUPORTE DA DIVEP ÀS ESCOLAS.....	99
4.1.1	Socializar os projetos coordenados entre as analistas da Divep.....	99
4.1.2	Retomar o Suporte Pedagógico por Analista Referência.....	102

4.1.3	Instrumentalizar equipes escolares para leitura e análise dos resultados das avaliações externas.....	107
4.2	APRIMORAMENTO DA CULTURA DE USO DE DADOS NA SRE PONTE NOVA.....	109
4.2.1	Realizar estudos sobre Avaliação Externa com a Divep.....	110
4.2.2	Realizar mapeamento de experiência em avaliação educacional.....	110
4.2.3	Instrumentalizar equipes escolares para leitura e análise dos resultados das avaliações externas.....	112
4.2.4	Implementar o protocolo de análise de resultados de avaliações.....	114
4.3	MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DO PAE.....	115
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
	REFERÊNCIAS.....	121
	APÊNDICE A - Questionário On-line 1 - Diretores Escolares.....	128
	APÊNDICE B - Questionário On-line 2 - Especialistas da Educação Básica.....	135
	APÊNDICE C - Questionário On-line 3 – Analistas Educacionais.....	142
	ANEXO A – Instrumento auxiliar para análise dos resultados do Simave 2019...	150

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como tema a apropriação de resultados das Avaliações Educacionais. Entre outras funcionalidades, tais avaliações configuram uma importante ferramenta para orientar os professores sobre a elaboração dos planejamentos curriculares; a identificação de defasagens de aprendizagem e a seleção de ações para intervenção pedagógica.

Para o trabalho de análise e interpretação dos resultados das avaliações, as escolas públicas de Minas Gerais contam com o suporte pedagógico de equipes regionais da Secretaria de Estado de Educação (SEE/MG). Tais equipes atuam no sentido de capacitar as escolas para a aplicação padronizada dos testes e para a utilização dos dados e indicadores educacionais obtidos, quando da elaboração de seus planos de intervenção pedagógica. Em 2023, na Superintendência Regional de Ensino (SRE) Ponte Nova, esta equipe pedagógica era composta por oito servidoras, que se organizavam para coordenar todos os projetos implementados pela SEE/MG na circunscrição. Com o volume de atividades desenvolvidas, a organização dos processos se tornou ineficiente para atender a todas as demandas, dentre elas a capacitação das equipes escolares para a adequada apropriação dos resultados das avaliações educacionais.

Na SRE Ponte Nova, a equipe pedagógica vem encontrando dificuldades em realizar um acompanhamento sistemático às unidades escolares. O suporte pedagógico às escolas, no que tange a apropriação dos resultados das avaliações educacionais, tem se restringido ao encaminhamento de e-mails com os materiais produzidos e disponibilizados pela SEE/MG, pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/ UFJF), bem como por meio das reuniões de capacitação de diretores e especialistas da Educação Básica para análise e apropriação de tais resultados. Dentro da dinâmica de trabalho em vigor, apenas três analistas da equipe pedagógica compõem uma “subequipe” de avaliação, para atender as 73 escolas estaduais da circunscrição, além dos outros projetos para os quais cada servidora atua, concomitantemente, como ponto focal. Somado a esta situação, ao analisar os resultados das avaliações do Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (Simave) dos últimos nove anos (2014-2022), observa-se um persistente e elevado percentual de estudantes com padrões de desempenho insatisfatórios. Estes dados sugerem que as escolas não têm conseguido realizar intervenções para mitigar as defasagens e melhorar a aprendizagem de seus estudantes.

Diante deste panorama, a pergunta que este estudo pretende responder é: *como a Diretoria Educacional pode atuar de forma expressiva para auxiliar as escolas no processo de apropriação dos resultados das avaliações?*

Sabendo que a orientação pedagógica das escolas estaduais compete à SRE e partindo do princípio que, sem o devido entendimento do assunto, os resultados das avaliações perdem seu potencial norteador de ações de intervenção sobre as defasagens identificadas nos testes; o objetivo geral deste estudo é analisar os processos realizados pela equipe pedagógica da SRE Ponte Nova para acompanhamento das escolas estaduais, no que tange às avaliações educacionais, e propor ações que aperfeiçoem tais processos. Os objetivos específicos definidos para este estudo são três: i) descrever os processos adotados pela Divisão de Equipe Pedagógica (Divep) da SRE Ponte Nova no acompanhamento e monitoramento das escolas estaduais no período entre 2008 e 2023; ii) analisar as dificuldades enfrentadas pela Divep no acompanhamento das escolas estaduais nos processos inerentes às avaliações educacionais; e iii) propor ações para melhorar o acompanhamento da Divep às escolas estaduais da SRE Ponte Nova no que se refere ao uso dos dados do Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública (Simave).

A escolha desse assunto como objeto de estudo se justifica pela relevância do suporte realizado pela equipe pedagógica da SRE às escolas, no que tange a compreensão dos conceitos e processos inerentes à avaliação educacional. Sendo assim, é legítima a necessidade de aperfeiçoamento dos procedimentos/protocolos adotados pela Divep para auxiliar as escolas, embora sejam diversos os fatores que corroboram para o sucesso ou fracasso escolar. Outro aspecto que justifica este estudo diz respeito à importância da avaliação para o desenvolvimento do trabalho pedagógico escolar, uma vez que, pelas diversas informações obtidas nas devolutivas das avaliações externas elaboradas pelo CAEd e disponibilizadas na plataforma online do Simave, os professores podem identificar as habilidades que já foram consolidadas ou não, e as possíveis fragilidades no processo de aprendizagem de seus estudantes; verificar a eficácia das estratégias pedagógicas adotadas; e elaborar com mais assertividade seu planejamento.

Tais impressões foram possíveis em função da minha relação com o problema apresentado. Trabalho como analista da Equipe Pedagógica da Diretoria Educacional (Dire) e, desde 2017, integro a equipe de Avaliação Educacional desta diretoria; por esta razão, venho estudando e aprofundando meus conhecimentos no assunto. Além da avaliação, realizo a análise técnica dos projetos políticos pedagógicos das escolas, bem como de outros documentos

demandados pela SEE/MG, e também atuo como ponto focal dos seguintes projetos: Jogos Escolares de Minas Gerais, Projeto Gide, Livro Didático, Educação de Jovens e Adultos. Sendo assim, vivencio este caso de gestão em minha rotina de trabalho.

A avaliação educacional, a gestão e organização de processos constituem os eixos de análise deste estudo. Os referenciais teóricos utilizados consideram as contribuições de Demo (2001), Hoffman (1998), Luckesi (2011), Perrenoud (1999) e Saul (1988) sobre avaliação e as noções de gestão do conhecimento organizacional de Takeuchi e Nonaka (2008), Mintzberg (2010) e Fukunaga (2017).

Pela natureza do problema apresentado, optou-se por utilizar a metodologia qualitativa na pesquisa de campo. Para isso foram aplicados questionários às analistas da Divep para identificar as potencialidades e limitações do trabalho de suporte às escolas e aos Diretores e Especialistas da Educação Básica atendidos por esta equipe, para saber como estes percebem e avaliam o trabalho prestado pela SRE no que tange a apropriação dos resultados das avaliações educacionais.

Este estudo foi estruturado em quatro capítulos, sendo o primeiro esta introdução, que apresenta o panorama geral do caso de gestão pesquisado, a relevância do estudo, bem como seus objetivos, metodologia e instrumentos de pesquisa e análise.

O segundo capítulo, de caráter descritivo, dedicou-se a apresentar a dinâmica de trabalho da equipe pedagógica da SRE Ponte Nova para apropriação dos resultados das avaliações educacionais e para capacitação das equipes escolares.

No capítulo três foram apresentados os referenciais teóricos que embasaram a análise da dinâmica de trabalho supracitada na capacitação das equipes escolares. Também foi apresentada a metodologia de pesquisa e instrumentos utilizados neste estudo, a saber, questionários aplicados aos analistas que compõem a equipe pedagógica da SRE Ponte Nova e aos diretores e especialistas da Educação Básica (EEB) das escolas estaduais da circunscrição.

O quarto e último capítulo apresentou um plano de ação para otimizar o trabalho da equipe pedagógica da SRE junto às escolas. O objetivo dessa proposta é ampliar a parceria entre estas instâncias e promover um acompanhamento sistemático e eficiente capaz de contribuir para a melhoria da qualidade do ensino e elevação da aprendizagem dos estudantes.

2 A DINÂMICA DE TRABALHO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO (SRE) PONTE NOVA PARA APROPRIAÇÃO DE RESULTADOS DE AVALIAÇÕES EDUCACIONAIS E CAPACITAÇÃO DE EQUIPES ESCOLARES

O objetivo deste capítulo foi descrever os processos adotados pela Divisão de Equipe Pedagógica (Divep) da SRE Ponte Nova para acompanhamento e monitoramento das escolas estaduais no período entre 2008 e 2023. Para tanto, o capítulo está dividido em seis seções. Na primeira, são apresentados o conceito, as categorias e o uso das avaliações no contexto nacional. Na segunda seção, o foco é a avaliação em larga escala no estado de Minas Gerais e a criação do Simave. A terceira seção trata das políticas de apropriação de resultados das avaliações implementadas nesta rede estadual de ensino a partir de 2008. A quarta seção apresenta a estrutura da SEE/MG para desenvolver as políticas de avaliação, enquanto a quinta seção detalha como a SRE Ponte Nova se organiza para atender a esta demanda. Na última seção é apresentada a análise da relação que estabelece entre a setorização da equipe pedagógica desta SRE por projetos e o acompanhamento às escolas.

2.1 AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

Historicamente, em âmbito internacional, à avaliação educacional foi atribuído um caráter seletivo, classificatório, punitivo e excludente; iniciadas no século XVI, práticas dessa natureza se mantiveram por muito tempo; contudo, com o passar dos anos e a ampliação dos estudos e reflexões sobre este tema, surgiram novas concepções sobre os processos avaliativos, que consideram também os aspectos qualitativos da aprendizagem. Em revisão bibliográfica, Trindade e Ferreira (2017) citam diversos autores que fizeram significativas contribuições sobre tais concepções¹, eles dão destaque aos trabalhos de Demo (2001), Luckesi (2011) e Hoffmann (1998), os quais defendem a “avaliação” como instrumento de transformação que não pode ser alcançada singularmente pelo expediente da medição, requerendo-se, assim, julgar e atribuir descrições de natureza qualitativa” (Trindade; Ferreira, 2017, p. 15).

Na década de 1960, foi realizada uma pesquisa nos Estados Unidos, denominada Relatório *Coleman*, que posteriormente, viria a influenciar estudos sobre o assunto em âmbito

¹ Além de Demo (2001), Luckesi (2011) e Hoffmann (1998), os autores ainda apresentam as contribuições de Scriven (1967), Perrenoud (1999) e Freitas (2004).

internacional; cujo objetivo era investigar as relações estabelecidas entre as características das escolas e o desempenho dos estudantes. Em linhas gerais, entre outras considerações, seus resultados apontaram que a condição socioeconômica do estudante impacta de forma significativa o desempenho escolar. No Brasil, embora fossem escassos os estudos dessa natureza naquela ocasião, posteriormente, os pesquisadores identificaram situações semelhantes às constatadas por *Coleman*; Bonamino e Franco (1999) destacam o trabalho de Cunha (1989), ao apresentarem o seguinte trecho de sua obra *Educação e Desenvolvimento Social no Brasil*:

No Brasil, infelizmente, não há um estudo como esse que mostre, claramente, que as crianças da classe trabalhadora (naquele caso, de um segmento etnicamente distinto) frequentam escolas de qualidade mais baixa e são mais intensamente afetadas por ela no seu desempenho educacional. No entanto, é possível tomar alguns dados, mesmo que parciais, e tentar especular sobre a existência de fenômeno da mesma natureza em nosso país, apesar de não podermos medir sua intensidade, como fez *Coleman* para os Estados Unidos (Cunha, 1989, p. 152 apud Bonamino; Franco, 1999, p. 104).

Gomes (2015, p. 349 *apud* Gomes; Melo, 2018, p. 1207) reitera a afirmação dos autores supracitados ao apontar que “até meados da década de 1990, não havia medidas de avaliação da aprendizagem que produzissem evidências sólidas sobre a qualidade de sistemas de ensino no país”. Foi a partir da reforma educacional de 1990 que problemas como a reprovação escolar e a correção de fluxo ganharam relevância sob a perspectiva da equidade e da eficiência do sistema de ensino. Como resposta a essa premissa, foi adotada uma política de avaliação cujo foco era orientar ações para a melhoria da qualidade do ensino (Gomes; Melo, 2018).

Freitas (2004a) apresenta a cronologia dos acontecimentos políticos que permeiam o assunto. Entre 1987 e 1990, o Ministério da Educação (MEC) implementou a avaliação educacional pelo programa Sistema de Avaliação do Ensino Público de 1º Grau (Saep), que, uma vez experimentado e ajustado, deu origem ao Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb). A autora aprofunda a análise do contexto brasileiro ao defender que a avaliação educacional no país “emerge do texto constitucional de 1988 e se impõe como tarefa pública” (Freitas, 2004a, p. 667), e respalda sua afirmação nos artigos 206, 209 e 214 do referido texto, que tratam de normativas inerentes à educação que se desdobram em ações avaliativas (Brasil, 1988).

Com o objetivo de monitorar a situação educacional no país, no que tange ao desempenho dos estudantes e à proposição de políticas educacionais para a melhoria da

qualidade do ensino, o Saeb teve sua primeira aplicação em caráter amostral em 1990, com a participação dos estudantes das 1ª, 3ª, 5ª e 7ª séries do Ensino Fundamental (EF) das escolas públicas. Ao longo dos anos, este sistema foi sendo aprimorado, se tornando cada vez mais complexo e robusto, como apresentado sinteticamente no Quadro 1. Nele foram reunidas as principais alterações desse sistema implementadas no decorrer dos anos.

Quadro 1 – Linha do tempo Saeb: alterações e aprimoramentos (1990-2019)

(continua)

Ano	Público Alvo	Abrangência		Áreas Avaliadas	Novidades implementadas
1990	1ª, 3ª, 5ª e 7ª séries do EF	Escolas públicas	Amostral	Língua Portuguesa, Matemática, Ciências Naturais e Redação	Primeira aplicação
1995	4ª, 8ª séries EF e 3ª série do Ensino Médio (EM)	Escolas públicas e particulares	Amostral	Língua Portuguesa e Matemática	Teoria de Resposta ao Item (TRI); Questionários contextuais
1997	4ª, 8ª séries EF e 3ª série EM	Escolas públicas e particulares	Amostral	Língua Portuguesa, Matemática, Ciências Naturais (Física, Química e Biologia)	Matrizes de referência são construídas para o Saeb; Escalas de proficiência subsidiam análise dos resultados
2001	4ª, 8ª séries EF e 3ª série EM	Escolas públicas e particulares	Amostral	Língua Portuguesa e Matemática	Novas matrizes de referência são adotadas
2005	4ª série/5º ano e 8ª série/9º ano EF	Escolas públicas Escolas particulares	Censitária Amostral	Língua Portuguesa e Matemática	O Saeb passa a ser composto pela Avaliação Nacional da Educação Básica (Aneb) em caráter amostral e pela Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Anresc), chamada também de Prova Brasil, em caráter censitário
	3ª série EM	Escolas públicas e particulares	Amostral		
2007	4ª série/5º ano e 8ª série/9º ano EF	Escolas públicas Escolas particulares	Censitária Amostral	Língua Portuguesa e Matemática	Surgimento do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Este índice foi calculado também para 2005, de forma retroativa
	3ª série EM	Escolas públicas e particulares	Amostral		

(conclusão)

Ano	Público Alvo	Abrangência		Áreas Avaliadas	Novidades implementadas
2013	3º ano EF	Escolas públicas	Censitária	Leitura, escrita e Matemática	Com a instituição do Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC), em 2012, a Avaliação Nacional da Alfabetização (Ana) passa a integrar o Saeb. São aplicadas, em caráter experimental, avaliações de Ciências Humanas e Ciências da Natureza ao 9º ano EF (seus resultados não foram divulgados)
	5º e 9º ano EF	Escolas públicas Escolas particulares	Censitária Amostral	Língua Portuguesa e Matemática	
	9º ano EF	Escolas públicas	Amostral	Ciências Humanas e Ciências da Natureza	
	3ª e 4ª série EM	Escolas públicas e particulares	Amostral	Língua Portuguesa e Matemática	
2015	5º e 9º ano EF	Escolas públicas Escolas particulares	Censitária Amostral	Língua Portuguesa e Matemática	A partir dessa edição, a Plataforma de Devolutivas passa a ser disponibilizada
	3ª e 4ª série EM	Escolas públicas e particulares	Amostral	Língua Portuguesa e Matemática	
2016	3º ano EF	Escolas públicas	Censitária	Leitura, escrita e Matemática	Último ano de aplicação da Ana
2017	5º e 9º ano EF	Escolas públicas Escolas particulares	Censitária Amostral	Língua Portuguesa e Matemática	Resultados do EM passam a compor o Saeb e, conseqüentemente, o Ideb
	3ª e 4ª série EM	Escolas públicas Escolas particulares	Censitária Amostral		
2019	Creche e pré-escola	Escolas públicas	Amostral		Aplicação piloto
	2º ano EF	Escolas públicas e particulares	Amostral	Língua Portuguesa e Matemática	Matrizes de Referência 2018 (BNCC)
	5º e 9º ano EF	Escolas públicas Escolas particulares	Censitária Amostral	Língua Portuguesa e Matemática	Matrizes de Referência 2001
	9º ano EF	Escolas públicas e particulares	Amostral	Ciências Humanas e Ciências da Natureza	Matrizes de Referência 2018 (BNCC)
	3ª e 4ª série EM	Escolas públicas Escolas particulares	Censitária Amostral	Língua Portuguesa e Matemática	Matrizes de Referência 2001

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Brasil (sem data)

Os aprimoramentos e alterações pelos quais o Saeb passou desde 1990 dialogam com as políticas educacionais que foram implementadas nesse período. Aqui, faz-se destaque à Lei

nº 9.394, homologada em 1996 (Brasil, 1996), que revogou a Lei nº 4.024, de 1961 (Brasil, 1961), alterando assim a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional; ao Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC), instituído em 2012 (Brasil, 2012) e à Base Nacional Comum Curricular (BNCC), homologada em 2017 (Brasil, 2017).

Vale destacar que, a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica – LDB (Lei nº 9394) homologada em 1996, o Estado assumiu um papel regulador das políticas públicas relacionadas à avaliação educacional (Brasil, 1996). Neste contexto, os investimentos financeiros passaram a ser vinculados aos resultados das avaliações externas, o que fez com que muitos estudiosos as considerassem como uma medida de responsabilização dos atores envolvidos no processo educacional denominada *accountability* (Franco; Calderón, 2021).

Franco e Calderón (2021) afirmam que a responsabilização da escola sobre o desempenho dos estudantes se materializa na cobrança que ocorre em resposta à publicação dos resultados das avaliações externas.

Bonamino e Sousa (2012), por sua vez, identificaram, em seus estudos, três gerações de avaliação sistêmica no Brasil, analisando as propostas avaliativas implementadas desde 1988. Tais gerações são categorizadas a partir dos impactos que seus resultados provocam na escola e em seus currículos. Em linhas gerais, a 1ª Geração de Avaliação diz respeito aos testes diagnósticos aplicados com o fim de verificar a trajetória educacional e socializar seus resultados, sem que as escolas e seus currículos sofram qualquer implicação direta. As avaliações de 2ª e 3ª gerações foram marcadas pela responsabilização dos atores envolvidos, nessa perspectiva, mecanismos são desenvolvidos para incentivar os professores no aprimoramento do trabalho docente em prol do aprendizado dos alunos.

A aferição do desempenho dos estudantes ganha importância sob a perspectiva de subsidiar as políticas necessárias ao avanço da educação pública, no sentido de orientar a formulação, implementação e ajustes delas. Assim, a política de avaliação vem se expandindo por todo o país; em 2015, 18 estados brasileiros já possuíam sistemas próprios com a utilização de escalas² semelhantes para os testes (Gomes; Melo, 2018).

² A Escala de proficiência é constituída de intervalos numéricos ordenados, obtidos através da TRI. Com a escala é possível mensurar a proficiência (habilidade) do estudante em cada área de conhecimento. A escala do Saeb e do Simave utilizam os mesmos intervalos para os 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio. A escala única é viabilizada pela aplicação de itens comuns (bloco de equalização) nos testes de todos os anos avaliados e possibilita o acompanhamento longitudinal do desempenho dos estudantes (Klein, 2014; Minas Gerais, 2023a).

Como o objeto de pesquisa do presente estudo está em Minas Gerais, a descrição do sistema de avaliação será direcionada para as particularidades deste estado na próxima seção.

2.2 AVALIAÇÃO EM LARGA ESCALA EM MINAS GERAIS

Segundo Franco e Calderón (2021), a primeira avaliação educacional aplicada em Minas Gerais data de 1988, com participação apenas do Ciclo Básico de Alfabetização³ (CBA). Estudos sobre avaliação educacional foram realizados no estado nos quatro anos seguintes, o que culminou na criação do Programa de Avaliação do Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais, em 1992, com o objetivo de auxiliar o sistema educacional mineiro, fornecendo informações para o seu aprimoramento e redução dos índices de reprovação – que implica a melhoria do fluxo escolar (Horta Neto, 2013).

Horta Neto (2013) explica que, mais do que aplicar os testes e emitir resultados numéricos, o programa também previa a identificação dos fatores externos à escola, demonstrando que seus idealizadores tinham ciência da importância do mapeamento qualitativo da aprendizagem. O trabalho consistia em levantar dados sobre as condições socioeconômicas dos estudantes, seus hábitos de estudo e relacioná-los ao desempenho obtido nos testes cognitivos.

Percebe-se que existia uma preocupação em não caracterizar a qualidade educacional apenas por meio do desempenho dos alunos no teste, mas, sim, enxergando-a como algo muito mais amplo, alcançando, inclusive, fatores externos à escola e relacionados às atitudes dos alunos frente a alguns temas (Horta Neto, 2013, p. 214).

O Programa de Avaliação do Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais também ambicionava o envolvimento de toda a comunidade escolar em um trabalho colaborativo, para aprimoramento das práticas pedagógicas. Em sua tese de doutoramento, Horta Neto (2013) constatou que os objetivos do programa não sinalizavam a responsabilização individual da escola sobre os resultados dos estudantes, o que, segundo a classificação de Bonamino e Souza (2012), o caracterizava como avaliação de primeira geração. Para Horta Neto (2013, p. 214), “o Sistema de Avaliação de Minas Gerais nasceu mais abrangente que o Saeb”, visto que a

³ O Ciclo Básico de Alfabetização constitui o primeiro dos 4 ciclos que formavam o Ensino Fundamental, uma iniciativa do governo do estado em 1985 (Horta Neto, 2013).

aplicação era censitária e contemplava conteúdos de Língua Portuguesa, Matemática, Ciências, História, Geografia, Biologia, Física e Química, além da redação.

Em 1998, o Programa de Avaliação do Sistema Estadual de Ensino de Minas Gerais passou por alterações. Com a troca de governo no ano seguinte, foi implementado o Programa Escola Sagarana, com uma proposta diferente do Programa Controle de Qualidade Total⁴, que vigorou entre 1991 e 1998, durante os governos de Hélio Garcia e Eduardo Azeredo (Silva, 2002).

Horta Neto (2013) explica que o sistema passou novamente por modificações, perdendo suas configurações originais. Em 1999, aconteceu o Seminário Travessia para o Futuro, do qual surgiram novas proposições sobre os processos avaliativos, o que fez com que o programa desse lugar ao Simave. Desenvolvido para ser aplicado com periodicidade bianual, o Simave deveria, em diálogo com a comunidade escolar avaliada, elaborar políticas públicas educacionais. Em termos práticos, o Simave deveria “fornecer diretrizes para a avaliação e para o teste, desenvolvendo e discutindo seus resultados de forma consorciada” (Horta Neto, 2013, p.222).

O Simave foi criado em 2000, através de uma parceria entre a SEE/MG e o CAEd/UFJF, com a proposta de avaliar as habilidades de Língua Portuguesa e Matemática, consolidadas pelos estudantes das redes estadual e municipais, em diferentes anos de escolaridade. Denominados como Programa de Avaliação da Alfabetização (Proalfa) e Programa de Avaliação da Educação Básica (Proeb), esses testes são aplicados anualmente, realizados em larga escala, de forma sistêmica e visam subsidiar o trabalho de “implementação, (re)formulação e monitoramento de políticas educacionais” (Minas Gerais, 2019, p. 2), características que os identificam como Avaliações Externas, de acordo com o documento *Simave - Conhecendo as Avaliações e os Indicadores Educacionais*, elaborado pela Equipe Técnica da Superintendência de Avaliação Educacional da SEE/MG (Minas Gerais, 2019).

As avaliações do Proalfa (destinadas aos estudantes do 2º ano EF) e do Proeb (destinadas aos estudantes dos 5º e 9º anos EF e 3º ano EM) acontecem anualmente em caráter censitário, são de aplicação exclusivamente impressa e seguem um protocolo rigoroso de procedimentos

⁴ O Programa Controle de Qualidade Total foi implementado no sistema educacional mineiro entre 1991 e 1998, incorporando a ele princípios gerenciais como: eficiência, produtividade e performance administrativa. O programa recebeu críticas de educadores que entendiam ser esta uma proposta empresarial, e, por isso, inadequada para o contexto escolar (Silva, 2022).

para garantir a idoneidade da ação. Seus resultados são disponibilizados na plataforma Simave em dois formatos: consulta pública⁵ e acesso exclusivo das escolas.

Até 2006, apenas os anos finais de cada etapa de ensino eram avaliados (5º e 9º anos do Ensino Fundamental, e 3º ano do Ensino Médio) pelo Proeb. Em 2007, os estudantes do 2º, 3º e 4º anos do Ensino Fundamental também passaram a compor o público-alvo do Simave, através do Proalfa. Ao longo dos anos, várias mudanças foram realizadas quanto às etapas avaliadas pelo Simave, como é possível observar no Quadro 2.

Quadro 2 – Anos de escolaridade avaliados pelo Simave entre 2000 e 2022

ANO	DESCRIÇÃO	ANOS ESCOLARES AVALIADOS	
		ENSINO FUNDAMENTAL	ENSINO MÉDIO
2000	Criação do SIMAVE - PROEB	5º e 9º anos	3º ano
2007	Criação do PROALFA	2º, 3º e 4º anos	
2015 - 2017	Alterações no programa: As turmas de 5º e 9º anos não participavam do SIMAVE em anos de aplicação da Prova Brasil.	3º ano (PROALFA) 5º, 7º e 9º anos (PROEB)	1º, 3º anos (PROEB)
2018	Novas alterações nos anos avaliados.	2º e 3º anos (PROALFA) 5º e 9º anos (PROEB)	3º ano (PROEB)
2019 – 2022*	Nova alteração no PROALFA.	2º ano (PROALFA) 5º e 9º anos (PROEB)	3º ano (PROEB)
* Em 2020, as avaliações não foram aplicadas em função da pandemia COVID-19.			

Fonte: Simave (2022).

A partir de 2017, o Simave passou a contemplar, além das avaliações somativas – Proalfa e Proeb – também as avaliações formativas: uma avaliação diagnóstica – aplicada no início do ano letivo e duas avaliações trimestrais, aplicadas no segundo e terceiro bimestres. Este formato foi utilizado até o ano de 2022. A partir de 2023, as duas avaliações trimestrais foram substituídas por apenas uma avaliação intermediária, aplicada entre o segundo e o terceiro bimestre.

As avaliações somativas são elaboradas pela equipe do CAEd, possuem uma dinâmica diferente de aplicação, que pode ser on-line (via plataforma Simave) ou impressa e seus

⁵A consulta pública consta de dados gerais sobre os resultados. Por ela, é possível verificar as médias de desempenho estadual, regional, municipal e por escola. Também é possível observar o percentual de participação e de acerto por descritor de cada instância. Resultados nominais são dados de acesso exclusivo das escolas. Por eles, as equipes escolares podem verificar dados individuais de proficiência, bem como a estratificação dos acertos por descritor de cada estudante.

resultados são disponibilizados no sistema apenas para as equipes escolares. Diferente das avaliações somativas, estas contemplam estudantes das turmas regulares do 2º ano do Ensino Fundamental até o 3º ano do Ensino Médio e das turmas da Educação de Jovens e Adultos (EJA) e avaliam outros componentes curriculares como mostra o Quadro 3, elaborado com base no Documento Orientador produzido pela Diretoria de Avaliação dos Sistemas Educacionais (Dave) da SEE/MG e encaminhado pela equipe pedagógica da Dire às unidades escolares via e-mail institucional.

Quadro 3 – Componentes curriculares avaliados nas avaliações formativas do Simave

Componente curricular	Ensino Fundamental						Ensino Médio		
	2º ao 4º ano	5º ano	6º ano	7º ano	8º ano	9º ano	1º ano	2º ano	3º ano
Língua Portuguesa	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Língua Inglesa			X	X	X	X	X	X	X
Matemática	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Geografia		X	X	X	X	X	X	X	X
História		X	X	X	X	X	X	X	X
Ciências da Natureza		X	X	X	X	X			
Educação Física			X	X	X	X	X	X	X
Artes			X	X	X	X	X	X	X
Biologia							X	X	X
Física							X	X	X
Química							X	X	X
Filosofia							X	X	X
Sociologia							X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora com base o Documento Orientador da Avaliação Intermediária, 2024.

Os resultados, além de produzirem relatórios de desempenho às equipes pedagógicas, geram também planos de estudo aos estudantes que fazem os testes on-line, e orientam os professores na elaboração destes planos para aqueles que realizam os testes impressos.

Na próxima seção, são apresentadas as propostas implementadas no estado de Minas Gerais, entre 2008 e 2023, para apropriação dos resultados das avaliações educacionais. A ciência das particularidades de cada um dos programas é fundamental para compreender o contexto sob o qual o presente estudo se desenvolve.

2.3 POLÍTICAS DE APROPRIAÇÃO DE RESULTADOS EM MINAS GERAIS

O conceito de apropriação adotado por este estudo é baseado na definição proposta por Cerdeira (2015, p. 22).

As apropriações são produções de sentidos que se traduzem em interpretações e usos, condicionados pelos processos sócio-históricos [...] a apropriação se traduz em compreensão, percepção e opinião, o que gera ações e tomadas de decisão (usos) por parte dos gestores, ou seja, a esfera da ação é influenciada pela forma como os gestores se apropriam das políticas de avaliação, que por sua vez, é influenciada, em parte, pelo seu perfil, pelo impacto da política de responsabilização e pelo sistema de comunicação/articulação das Secretarias e instâncias intermediárias de gestão com as escolas.

Ainda para Cerdeira (2015, p. 22), o olhar, a significação e a atitude dos atores escolares impactam significativamente os desdobramentos das políticas de apropriação; concomitantemente, estas “políticas também influenciam as percepções e ações desses profissionais”.

A apropriação de resultados de avaliações externas possibilita o acompanhamento e a comparação da trajetória de cada estudante, no que tange o seu desempenho e a sua aprendizagem. Dessa forma, ela pode subsidiar o trabalho de gestores e equipes pedagógicas escolares, tanto no planejamento curricular quanto na formulação de políticas públicas educacionais. Embora não se possa estabelecer uma relação de causa e efeito, melhorias no desempenho dos estudantes, recorrentemente, são precedidas por ações baseadas em dados de avaliações (Cerdeira, 2015). A importância de conhecer esses dados ultrapassa a possibilidade de realizar uma leitura numérica de tabelas e gráficos sobre o desempenho apresentado por estudantes em um determinado teste, num dado período. Numa perspectiva sociocultural, trata-se de viabilizar um processo educacional mais horizontalizado. Cerdeira (2015) apresenta, em sua tese de doutoramento, diversos autores⁶ que comungam da ideia de que as políticas educacionais são ressignificadas a partir da apropriação que a equipe escolar faz das mesmas. “As mudanças educacionais ou até mesmo as reformas não se enquadrariam, nessa visão, como um processo de cima para baixo, ou seja, imposto, visto que as interpretações, negociações e reações desses profissionais constituem tal processo” (Cerdeira, 2015, p. 80). Para a autora, a materialização da política educacional é resultado da fusão que acontece entre as diretrizes que

⁶ Heineke e Cameron (2003); Souza (2007); Perez e Stoco (2008).

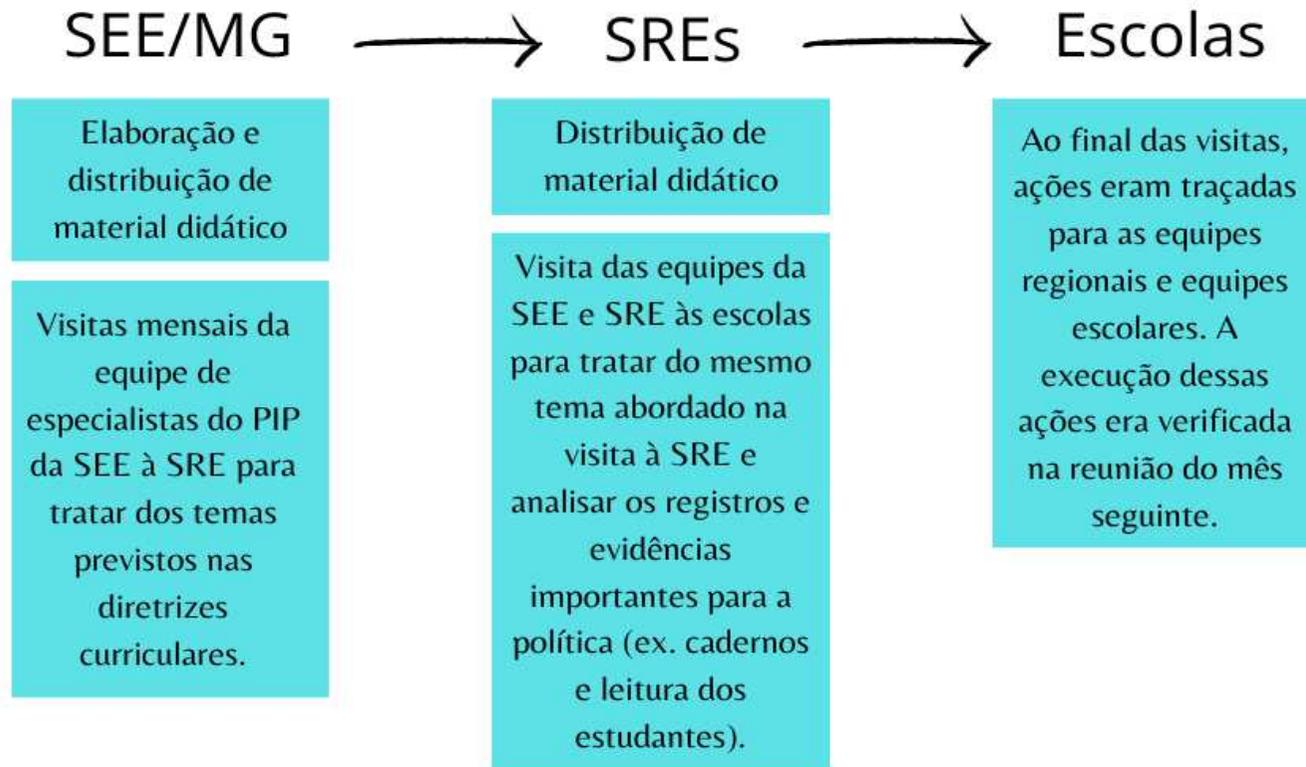
regem a política a ser implementada e as vivências e percepções pessoais e profissionais daqueles que irão conduzir o processo no âmbito da escola.

Dessa forma, torna-se importante avaliar a qualidade dos indicadores educacionais produzidos, a capacidade que eles possuem de promover uma interpretação fidedigna dos resultados e, ainda, a capacidade/formação da equipe escolar para analisar esses dados. “O modo como os profissionais das escolas se apropriam das políticas de avaliação pode ser fundamental para equidade escolar” (Cerdeira, 2015, p. 88).

Para este estudo, foram consideradas as políticas implementadas em Minas Gerais no período entre 2008 e 2023, tomando como o ponto de partida o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, instituído pelo Decreto nº 6.094/2007, uma estratégia estabelecida em regime de colaboração entre os entes federados, para melhoria da qualidade da Educação Básica (Brasil, 2007).

Em resposta a este plano, entre 2008 e 2014, foi implementado o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) em Minas Gerais, com foco na alfabetização e no letramento, cuja proposta era melhorar a aprendizagem dos estudantes dos anos iniciais do Ensino Fundamental, de forma que estivessem plenamente alfabetizados aos oito anos de idade. Para isso, entre outras medidas, a SEE/MG criou uma equipe especializada em alfabetização, cujos membros atuavam como multiplicadores nas SRE, o que ampliou as equipes das regionais e otimizou o trabalho. Durante a vigência do programa, houve um trabalho intensivo de monitoramento pedagógico das equipes escolares. Para além do acompanhamento e avaliação das atividades desenvolvidas pelos professores em sala de aula, também foram realizadas capacitações e materiais didáticos foram produzidos. Na Figura 1 é apresentada a dinâmica de trabalho das equipes Central e regionais do PIP.

Figura 1 - Dinâmica de trabalho das equipes central e regionais do PIP



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Simões (2012) e no Guia de Regime de Colaboração Estados-Municípios (2019).

A respeito desse Programa, Simões (2012, p. 18) afirma que:

O PIP é um importante instrumento de intervenção pedagógica para as escolas, sendo subsidiado pelas avaliações quanto ao monitoramento dos resultados alcançados que são apropriados pelas escolas para desenvolver práticas pedagógicas mais efetivas do ensino aprendizagem. O programa tem possibilitado um avanço na qualidade do ensino ofertado no estado de Minas Gerais.

Simões (2012) destaca que a aproximação entre SEE/MG, SRE e escolas foi uma prática significativa para a aprendizagem, uma vez que a partir de visitas periódicas realizadas pelas equipes das SEE/SRE às escolas, um diálogo mais próximo se estabeleceu entre estes profissionais e estratégias mais eficientes puderam ser traçadas e implementadas, gerando como resposta a elevação do desempenho dos estudantes naquele período.

O programa foi ampliado para os anos finais do Ensino Fundamental da rede estadual em 2012, e ofertado às redes municipais de ensino em 2013 em regime de colaboração, em função dos resultados positivos observados no Proalfa e no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) dos estudantes dos anos iniciais (Movimento Colabora Educação, 2019).

Com a troca de gestão do estado de Minas Gerais, em 2015, o programa foi encerrado. Uma nova concepção de atendimento às escolas foi implementada e a aproximação SEE/SRE/Escola que fora conquistada durante a vigência do PIP, foi enfraquecida. Todo o monitoramento pedagógico escolar passou a ser realizado via planilhas e formulários *Google* e as visitas às escolas não aconteceriam com a mesma periodicidade praticada naquele programa.

Em 2017, com o objetivo de dar mais autonomia às escolas e fomentar o trabalho coletivo e sistematizado da equipe escolar no diagnóstico dos principais fatores que interferem na aprendizagem e na elaboração de planos de ação desenhados a partir dos consensos advindos desse processo, a SEE/MG lançou os “Itinerários Avaliativos de Minas Gerais”, cujo propósito era fomentar a análise de dados e debates dentro da comunidade escolar, não apenas sobre os resultados das avaliações somativas, ou sua relação com as avaliações internas (aquelas elaboradas pelos professores), mas também sobre o ambiente e contexto escolar, com o intuito de aprimorar o processo de aprendizagem dos estudantes (SEE/MG, 2016).

Toda a orientação e registro do projeto acontecia na plataforma *Moodle*, gerenciada pelo CAEd e pela Diretoria de Avaliação Educacional (Dave) da SEE. Nela, o material utilizado pelas escolas para desenvolvimento do trabalho foi organizado em 16 cadernos distribuídos em

três blocos. O primeiro era a *Avaliação Interna da Escola* e correspondia aos 13 primeiros itinerários – assuntos sobre os quais as equipes escolares deveriam discutir e identificar possíveis fragilidades. O segundo bloco era o *Plano de Ação*, composto por três itinerários cujo objetivo era elaborar e validar um plano de ação, com base nas fragilidades identificadas no primeiro bloco e identificar os profissionais que seriam pontos focais no desenvolvimento de cada uma delas. O terceiro bloco era a *Avaliação e Monitoramento*, composto pelos dois últimos itinerários, nos quais deveriam ser estabelecidas as estratégias de monitoramento da execução do plano e previstas possíveis rotas para correção de rumo.

Para o desenvolvimento das atividades deste projeto, as escolas acessavam a plataforma *Moodle*, consultavam as orientações e registravam as discussões e alinhamentos realizados coletivamente pela comunidade escolar. A Figura 2 é um recorte dessa plataforma, que ilustra a dinâmica de trabalho proposta pelo projeto.

Figura 2 – Recorte Plataforma Moodle – Itinerários Avaliativos



Fonte: Recorte da Plataforma *Moodle* utilizado em material elaborado pela Divep, para capacitação das equipes escolares e disponibilizado via e-mail institucional.

Pelo recorte da plataforma apresentado na Figura 2, pode-se ter uma noção do protocolo proposto. Todos os itinerários eram desenvolvidos através de procedimentos padronizados (antes da reunião, monte e envie sua apresentação, a reunião, depois da reunião, fórum de dúvidas) que eram objetivamente orientados. Materiais de apoio também eram disponibilizados na biblioteca da plataforma para auxiliar as equipes nas reflexões dos temas abordados. Com este protocolo, esperava-se que as escolas fossem capazes de analisar autonomamente seus resultados, seu contexto e a interação entre ambos.

Por seu caráter inédito, o primeiro ano do programa (2017) foi um desafio para as escolas, principalmente quanto à forma como os registros deveriam ser feitos, ao manuseio da plataforma *Moodle* e ao lançamento dos alinhamentos realizados. Outra crítica das equipes gestoras dizia respeito ao cronograma das ações, os prazos eram pequenos para tarefas muito extensas, o que contribuía para o atraso na entrega de outras demandas para a própria SEE.

Diante dessa experiência inicial com o programa, a SEE/MG, junto à equipe do CAEd, reestruturou a proposta, reduziu o número de cadernos de 16 para 13, e, a partir de 2018, os registros construídos ao longo do percurso deveriam subsidiar a reestruturação do PPP das escolas. O ajuste dos materiais de estudo e debate, aliado ao propósito de escrita coletiva e democrática do documento tornou a ação mais significativa e funcional do ponto de vista dos profissionais que atuam nas escolas. Na Figura 3 é apresentada a estrutura do projeto, com os temas abordados em cada itinerário/caderno.

Os Itinerários Avaliativos foram encerrados com a reestruturação do Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas, em 2019. Tais documentos foram apreciados em 2020 pelas equipes pedagógicas das SRE em todo estado, porém os planos de ação traçados a partir das discussões realizadas em cada itinerário não foram monitorados. Não há registros que comprovem a implementação das diversas propostas levantadas durante todo aquele período na SRE Ponte Nova. Nenhuma orientação foi emitida pela SEE/MG para acompanhamento do que seria o passo seguinte: a implementação e monitoramento do plano traçado democraticamente pelas escolas durante os Itinerários Avaliativos.

Ainda em 2019, a SEE/MG implementou o Programa Gestão pela Aprendizagem, um conjunto de ações adotadas para combater a evasão escolar, reduzir as desigualdades regionais no ambiente escolar e elevar os indicadores de aprendizagem dos estudantes mineiros (Minas Gerais, 2019a).

Figura 3 – Estrutura dos Itinerários Avaliativos 2019

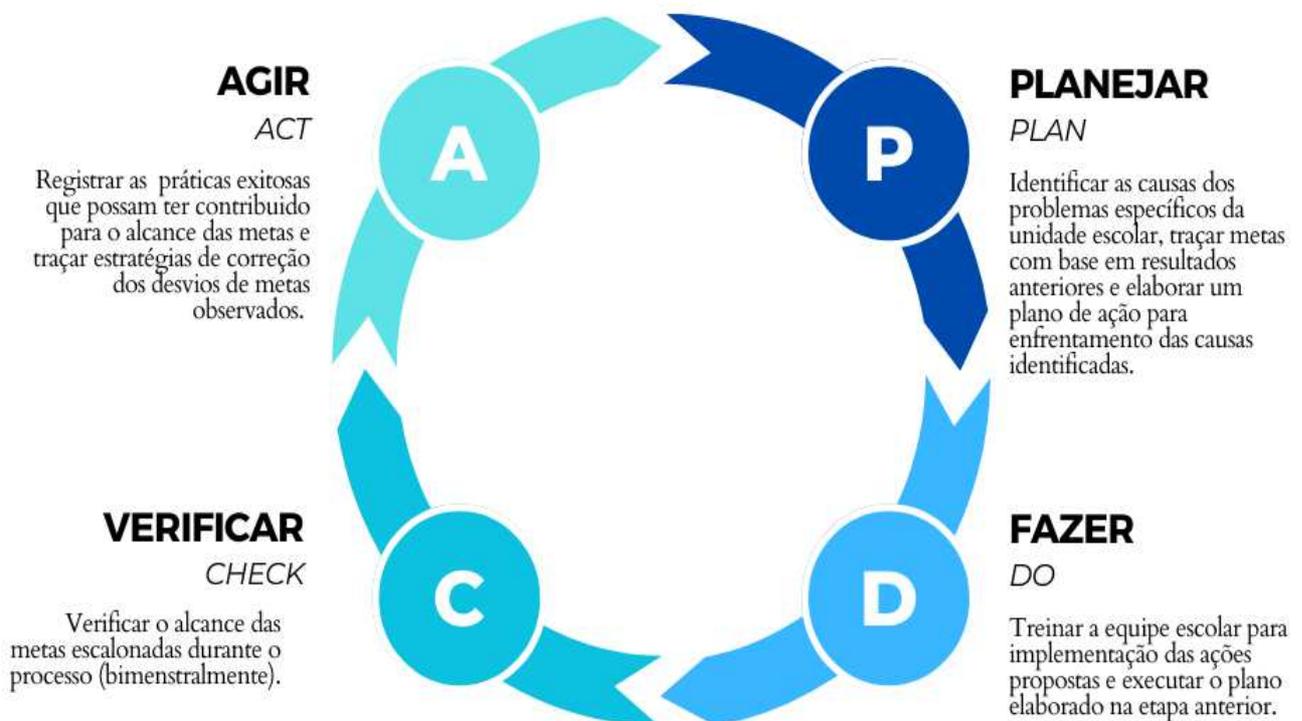


Fonte: Material disponibilizado pelo CAEd às equipes regionais via e-mail institucional, quando da implementação da segunda versão do projeto em 2019.

Em atendimento ao Programa Gestão pela Aprendizagem, ainda em 2019, a SEE/MG firmou parcerias com a Fundação da Gide (FDG), implementando o Projeto Gestão Integrada da Educação (Gide Avançada), nas escolas que ofertavam exclusivamente o Ensino Fundamental, com exceção daquelas exclusivas de anos iniciais; e com o Instituto Unibanco, implementando o Projeto Jovem de Futuro nas escolas que ofertam o Ensino Médio. Naquela ocasião, a SEE orientou que as escolas participantes da Gide inserissem em seu Projeto Político pedagógico (PPP) o plano de ação orientado e elaborado por este projeto. As demais escolas seguiriam com a elaboração do plano de ação conforme as orientações dos Itinerários Avaliativos. Assim, Gide, Jovem de Futuro e Itinerários Avaliativos coexistiram até a apreciação da versão final do PPP das escolas pela equipe pedagógica das SRE, no ano seguinte (2020).

Ambos os projetos, Gide e Jovem de Futuro, se utilizam do método Planejar, Executar, Verificar, Atuar (PDCA) e tem por objetivo fortalecer a gestão escolar. O método PCDA é representado na Figura 4 e apresenta as etapas previstas por estes projetos.

Figura 4 - Método PDCA utilizado pelos projetos Gide e Jovem de Futuro



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos materiais disponibilizados pelas empresas parceiras da SEE, FDG e Instituto Unibanco.

As empresas parceiras da SEE/MG realizam suporte sistemático às equipes das SRE e às escolas, promovendo diversos momentos de capacitação e treinamento para a efetivação da proposta: fortalecimento da gestão escolar para melhoria da aprendizagem. A ideia central é diagnosticar fragilidades nos processos escolares e, a partir desse diagnóstico, traçar um plano de ação adequado às reais necessidades da instituição. Seguindo o método PDCA, este plano é monitorado periodicamente, em plataforma digital própria, através dos registros das atividades realizadas, para que possa ser verificada a eficácia ou não de cada uma das ações implementadas, e traçada uma correção de rota, caso seja necessário.

As equipes consultoras das empresas parceiras orientam as equipes regionais da SEE/MG para o desenvolvimento de todas as etapas do Método PDCA, denominado *Trilha Gerencial na Gide* e *Circuito de Gestão* pelo Jovem de Futuro. O acompanhamento/suporte das escolas assistidas pelo projeto Gide é realizado exclusivamente pelas analistas dos órgãos regionais da SEE; já as escolas contempladas pelo projeto Jovem de Futuro são monitoradas periodicamente pelos inspetores escolares e por analistas dos órgãos regionais da SEE, que compõem os grupos gestores regionais. No que tange a avaliação e a apropriação de seus resultados, em ambos os projetos, estes dados são utilizados para o estabelecimento de metas e monitoramento dos efeitos das ações implementadas sobre a aprendizagem dos estudantes.

Embora tais projetos estejam em andamento desde 2019, não é possível analisar tais efeitos tomando por referência as avaliações externas realizadas no estado no período entre 2019 e 2022. Em função do período de ensino remoto entre 2020 e 2021, a proposta da Gide foi adaptada para atender as demandas do contexto pandêmico, e o programa Jovem de Futuro teve suas ações suspensas. Contudo, de acordo com o Memorando-Circular nº 5/2020/SEE/DIEF (Diretoria de Educação Infantil e Ensino Fundamental), o projeto Gide contribuiu para que as escolas mais engajadas no projeto alcançassem bons resultados, fato que corroborou para a entrada das escolas exclusivas de anos iniciais na Gide em 2020 (Minas Gerais, 2020). Quanto ao Programa Jovem de Futuro, houve um avanço na implementação do Método PDCA em todo o estado. “Em 2021 e 2022, foi possível vivenciar o Circuito de Gestão completo duas vezes ao longo de cada ano, indicando o avanço na consolidação do método a partir da maior apropriação da proposta pelos atores implicados nas escolas, regionais e na SEE” (Unibanco, 2022, p. 9). Segundo o Relatório de Atividades elaborado pelo Instituto Unibanco em 2022, equipes regionais e escolares avaliaram positivamente as estratégias desenvolvidas dentro desse projeto. Com as escolas que participam da Gide, a trilha gerencial completa só foi realizada em 2023, em função das adaptações realizadas durante o período de ensino remoto e

das alterações no calendário escolar em função da greve na rede estadual de ensino de Minas Gerais em 2022.

A próxima seção trata da organização da SEE/MG para garantir a execução da política de apropriação de resultados das avaliações. O objetivo é apresentar a estrutura construída pela SEE/MG, identificando as unidades envolvidas nesta política e compreendendo como elas se articulam para a realização desse trabalho.

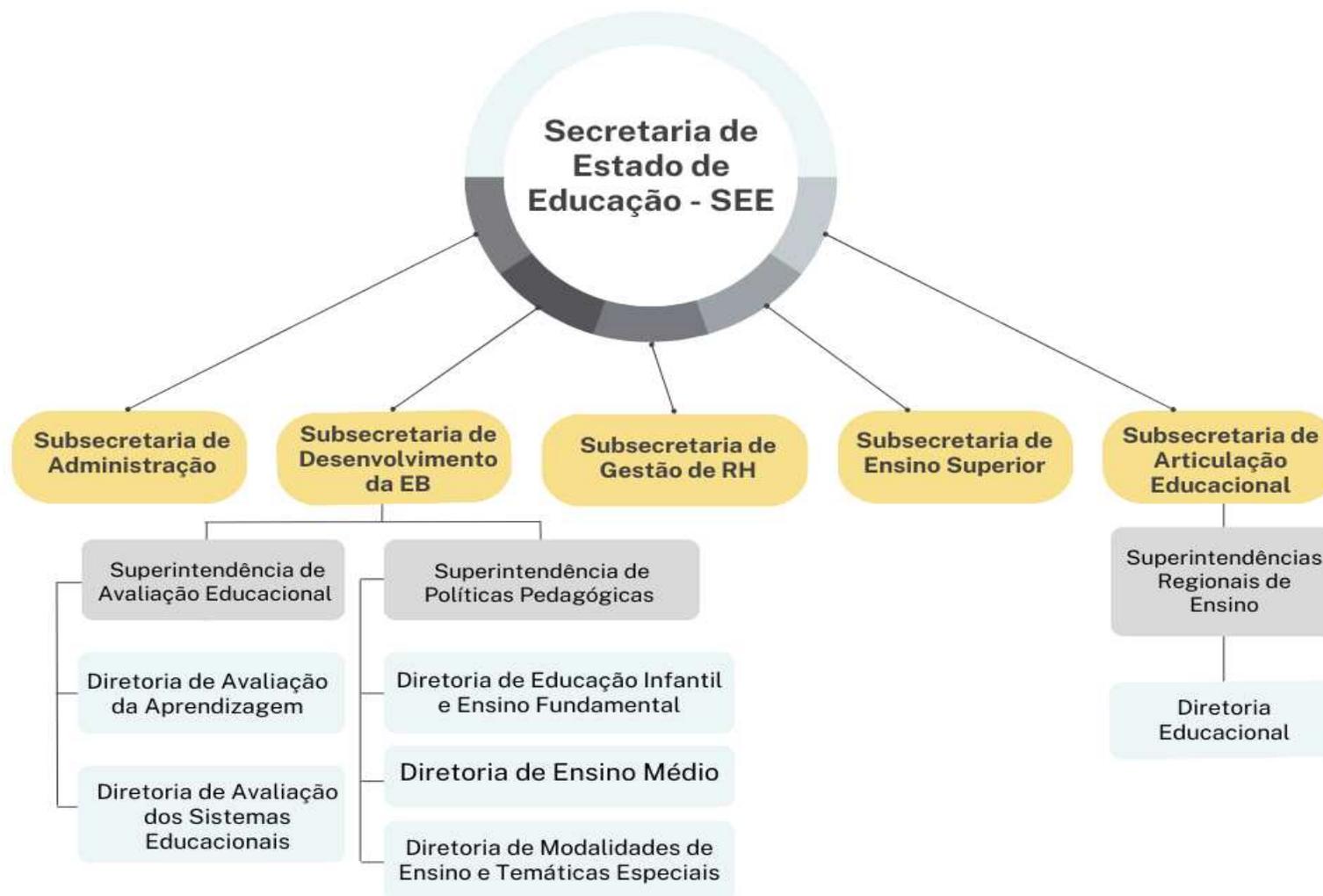
2.4 A ORGANIZAÇÃO DA SEE E SRE PARA APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS

Para atender as demandas que permeiam a educação no estado de Minas Gerais, a SEE/MG se organiza em cinco subsecretarias, a saber: Subsecretaria de Administração, Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica, Subsecretaria de Ensino Superior e Subsecretaria de Articulação Educacional. Neste estudo são destacadas duas das superintendências vinculadas à Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica: Avaliação Educacional e Políticas Pedagógicas e as Superintendências Regionais de Ensino (SRE), vinculadas à Subsecretaria de Articulação Educacional, em função da relação que se estabelece entre elas para o desenvolvimento das políticas de apropriação de resultados das avaliações externas. A partir da interpretação do diagnóstico obtido nas avaliações, as políticas pedagógicas são propostas e implementadas em toda a rede estadual de ensino.

Apesar da ampla estrutura da Secretaria de Estado de Educação, este estudo se concentrará na análise da Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica, dada a importância de seu trabalho para a compreensão do contexto no qual se insere o presente caso de gestão. A Superintendência de Avaliação Educacional se organiza em duas diretorias. A primeira é a Diretoria de Avaliação da Aprendizagem, cujas atribuições envolvem a verificação da aprendizagem dos estudantes e dos aspectos a ela relacionados; desde a coordenação da elaboração dos itens, até o incentivo às escolas para a apropriação dos resultados.

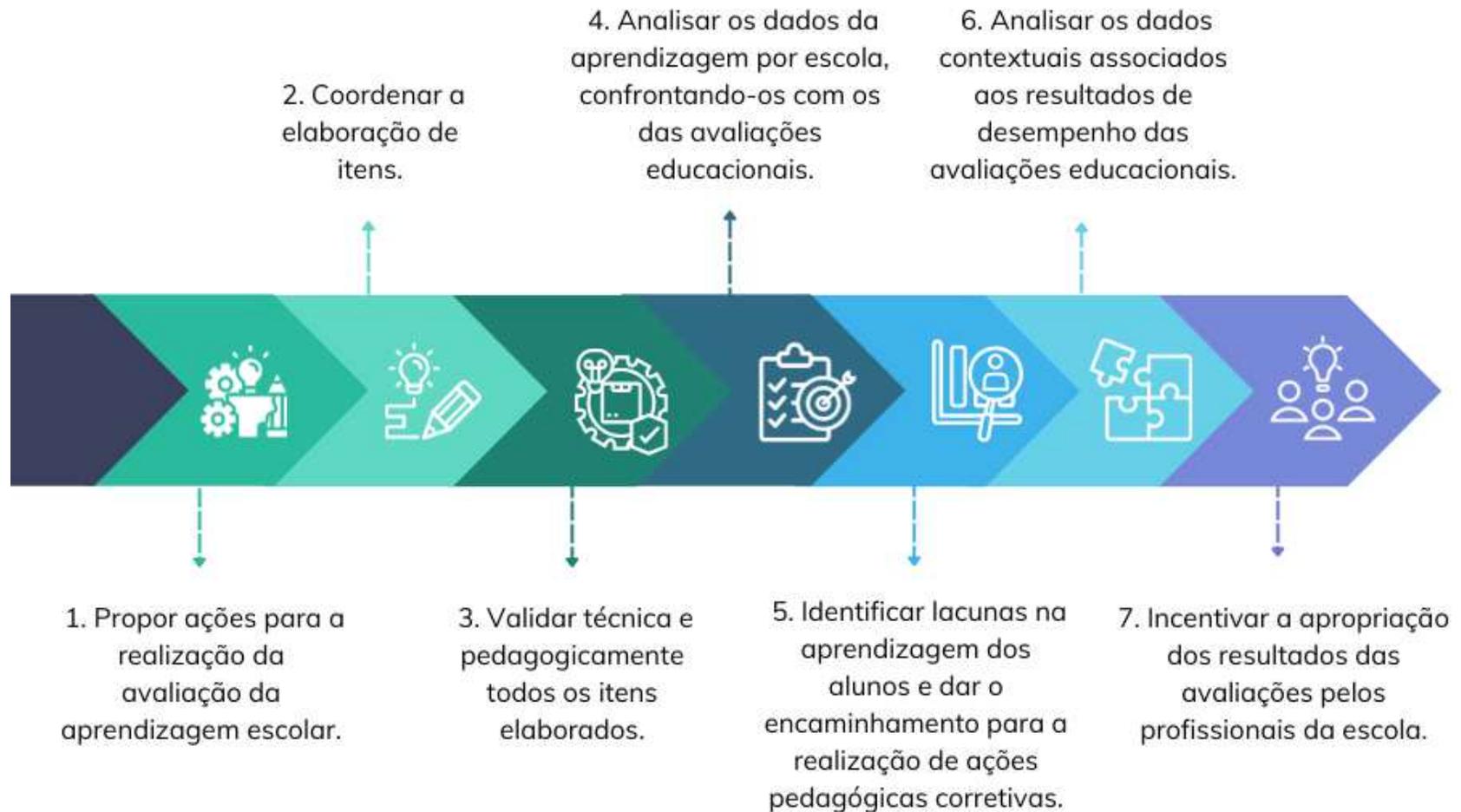
A Figura 5 apresenta o organograma da estrutura da SEE. Já na Figura 6, na sequência, é apresentado um fluxograma com as atribuições da Diretoria de Avaliação da Aprendizagem.

Figura 5 - Organograma da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Minas Gerais (2019b).

Figura 6 – Fluxograma das atribuições da Diretoria de Avaliação da Aprendizagem



Fonte: Elaborado pela autora com base em Minas Gerais (2019b).

Para desenvolvimento de cada uma dessas atribuições, a Diretoria de Avaliação da Aprendizagem conta com o trabalho de instituições parceiras. Desde 2000, a SEE/MG conta com a parceria do CAEd/UFJF para a implementação das políticas de avaliação e apropriação de resultados. Anualmente, este centro de pesquisa confecciona as avaliações, capacita as equipes das SRE para aplicação dos testes, processa os dados obtidos e elabora devolutivas às escolas com o compilado deste processo avaliativo. Essas devolutivas contam, não apenas com os resultados numéricos obtidos nas avaliações, mas também com a leitura dos indicadores educacionais que são obtidos a partir de tais dados, como as proficiências e os padrões de desempenho, que são publicados na forma de boletins e revistas e disponibilizados no site do sistema de avaliação, Simave⁷. O objetivo dessas devolutivas é permitir que as equipes escolares compreendam os resultados e utilizem essas informações no aprimoramento do trabalho pedagógico.

A SEE/MG também possui parceria com o Instituto Avaliar que, desde 2022, realiza a pré-testagem de itens/questões de múltipla escolha de todos os componentes curriculares, como parte do processo de elaboração de novos itens que deverão compor as avaliações. O objetivo desse pré-teste é calibrar as questões no sentido de permitir a análise qualitativa das avaliações que serão compostas por tais itens e ajustar as estatísticas necessárias à medida da proficiência (Minas Gerais, 2023b).

A segunda diretoria que compõe a Superintendência de Avaliação Educacional é a Diretoria de Avaliação dos Sistemas Educacionais, responsável por realizar a avaliação da rede pública de educação básica, divulgar seus resultados e subsidiar a ação pedagógica e a formulação de políticas públicas. Esta diretoria também é contemplada pela parceria da SEE/MG com o CAEd, em função do trabalho prestado por esta instituição. À esta diretoria também cabe acompanhar a realização de pesquisas educacionais demandadas pela SEE/MG, manter os bancos de dados atualizados, credenciar e orientar as escolas estaduais para aplicação de exames de certificação de jovens e adultos no Ensino Fundamental e Médio.

A Superintendência de Políticas Pedagógicas atua no sentido de estabelecer diretrizes para o desenvolvimento de ações que corroborem para a melhoria da aprendizagem dos estudantes da rede pública estadual, considerando as etapas e as modalidades de ensino e a formação integral, entre outros aspectos. Composta por três diretorias, a saber i) Diretoria de Educação Infantil e Ensino Fundamental; ii) Diretoria de Ensino Médio; e iii) Diretoria de

⁷ Para mais informações, acesse o site.

Modalidade de Ensino e Temáticas Especiais, esta superintendência orienta todo o trabalho pedagógico das unidades regionais da SEE/MG (Minas Gerais, 2019b).

Estas unidades regionais são denominadas Superintendências Regionais de Ensino (SRE) e compõem a Subsecretaria de Articulação Educacional (como apresentado na Figura 5, p. 31). Para gerir todos os processos inerentes à Educação, a SEE/MG dispõe de um Órgão Central e 47 SRE. Estas unidades têm por finalidade atender aos 853 municípios do estado, implementando as políticas estaduais de educação através de ações de monitoramento técnico pedagógico, orientação normativa, acompanhamento das gestões de pessoal e financeira.

Conforme o Decreto estadual nº 47758/2019, as SRE são responsáveis por realizar, em nível regional, “ações de supervisão técnico-pedagógica, administrativa e financeira, de pessoal, de orientação normativa, de cooperação, de articulação e de integração do Estado e Município, em consonância com as diretrizes e políticas educacionais” (Minas Gerais, 2019b, p.33). Em suma, as SRE replicam, no âmbito de seus territórios, as ações que gerem todo o sistema educacional do estado de Minas Gerais, em todas as suas dimensões: administrativa, financeira, funcional e pedagógica. Para atendimento de cada uma dessas dimensões, a semelhança do que acontece com o Órgão Central, as SRE se organizam em diretorias. À Diretoria Educacional, entre outras funções, cabe o desenvolvimento das políticas de apropriação dos resultados das avaliações educacionais, bem como das ações pedagógicas para melhoria da aprendizagem, no sentido de orientar e monitorar as escolas estaduais no território da circunscrição.

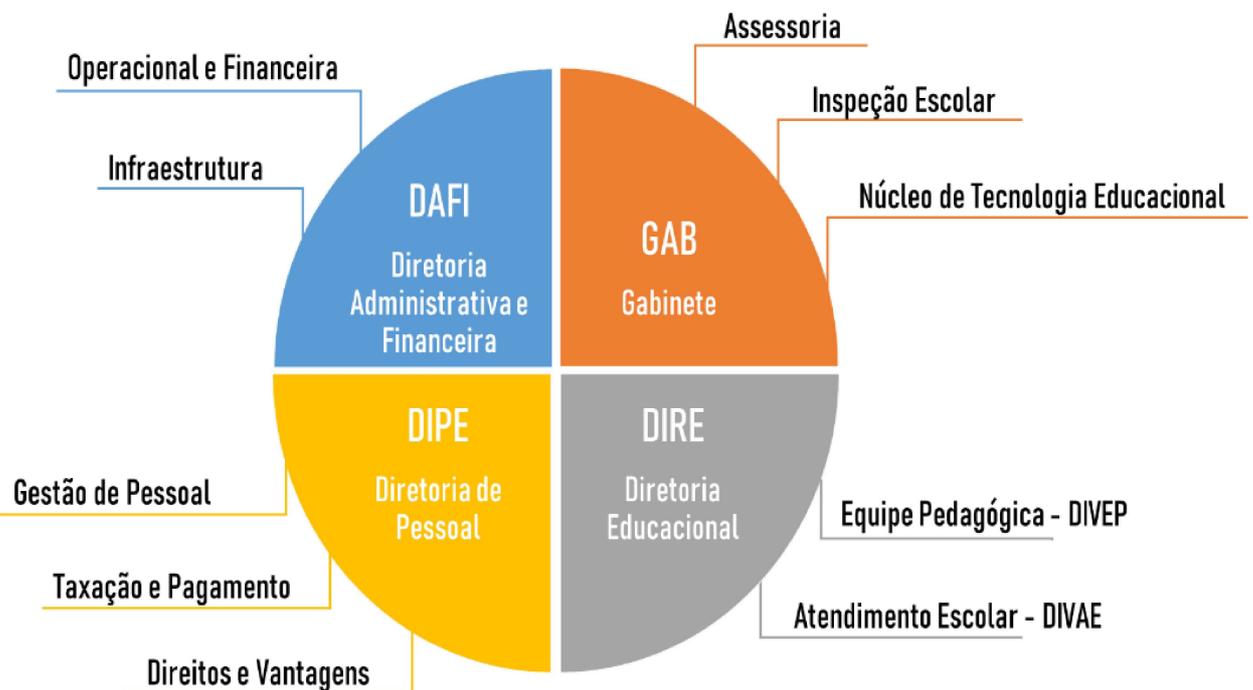
Na próxima seção, é detalhado o trabalho realizado pela SRE Ponte Nova para desenvolvimento da política e apropriação de resultados das avaliações junto às escolas estaduais. O objetivo dessa apresentação é elucidar os processos de trabalho da equipe pedagógica da SRE para atendimento dessa demanda, processos estes que constituem o objeto de pesquisa do presente estudo.

2.5 A DINÂMICA DE TRABALHO DA SRE PONTE NOVA FRENTE ÀS POLÍTICAS DE APROPRIAÇÃO DE RESULTADOS DE AVALIAÇÕES IMPLEMENTADAS EM MINAS GERAIS

A SRE Ponte Nova está localizada na Zona da Mata Mineira e tem sob sua jurisdição 29 municípios, 77 escolas estaduais, duas escolas federais, 185 escolas municipais e 70 escolas privadas. Para atendimento de todas essas escolas, em 2023, a SRE contava com 96 servidores,

dos quais 64 eram efetivos, 20 eram designados, duas eram estagiárias, dois ocupavam cargos comissionados de recrutamento amplo, sete eram contratados da Minas Gerais Administração e Serviços S.A (MGS)⁸ e uma era cedida via parceira de mútua cooperação entre prefeitura e SEE/MG. Na Figura 7 é possível conhecer o organograma da SRE Ponte Nova e identificar as equipes que compõem cada uma das diretorias da referida instância.

Figura 7 – Organograma da Superintendência Regional de Ensino Ponte Nova



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Minas Gerais (2019b).

A Diretoria Administrativa e Financeira (Dafi) é responsável por desenvolver todas as atividades de cunho orçamentário, financeiro e administrativo, no sentido de assessorar as escolas estaduais da circunscrição quanto aos processos de “compra, recebimento, guarda e distribuição, aquisição de bens e serviços, comunicação, patrimônio, arquivo, transporte,

⁸ A Minas Gerais Administração e Serviços S.A (MGS) é uma empresa pública que “vincula-se à Secretaria de Estado da Casa Civil e tem por finalidade a prestação de serviços técnicos, administrativos e gerais às administrações públicas estaduais direta e indireta...” (Minas Gerais, 1994, p. 22). A MGS atua nas seguintes áreas: Limpeza e Conservação, Apoio Operacional e Administrativo, Mão de Obra Especializada (Administração de Empresas, Advocacia, Arquitetura, Contabilidade, Engenharia Civil, Psicologia, entre outros) e Gestão de Documentos (Minas Gerais Administração e Serviços S.A, 2023).

serviços gerais e gerenciamento de contratos” (Minas Gerais, 2019b, p. 33), entre outras funções específicas.

Já a Diretoria de Pessoal (Dipe) é responsável pela gestão dos recursos humanos. Entre outras atribuições, a ela compete executar atos de admissão, concessões e vantagens, desligamentos dos servidores da SRE e das escolas, bem como orientá-los quanto aos seus direitos e deveres; apurar a ocorrência de eventuais irregularidades funcionais; orientar e monitorar os processos de designação para as funções públicas nas escolas estaduais; conferir relatórios de frequência dos servidores da SRE e das escolas para fins de pagamento.

A Diretoria Educacional (Dire), setor no qual atua a equipe foco deste estudo, é responsável por coordenar as ações pedagógicas e de atendimento escolar, e para isso está organizada em duas divisões/subsetores. A Divisão de Atendimento Escolar (Divae) desenvolve um trabalho de cunho normativo e administrativo, cujas atribuições abarcam a gestão do Sistema Mineiro de Administração Escolar (Simade⁹), a análise e aprovação de calendários escolares, a emissão e validação de documentos escolares, entre outras demandas afins. A Divisão de Equipe Pedagógica (Divep) presta serviço técnico-pedagógico às escolas, no que diz respeito à análise e orientação às escolas quanto a elaboração de Projetos Políticos Pedagógicos (PPP), monitoramento dos programas institucionalizados pela SEE/MG, acompanhamento dos processos avaliativos, entre outras atividades análogas (Minas Gerais, 2003, 2019b).

Em 2023, ambas as divisões contam com oito servidoras, sendo que, na Divae, seis eram efetivas, uma era estagiária remunerada, de uma empresa parceira do estado, e uma era cedida via parceira de mútua cooperação entre prefeitura e SEE/MG. A Divep contava com sete servidoras efetivas e uma em recrutamento amplo (sem vínculo com o estado) para cargo comissionado (temporário).

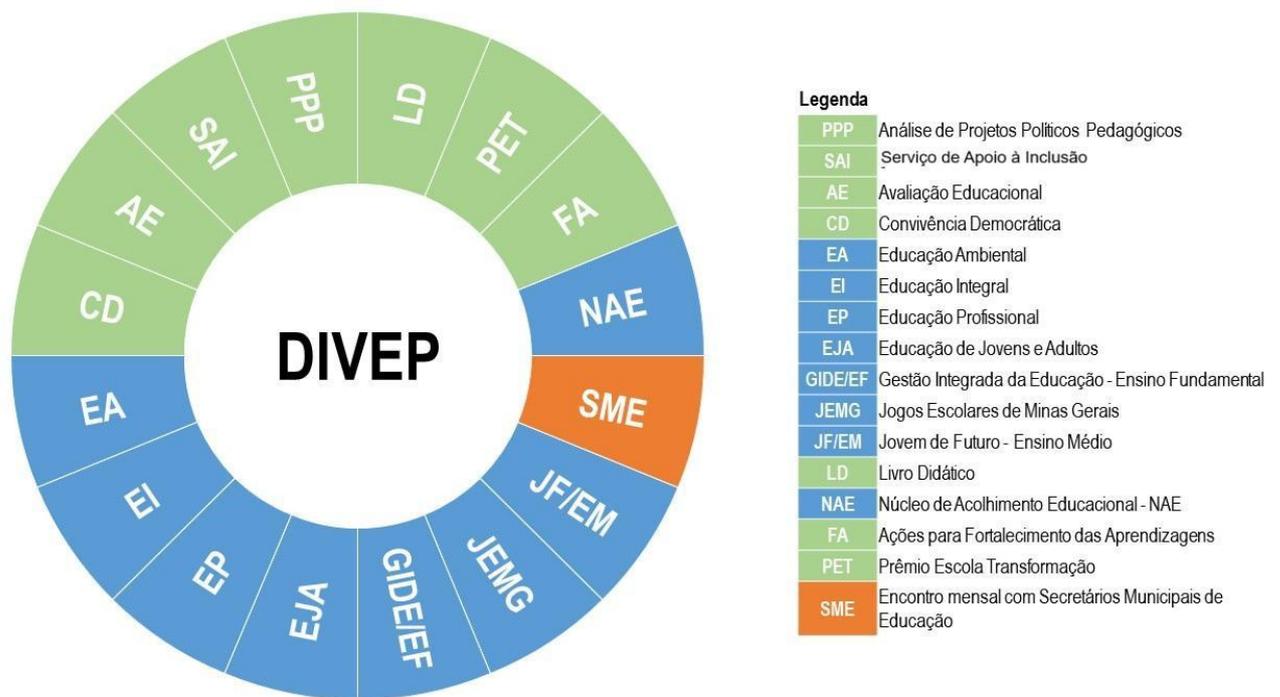
Todas as ações pedagógicas implementadas pela SEE/MG são acompanhadas pela Divep, que se organiza em pequenas “subequipes” para atender a cada um dos programas e projetos. Estas “subequipes” não aparecem no organograma da SRE (Figura 7) por não haver normatização a respeito; trata-se de uma dinâmica organizacional interna das SRE, que pode

⁹ O Sistema Mineiro de Administração Escolar (Simade) é um sistema informatizado para gestão de processos administrativos e educacionais. O sistema foi oficialmente implantado pela SEE/MG, nas escolas estaduais, a partir da Resolução nº 1.180, em agosto de 2008. O objetivo é dotar as escolas da rede de um sistema padronizado, no qual seja possível obter informações atualizadas e fidedignas sobre o sistema estadual de ensino e otimizar a comunicação entre os usuários desta plataforma (unidade central e superintendências regionais; gestores escolares; professores; alunos e seus responsáveis) (Minas Gerais, 2008).

assumir outras nomenclaturas a depender da coordenação geral de cada projeto, equipes estas, originárias das diretorias que compõem a Superintendência de Políticas Pedagógicas (ver Figura 5 – p. 31).

Em 2023, dezesseis frentes de trabalho pedagógico sintetizavam a política educacional em andamento na rede estadual, no âmbito da SRE Ponte Nova. A Figura 8 apresenta as 16 ações pedagógicas em andamento sob coordenação da Divep em 2023.

Figura 8 – Ações pedagógicas em andamento na SRE Ponte Nova sob coordenação da Divep em 2023



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos projetos coordenados pela Divep em 2023.

As ações que são implementadas em todas as escolas da rede estadual estão destacadas em verde, são elas (em sentido horário): o programa de Convivência Democrática (que trata do combate à violência no ambiente escolar); a Avaliação Educacional (que atua nas avaliações sistêmicas e formativas); o Serviço de Apoio à Inclusão (que presta serviço aos estudantes com deficiência); a análise do Projeto Político Pedagógico (que envolve a verificação da observância das normas e recomendações pedagógicas que este documento deve conter); o Programa Nacional do Livro e do Material Didático (que diz respeito à política educacional federal de oferta gratuita de material didático às escolas públicas); o Prêmio Escola Transformação (que associado à Avaliação Educacional, prevê a concessão de prêmios/recursos financeiros às

escolas que se destacam em participação e desempenho nas avaliações); e as ações de intervenção pedagógica, reforço escolar, agrupamentos temporários, Plano para a Recomposição das Aprendizagens (PRA), que foram reunidas num só programa intitulado pela SEE de Fortalecimento das Aprendizagens. No caso deste último programa, ele foi institucionalizado a partir da identificação das defasagens que se agravaram com o período de ensino remoto, realizado durante os anos de 2020 e 2021, em função da pandemia da Covid-19.

As ações destacadas em azul são implementadas conforme a especificidade de cada escola. Por exemplo, escolas exclusivas de anos iniciais não oferecem ações de correção de fluxo em virtude do sistema de progressão continuada ao qual este segmento está submetido.

Da mesma forma, apenas estudantes entre 12 e 17 anos de idade podem participar dos Jogos Escolares de Minas Gerais (o que abrange, normalmente, estudantes dos 7º, 8º e 9º anos do Ensino Fundamental e dos 1º, 2º e 3º anos do Ensino Médio). A Educação Integral e o Ensino Profissionalizante têm sua oferta restringida, entre outras razões, pelas condições de infraestrutura das escolas. O projeto Gide acontece apenas em escolas exclusivas de Ensino Fundamental. As que ofertam Ensino Médio participam do Projeto Jovem de Futuro.

Diferente das ações em verde e azul, a ação destacada em laranja trata de uma iniciativa da SRE Ponte Nova e é desenvolvida de forma permanente pela Divep há, aproximadamente, dez anos. O Encontro Mensal com Secretários Municipais de Educação reúne diretores e assessores das redes municipais de educação dos 29 municípios da circunscrição para orientação técnico-administrativa e pedagógica. No Quadro 4 são descritas as ações desenvolvidas pela Divep.

Quadro 4 – Ações desenvolvidas pela Divep em 2023

(continua)

Ação	Descrição
Avaliações internas e externas	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitações e monitoramento dos processos de avaliações internas e externas; ● Acompanhamento do Simave; ● Orientação das equipes escolares quanto à interpretação dos resultados das avaliações para implementação de intervenções pedagógicas; ● Prêmio Escola Transformação.
Fortalecimento das Aprendizagens	<ul style="list-style-type: none"> ● Orientação e monitoramento das escolas que possuem turmas de reforço autorizadas pela SEE/MG e agrupamentos temporários (intermitentes e produtivos); ● Capacitação das equipes do Programa de Recomposição das Aprendizagens (PRA) e monitoramento as ações desenvolvidas.

(continua)

Ação	Descrição
Programa Nacional do Livro Didático (PNLD)	<ul style="list-style-type: none"> ● Monitoramento do PNLD, orientação às escolas para escolha dos livros, remanejamentos, solicitação da reserva técnica, descarte e doação de materiais; ● Monitoramento das ações realizadas pelas escolas na plataforma do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE Interativo) via Sistema MEC (Simec).
Gestão Integrada da Educação (Gide)	<ul style="list-style-type: none"> ● Suporte às escolas de Ensino Fundamental na implementação do plano de ação GIDE e monitoramento sistemático de seu desenvolvimento e resultados, através de reuniões remotas ou presenciais.
Jogos Escolares de Minas Gerais (Jemg)	<ul style="list-style-type: none"> ● Suporte à Federação de Esportes Estudantis de Minas Gerais (Feemg) e à Equipe da SEE/MG na realização das etapas do Jemg (levantamento de dados, organização de alojamentos, alimentação, transporte, acompanhamento das delegações durante os Jogos).
Serviço de Apoio à Inclusão (SAI)	<ul style="list-style-type: none"> ● Orientação e monitoramento às escolas quanto a oferta de Atendimento Educacional Especializado (AEE) aos estudantes; ● Avaliação pedagógica de demandas para oferta de professores de apoio; ● Capacitações das equipes escolares para a elaboração dos documentos demandados (Plano de Desenvolvimento Individual – PDI; Plano de Atendimento Educacional Especializado – PAEE, entre outros registros); ● Implantação e acompanhamento do Centro de Referência de Educação Inclusiva (Crei); ● Atuação junto à Escola Estadual Senador Antônio Martins na oferta do Curso Básico de Libras; ● Intermediação dos cursos on-line do Centro de Apoio Pedagógico às Pessoas com Deficiência Visual (CAP) para capacitação sobre deficiência visual, baixa visão e cegueira, para equipes escolares.
Acompanhamento e orientação de normas e projetos pedagógicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementação dos programas pedagógicos, de acordo com as diretrizes da SEE, nas escolas estaduais; ● Orientação às escolas quanto ao cumprimento da legislação referente ao currículo; ● Promoção de formações/capacitações pedagógicas para as equipes escolares; ● Orientação às escolas na elaboração do Projeto Político Pedagógico e do Plano de Intervenção Pedagógica; ● Análise de projetos políticos pedagógicos.
Educação Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ● Coordenação dos projetos relacionados à Educação Ambiental implementados pela SEE: Regar e Plantio; ● Participação nas reuniões mensais com equipe multissetorial (SEE, Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - SEMAD; Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos - SISEMA) para estudo das legislações vigentes e proposição de ações correlatas; ● Integração da Comissão Interinstitucional de Educação Ambiental (CIEA) Zona da Mata e atuação na promoção do Fórum de Educação Ambiental (ForEA).

(conclusão)

Ação	Descrição
Educação Integral: Ensino Fundamental (EFTI) e Ensino Médio (EMTI) e Jovem de Futuro	<ul style="list-style-type: none"> ● Acompanhamento das ações a serem implementadas em todas as escolas que ofertam Educação Integral; ● Orientação e acompanhamento das escolas de Ensino Médio quanto a implementação do Programa Jovem de Futuro; ● Visitas periódicas as escolas de Ensino Médio para monitoramento dos planos de ação; ● Capacitações das equipes escolares para adequação do trabalho pedagógico ao Novo Ensino Médio.
Encontro Mensal de Secretários Municipais de Educação	<ul style="list-style-type: none"> ● Suporte técnico-administrativo e pedagógico aos gestores municipais de educação; ● Realização de palestras e capacitações.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos projetos coordenados pela Divep em 2023.

Para as ações de coordenação, acompanhamento, monitoramento, suporte e orientação descritos no Quadro 4, a Divep utiliza o pacote de serviços digitais do *Google* adquirido pela SEE/MG, que permite o uso de e-mail institucional, drive para armazenamento e compartilhamento de dados, aplicativo de videoconferência e chat. Dessa forma, todos os documentos e orientações, são oficialmente disponibilizados via e-mail institucional. Reuniões são agendadas conforme a demanda de cada ação e/ou solicitação da SEE/MG e podem acontecer de forma *on-line* ou presencial, a depender da necessidade e viabilidade desses encontros. Normalmente, esses destinam-se a todos os gestores e especialistas das escolas envolvidas na ação pauta das reuniões. Visitas às escolas são realizadas de acordo com a demanda dos projetos e/ou a necessidade de suporte específico da unidade escolar (identificada pelo ponto focal ou por solicitação da própria equipe gestora-pedagógica). Entretanto, para otimizar alguns processos, também são utilizados contatos telefônicos e *WhatsApp*, no esclarecimento de dúvidas ou repasse de orientações rápidas.

Uma das atribuições das Diretorias Educacionais (Dire) das SRE, que são desempenhadas pela Divep, trata exatamente de “acompanhar a realização do processo de avaliação sistêmica e **utilizar os resultados para acionar estratégias de intervenção pedagógica**” (Minas Gerais, 2019b, p. 37, grifo nosso).

Para tratar exclusivamente do assunto Avaliação Externa, a equipe de avaliação educacional da Dire/Divep promove dois encontros durante o ano. O primeiro acontece, geralmente, em outubro, e destina-se ao repasse das orientações e protocolos que devem ser seguidos durante o processo de aplicação dos testes. O segundo acontece após a

disponibilização dos resultados (geralmente entre os meses de março e abril do ano seguinte ao de aplicação dos testes) e tem por objetivo a análise e apropriação deles.

O suporte que esta equipe realiza junto às escolas envolve duas atividades básicas: o encaminhamento dos materiais de divulgação de resultados que são disponibilizados via e-mail e plataforma Simave, pela SEE/MG e pelo CAEd, respectivamente; e as reuniões gerais para apresentação de um modelo de análise de resultados, para que as escolas o reproduzam com suas equipes escolares autonomamente. Porém, a equipe da Divep não consegue realizar o monitoramento individual dos desdobramentos que sucedem tais reuniões (plano de ação, intervenção pedagógica, capacitação de professores, entre outras possibilidades).

A próxima subseção apresenta detalhadamente os procedimentos que precedem a aplicação dos testes dentro da SRE Ponte Nova; como a equipe da Dire se organiza para garantir a distribuição dos materiais e a capacitação das equipes escolares para cumprimento dos protocolos de aplicação estabelecidos pelo CAEd.

2.5.1 Os procedimentos de preparação e aplicação dos testes

O trabalho com as avaliações externas inicia-se com o recebimento dos pacotes de prova, manuais e materiais de controle e monitoramento, por ocasião da aplicação dos testes. Diante do volume e complexidade dessa tarefa, a equipe de avaliação conta com apoio das outras cinco analistas da Divep e ainda mobiliza mais pessoas de outras divisões da SRE, totalizando um grupo de 12 pessoas. Este grupo recebe as caixas com os materiais; confere as etiquetas dos pacotes de prova, um a um, no intuito de verificar se todos os pacotes informados no Formulário de Rastreamento de Unidade (FRU) foram realmente enviados; e separa os materiais por escola e município para distribuí-los aos responsáveis de cada unidade escolar ou rede municipal. Para evitar tumulto, aglomerações e longo tempo de espera para o atendimento, a equipe de avaliação elabora um cronograma de entrega e devolutiva dos materiais e o divulga às escolas e redes municipais para que estes se organizem para a retirada e entrega na SRE. Para evitar que as demais atividades de trabalho se acumulem, os membros do grupo se organizam em esquema de rodízio para realizar este atendimento. Dessa forma, nenhum servidor fica sobrecarregado e as demais ações pedagógicas não têm seu fluxo alterado.

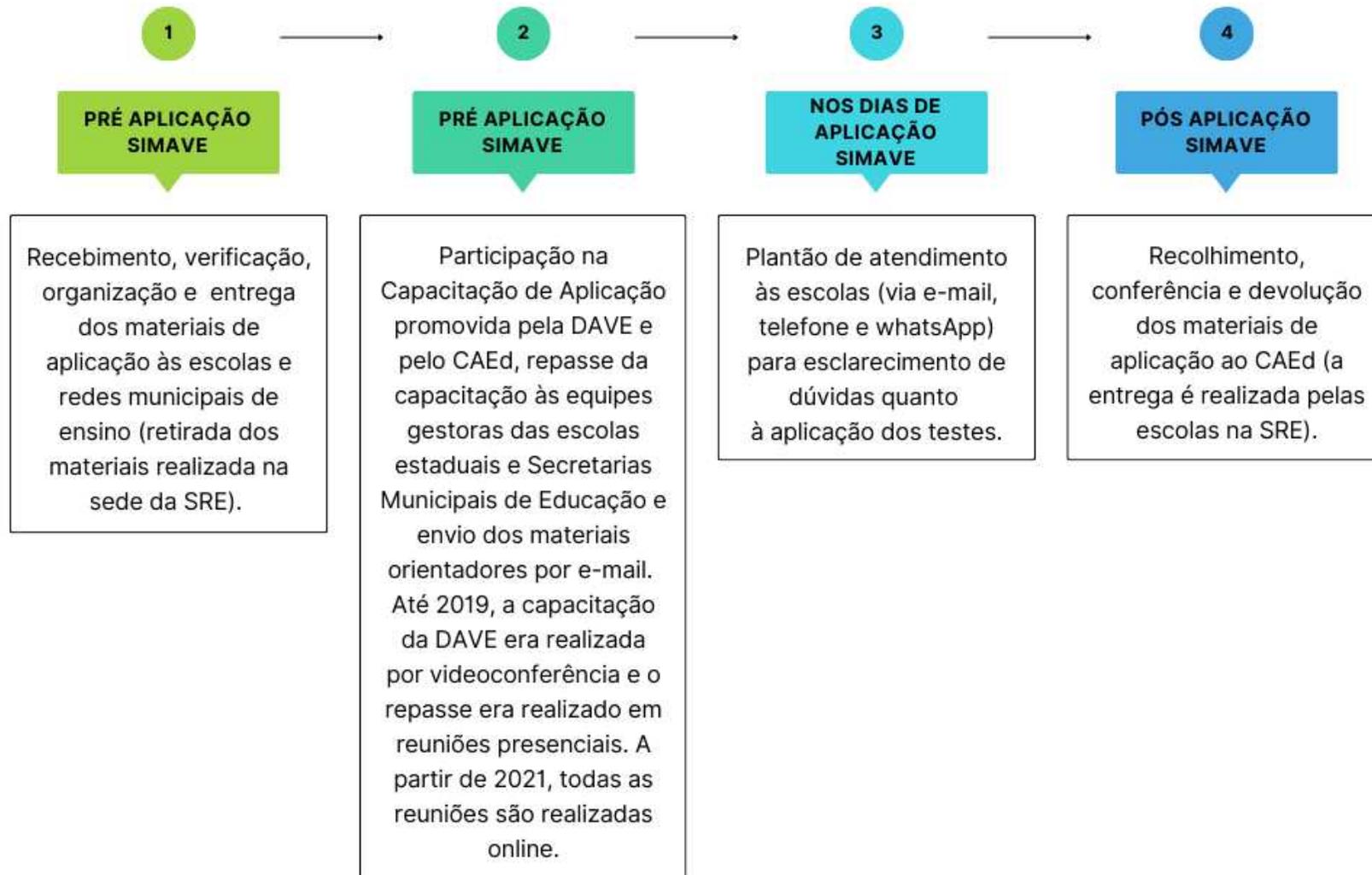
De posse dos manuais e após a reunião de capacitação da Dave/CAEd para aplicação dos testes, a equipe de avaliação da Divep se organiza para replicar este treinamento com as

equipes escolares, cujo objetivo é padronizar os procedimentos de aplicação dos testes, para que toda a rede estadual seja submetida às mesmas condições (uma das características das avaliações sistêmicas). Até 2019, como as reuniões eram realizadas presencialmente, todas as analistas da equipe pedagógica eram envolvidas nesta etapa do processo, para garantir que toda a jurisdição fosse capacitada em tempo hábil. Assim, as reuniões eram realizadas por polo (agrupamento de municípios vizinhos), permitindo que duas ou mais reuniões fossem realizadas no mesmo dia em locais diferentes. Entre 2014 e 2019, foram realizadas ao ano, em média, oito reuniões de capacitação para aplicação das avaliações do Simave.

A partir de 2021, passaram a ser realizadas apenas duas ou três reuniões on-line, uma para capacitação das redes municipais, e as outras para as escolas estaduais (uma em cada turno, para garantir que pelo menos duas pessoas de cada escola serão capacitadas). Com a redução do número de reuniões, apenas as analistas que compõem a equipe de avaliação atuam nessa tarefa.

Na Figura 9 é apresentada a dinâmica de trabalho da Divep para a Aplicação dos testes do Simave na jurisdição da SRE Ponte Nova. Após o período de aplicação dos testes, todo o material é recolhido e encaminhado ao CAEd para correção e tratamento dos dados coletados. Os resultados obtidos dão origem aos indicadores educacionais, que serão organizados em relatórios individuais para cada unidade escolar e disponibilizados na plataforma Simave.

Figura 9 – Dinâmica de trabalho da Divep para a aplicação do Simave



Fonte: Elaborada pela autora, com base no manual de aplicação do CAEd e em procedimentos adotados pela Dire.

Um dos objetivos das avaliações sistêmicas consiste em auxiliar equipes escolares na recuperação dos estudantes quanto aos conhecimentos não consolidados. Contudo, para que a escola consiga atuar efetivamente sobre as defasagens apontadas pelas avaliações é fundamental que os resultados sejam analisados conforme o contexto escolar. Assim, é possível compreender o diagnóstico produzido, definir metas a serem atingidas e traçar estratégias para o alcance da melhoria da aprendizagem. A partir dessa compreensão, as equipes da Dave e do CAEd promovem uma reunião com as equipes de avaliação das SRE para apropriação dos resultados e posterior repasse às escolas de cada jurisdição.

A próxima subseção apresenta detalhadamente os procedimentos adotados pela Divep para a apropriação dos resultados das avaliações e instrumentalização das equipes escolares para leitura e utilização das informações geradas a partir das análises que deverão acontecer no âmbito escolar.

2.5.2 Procedimentos de apropriação dos resultados

Na SRE Ponte Nova, a dinâmica de capacitação das escolas para apropriação e análise dos resultados das avaliações do Simave acontece da seguinte forma: a equipe de avaliação promove uma reunião destinada a Diretores escolares e Especialistas da Educação Básica (EEB), na qual se apresenta a plataforma Simave e o passo a passo para que acessem às informações e às funcionalidades disponibilizadas. Na sequência, são apresentados os resultados médios do estado e da SRE. Para exemplificar como a equipe gestora deve replicar a capacitação nas escolas em que atuam, os resultados de uma escola selecionada ao acaso, cuja identidade é preservada, também são apresentados e cruzados com a escala de proficiência para refinamento da análise desses dados. Na sequência, um componente e um ano de escolaridade são selecionados para verificação dos percentuais de acerto por descritor e identificação de habilidades em defasagem. A equipe de avaliação recomenda que seja realizado o repasse desses resultados à comunidade escolar, o que geralmente acontece em reuniões de pais e responsáveis ou em sábados letivos abertos à comunidade. Encerrada a capacitação, a equipe de avaliação encaminha os materiais apresentados para as escolas e secretarias municipais de educação via e-mail institucional. Na Figura 10 é apresentada a dinâmica de capacitação das equipes escolares para apropriação dos resultados do Simave.

Figura 10 – Dinâmica de trabalho da Divep para capacitação das equipes escolares para apropriação dos resultados do Simave



Fonte: Elaborado pela autora, com base na dinâmica de trabalho desempenhado pela Divep.

Em 2020, durante a pandemia, com o intuito de oferecer às escolas mais uma ferramenta para esse trabalho, a equipe de avaliação da Divep da SRE Ponte Nova elaborou um roteiro (ver Anexo I) para análise dos resultados do Simave 2019 e disponibilizou seu arquivo *on-line* via e-mail institucional, com o objetivo de auxiliar gestores e EEB na condução da interpretação dos dados e levantamento de estratégias de intervenção. Porém, em função das diversas demandas que aconteciam concomitantemente dentro da Dire, não foi possível retomar o assunto ou obter das escolas retorno quanto a utilização ou não desse roteiro.

Com a incorporação das avaliações formativas pelo Simave, em 2017, a equipe de Avaliação da SRE Ponte Nova realiza constante monitoramento da plataforma, no sentido de auxiliar os gestores escolares no cadastro de professores, liberação de acesso (*logins* e senhas), bem como no manuseio das ferramentas disponibilizadas (acesso aos testes para impressão e material de apoio; lançamento de respostas das aplicações impressas; acompanhamento da participação dos estudantes nas avaliações; localização e apropriação dos resultados, entre outras demandas). Essas atividades acontecem com maior frequência, em função do cronograma das avaliações. A equipe recebe as orientações da SEE/MG e do CAEd, e realiza reunião para repasse das informações.

Contudo, a dinâmica de apropriação dos resultados é diferente da que acontece com as avaliações do Proalfa e Proeb. As escolas são informadas sobre a disponibilização dos resultados na plataforma Simave, mas não é realizada uma reunião para analisar tais resultados ou orientar as escolas quanto à apropriação deles, cabendo às equipes gestoras se organizarem autonomamente para esta análise com o corpo docente. No que tange à intervenção pedagógica, aos estudantes que realizam os testes *on-line*, automaticamente é gerado um plano de estudos, na própria plataforma da avaliação, de acordo com seu desempenho. Não se trata de uma correção de itens, mas da disponibilização de materiais de apoio (textos, vídeos, entre outros recursos) para estudo das habilidades cujos itens não foram respondidos corretamente. Para os estudantes que realizam os testes impressos, os planos de estudo devem ser elaborados pelos próprios professores, que podem lançar mão dos materiais disponibilizados pela SEE/MG no site Estude em casa, a saber: as videoaulas do “Se liga na Educação”, os cadernos do Material de Apoio Pedagógico para Aprendizagens (Mapa) e o Jornal Lupa (um periódico destinado ao suporte pedagógico dos estudantes). A Divep informa às escolas sobre a disponibilização destes materiais, mas não consegue promover encontros para estudo ou mesmo capacitação das equipes escolares para fomentar seu uso.

A dinâmica de trabalho da Divep se adequa ao contexto das políticas educacionais implementadas pela SEE/MG no intuito de atender às suas determinações e dar suporte técnico pedagógico às escolas da circunscrição. No Quadro 5 é possível visualizar a distribuição das analistas por projeto e/ou programa. Elas foram identificadas pelas primeiras letras do alfabeto para preservar suas identidades. A servidora H está envolvida em todas as ações por ocupar o cargo de Diretora Dire.

Quadro 5 – Distribuição das analistas Divep por projeto e/ou programa (2023)

Ações	Distribuição das Analistas DIVEP por projeto e/ou programa							
	A	B	C	D	E	F	G	H*
Serviço de Atendimento à Inclusão					X		X	X
Avaliação Educacional					X	X	X	X
Educação Ambiental		X						X
Educação Integral			X	X				X
Educação Profissional			X					X
Educação de Jovens e Adultos				X		X		X
Gestão Integrada da Educação	X	X			X	X	X	X
Jogos Escolares de Minas Gerais		X				X		X
Jovem de Futuro/Ensino Médio			X	X				X
Programa Nacional do Livro Didático	X	X				X		X
Núcleo de Acolhimento Educacional	X				X		X	X
Análise de PPP	X	X	X	X	X	X	X	X
Convivência Democrática	X							X
Prêmio Escola Transformação					X	X	X	X
Fortalecimento das Aprendizagens	X	X		X		X		X
Encontro Mensal de Secretários Municipais de Educação		X						X

Fonte: Elaborado pela autora, com base na organização interna da equipe DIVEP/SRE Ponte Nova.

Neste momento vale retomar algumas informações aqui já apresentadas. A Divep era composta por oito analistas que gerenciavam 16 frentes de trabalho pedagógico, a nível regional, atendendo a 77 escolas estaduais, a 185 escolas municipais dos 29 Municípios da circunscrição e a 70 escolas privadas, conforme relatório do Censo Escolar 2023¹⁰ (Brasil, 2024). No Quadro 5, pode-se observar que as analistas assumiam, em média, a coordenação de sete frentes de trabalho pedagógico, simultaneamente. Cada uma dessas ações se desdobrava em muitas tarefas

¹⁰ O Censo Escolar reúne informações sobre todas as instituições de ensino do país, públicas ou privadas. Pelo relatório citado no texto é possível verificar, entre outros dados, todas as instituições vinculadas à SRE Ponte Nova.

que possuíam demandas e complexidades diversas, como apresentado no Quadro 4 (p. 38). Diante do volume de projetos e programas em andamento e do elevado número de escolas a serem atendidas, esta equipe encontrava dificuldades para realizar um acompanhamento sistemático e objetivo das equipes escolares.

Em consequência do acúmulo de tarefas, o tempo para os alinhamentos da Divep ficava comprometido; as analistas dificilmente conseguiam conciliar horários em suas agendas para encontros de alinhamentos ou reuniões periódicas para estudo das ações e programas implementados. Na Tabela 1 é possível verificar o número de reuniões anuais destinadas a alinhamentos e/ou estudos da equipe Divep.

Tabela 1 - Número de reuniões para alinhamento e/ou estudos da Divep (2018-2023)

Ano	Total de reuniões para estudos e alinhamentos de equipe	Reuniões para alinhamentos ou estudos sobre Avaliação	Reuniões com todas as ANE da Divep
2023	9 (até 10/03/2023)	3 (até 10/03/2023)	0 (até 10/03/2023)
2022	82	11	6
2021	125	09	4
2020	62	06	19
2019	12	05	
2018	01	01	

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Agenda dos e-mails institucionais da Diretoria Educacional e das analistas que compõem a equipe, Pautas e cronogramas das reuniões.

Os dados da Tabela 1 compreendem tanto as reuniões realizadas apenas entre os membros da Divep, como os encontros promovidos pela SEE/MG e instituições parceiras, para capacitações sobre ações a serem implementadas ou mesmo para repasse de orientações daquelas que já estão em andamento. A terceira coluna desta tabela indica o número de reuniões nas quais foi possível a participação de todas as analistas da Divep para estudo ou alinhamento. A diferença entre este e o número total de reuniões para estudo/alinhamento é muito grande, evidenciando a dificuldade supracitada em reunir toda a equipe na rotina de trabalho para este fim. Cabe destacar que, no período entre 2021 e 2022, não foi possível reunir toda a equipe em nenhuma reunião cuja pauta era a avaliação. Durante os anos de 2018 e 2019, a equipe manteve-se focada em realizar encontros para estudo/alinhamento de forma sistemática para melhorar a qualidade das reuniões promovidas pela Divep aos especialistas das escolas estaduais.

Outro problema advindo do acúmulo de tarefas diz respeito às dificuldades logísticas para a promoção de encontros com as equipes escolares para estudos e capacitações. Até o ano

de 2019, muitas reuniões precisavam ser realizadas por polos; a circunscrição era subdividida em microrregiões para comportar todos os participantes de maneira adequada. Estes polos não eram fixos, eles eram organizados conforme a demanda de cada momento (disponibilidade de local para realização da reunião, viabilidade de deslocamento/transporte dos servidores para o município, entre outros aspectos). A depender do contexto, eram organizados de 4 a 8 polos para alcançar todo o público-alvo (geralmente diretores e especialistas). Esta situação mobilizava toda a equipe, que deveria se deslocar para as microrregiões, e demandava, no mínimo, uma semana para concluir todo o ciclo de reuniões. Dessa forma, algumas demandas do setor não podiam ser assistidas efetivamente durante esse período, sendo retomadas apenas com o encerramento dessa tarefa.

A partir de 2020, em função da pandemia de Covid-19, foi adotado o teletrabalho na SEE/MG, e esse contexto exigiu de todos uma reorganização das práticas e estratégias de atuação profissional. As videoconferências se tornaram uma valiosa ferramenta para dar continuidade aos acompanhamentos realizados pela Divep, otimizar o tempo e reunir mais pessoas num mesmo encontro. Contudo, as reuniões pedagógicas para estudo com as equipes escolares não acontecem com a mesma frequência, mas sempre que surge uma demanda utiliza-se esse recurso. A Tabela 2 apresenta o número de reuniões pedagógicas realizadas anualmente com as escolas e discrimina quantas se destinaram a tratar sobre as avaliações educacionais no período de 2018 a 2023.

Tabela 2 – Número de reuniões pedagógicas promovidas pela Divep às escolas (2018-2023)

Ano	Total de reuniões pedagógicas realizadas	Reuniões para tratar sobre Avaliação
2023	10 (até 10/03/2023)	2 (até 10/03/2023)
2022	183	7
2021	313	3
2020	221	1
2019	30	14
2018	23	5

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da agenda dos e-mails institucionais da Diretoria Educacional e das analistas que compõem a equipe.

Os dados do período pesquisado sinalizam que a avaliação é um assunto pouco tratado ao longo do ano, fato que, associado às baixas médias de proficiência obtidas nas avaliações externas do Simave, aponta um suporte ineficiente por parte da Divep às escolas.

Apresentados os dados sobre a dinâmica de trabalho da Divep, suas limitações, seus arranjos para atender minimamente as demandas que se colocam na rotina do setor e, em especial, o trabalho desenvolvido acerca das avaliações externas, a próxima seção se dedica a apresentar os resultados de desempenho dos estudantes de 9º ano do Ensino Fundamental e do 3º ano do Ensino Médio. Não é objetivo dessa descrição, estabelecer uma relação direta de causa e efeito entre o serviço da Divep e os resultados dos estudantes, contudo, acredita-se que estes últimos podem subsidiar a equipe pedagógica da SRE no estabelecimento de estratégias para auxiliar as escolas no que tange a apropriação e uso dos resultados das avaliações externas nos movimentos de intervenção e superação de defasagens.

2.5.3 Desempenho dos estudantes concluintes dos Ensinos Fundamental e Médio no Simave

No intuito de compreender o efeito desse suporte na aprendizagem dos estudantes, foram tomados para análise os dados do 9º ano do Ensino Fundamental (EF) e do 3º ano do Ensino Médio (EM), anos de conclusão dessas etapas escolares. Ao consultar os dados públicos do Proeb referente aos estudantes do 9º ano do Ensino Fundamental (EF) e do 3º ano do Ensino Médio da SRE Ponte Nova, verifica-se uma persistente condição de baixo desempenho dos estudantes ao longo dos anos. Na Tabela 3 é possível comparar a distribuição, por padrões de desempenho do Simave, dos estudantes do 9º ano do EF de Minas Gerais e da SRE Ponte Nova nas edições do Simave do período de 2014 a 2021.

Tabela 3 - Desempenho dos estudantes do 9º ano do Ensino Fundamental no Proeb de Minas Gerais e da SRE Ponte Nova, por padrão de desempenho em Língua Portuguesa e Matemática (2014-2021)

Ano	Abrangência	% de Participação	Percentual de Estudantes por Padrão de Desempenho								Proficiência Média	
			Baixo		Intermediário		Recomendado		Avançado			
			LP	MAT	LP	MAT	LP	MAT	LP	MAT	LP	MAT
2014	Estado	89	13	19	49	57	30	19	8	4	257	265
	SRE	91	12	17	50	59	29	20	8	4	257	267
2016	Estado	86	18	28	50	54	26	15	6	3	250	254
	SRE	88	16	28	53	54	25	15	6	3	250	255
2018	Estado	86	18	28	46	52	28	16	7	3	252	256
	SRE	90	17	26	47	52	29	17	7	4	254	259
2019	Estado	89	21	30	46	52	27	15	5	3	246	254
	SRE	89	23	32	47	50	25	15	5	3	243	253
2021	Estado	74	20	32	49	53	26	13	5	2	248	250
	SRE	65	19	33	50	51	25	13	6	2	248	249

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do Simave (2014, 2016, 2018, 2019, 2021).

Os resultados do Proeb, apresentados na Tabela 3, indicam discretas alterações nos padrões de desempenho entre 2014 e 2021. Embora o percentual de participação dos estudantes neste último ano analisado não seja representativo (pois é inferior a 80%), justificado pelo contexto pandêmico daquele momento, os resultados apontam a manutenção de uma condição que já vinha sendo apresentada em anos anteriores. Entretanto, se desconsiderarmos os resultados da edição de 2021, chama atenção o fato de o percentual de estudantes no nível baixo ter aumentado entre 2014 e 2019. Na SRE Ponte Nova esse aumento é ainda maior que a média estadual; de 12 pontos percentuais para 23 em Língua Portuguesa e de 17 pontos percentuais para 32 em Matemática.

Na Tabela 4 é possível comparar a distribuição, por padrões de desempenho do Simave, dos estudantes do 3º ano do EM de Minas Gerais e da SRE Ponte Nova nas edições do Simave do período de 2016 a 2021.

Tabela 4 – Desempenho dos estudantes do 3º ano do Ensino Médio no Proeb de Minas Gerais e da SRE Ponte Nova, por padrão de desempenho em Língua Portuguesa e Matemática (2016-2021)

Ano	Abrangência	% de Participação	Percentual de Estudantes por Padrão de Desempenho								Proficiência Média	
			Baixo		Intermediário		Recomendado		Avançado			
			LP	MAT	LP	MAT	LP	MAT	LP	MAT	LP	MAT
2016	Estado	83	33	57	38	36	25	4	4	3	270	269
	SRE	88	29	53	39	39	28	5	4	3	274	274
2017	Estado	80	33	58	36	34	27	5	4	3	271	268
	SRE	83	27	50	40	39	29	6	4	4	277	279
2018	Estado	82	32	57	37	36	26	4	5	3	272	269
	SRE	89	26	51	39	41	29	4	6	3	279	275
2019	Estado	85	37	59	36	34	24	4	4	3	265	269
	SRE	89	34	58	38	34	24	5	3	3	267	269
2021	Estado	59	40	68	37	28	20	3	3	2	261	259
	SRE	57	41	66	37	29	20	3	2	2	259	261

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados do Simave (2016, 2017, 2018, 2019, 2021).

Diferente do que ocorre com o 9º ano do EF, os percentuais de todos os quatro padrões de desempenho apresentam variações muito discretas entre 2016 e 2018. Porém, de 2018 para 2019, houve um aumento mais significativo nos percentuais destacados em amarelo. Vale ressaltar que os dados de 2021 não são considerados nessa análise, em função da baixa participação dos estudantes no contexto de ensino remoto frente a pandemia da Covid-19. Diante disso, chama atenção o fato de, em todo esse período, aproximadamente 70% dos estudantes que estavam em conclusão de etapa (9º e 3º anos), demonstrarem aquisição de conhecimentos abaixo do recomendado (níveis Baixo e Intermediário) em Língua Portuguesa e, em Matemática, esse percentual sobe para aproximadamente 80%. Entre outros apontamentos, estes dados sugerem que as estratégias da Divep não têm sido eficazes para que as escolas da SRE Ponte Nova compreendam os resultados das avaliações e elaborem intervenções capazes de superar as defasagens dos estudantes.

Vale ressaltar que a similaridade entre os resultados do estado e da SRE levanta, entre outras hipóteses, a de que as abordagens pedagógicas adotadas pelas escolas da rede estadual de educação, bem como pela SEE/MG, ao longo desses anos, não têm contribuído efetivamente para a melhoria da aprendizagem.

A próxima seção descreve a relação que se estabelece entre a dinâmica de trabalho da equipe pedagógica e seu suporte às escolas. O objetivo é comparar o trabalho prestado pela equipe durante a vigência das diferentes políticas de apropriação de resultados desde 2008, e pontuar os elementos críticos do estudo.

2.6 A RELAÇÃO ENTRE A SETORIZAÇÃO DA EQUIPE PEDAGÓGICA E O ATENDIMENTO ÀS ESCOLAS

A dinâmica de trabalho da Divep assume diferentes conformações para atender às políticas educacionais implementadas pela SEE/MG. Esta seção se dedica a comparar as modelagens adotadas entre 2008 e 2023, durante o PIP (2008 a 2014), os Itinerários Avaliativos (2017 a 2019) e os projetos atualmente em vigor, Gide e Jovem de Futuro, ambos implementados a partir de 2019.

Para uma apresentação mais detalhada dessas políticas educacionais, a seção foi organizada em três subseções, que trazem por título o nome das iniciativas implementadas, obedecendo a sequência cronológica desses eventos.

2.6.1 O Programa de Intervenção Pedagógica (PIP)

Sobre a implementação do PIP em 2008, Simões (2012, p. 20) afirma que:

A SEE/MG fez algo que nunca tinha feito anteriormente: adentrou a sala de aula, por meio dos especialistas do Órgão Central e Superintendências Regionais de Ensino (SRE), pois, até então, mostravam-se presentes através de resoluções e projetos e, perante as escolas, ocupava aquele lugar burocrático, só lhes emitindo normas e leis.

A autora aponta a significativa contribuição do suporte pedagógico sistemático realizado pelas equipes regionais às escolas estaduais. Este efeito foi observado quando o percentual de estudantes com baixo desempenho das redes estadual (que recebiam monitoramento da equipe do PIP) e municipais (que, embora participassem das capacitações como convidadas, não eram monitoradas pela equipe do projeto) foram comparados. O paralelo realizado pela autora foi adaptado na Tabela 5. Embora os resultados das avaliações externas sejam multifatoriais, não

se pode descartar o possível efeito positivo do suporte sistemático das equipes das SRE às equipes escolares.

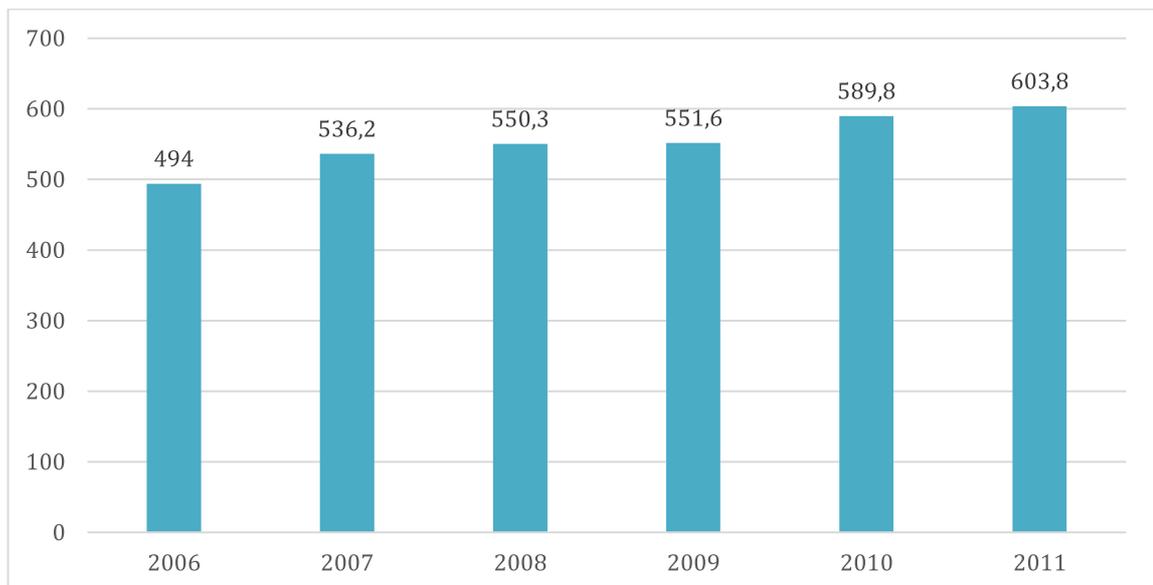
Tabela 5 – Percentual de estudantes do 3º ano (EF) com baixo desempenho no Proalfa

Ano	% estudantes com Baixo Desempenho	
	Rede Estadual	Redes Municipais
2007	19	28,1
2008	13,8	24,1
2009	11,9	23,1
2010	5,4	16,8
2011	4,2	11,1

Fonte: Adaptado de Simões (2012).

No Gráfico 1 são apresentadas as proficiências médias obtidas pelos estudantes da rede estadual, nesse mesmo período. Elas apontam maiores índices de estudantes com nível recomendado de consolidação das habilidades e competências esperadas para o ano de escolaridade avaliado, corroborando com as conclusões que Simões (2012) fez em seu estudo.

Gráfico 1 – Proficiência média da rede estadual de ensino de Minas Gerais – 3º ano do Ensino Fundamental (2006-2011)



Fonte: Elaborado pela autora com base no gráfico apresentado na Revista Pedagógica 3º ano Ensino Fundamental – Simave/Proalfa (Minas Gerais, 2011, p. 20).

Os resultados dos estudantes do 3º ano do Ensino Fundamental no Proalfa, apresentados no período entre 2006 e 2011, sugerem que o PIP impactou positivamente o trabalho escolar para a elevação da proficiência dos estudantes e consequente melhoria da aprendizagem nos anos iniciais do Ensino Fundamental. Se esta hipótese for confirmada, pode-se afirmar que o acompanhamento sistemático da Divep às equipes escolares constitui um importante fator para a elevação da qualidade do trabalho pedagógico.

Na SRE Ponte Nova, 42 servidores estiveram envolvidos no desenvolvimento dessa política de apropriação de resultados, entre 2008 e 2014. Visitas periódicas eram realizadas às unidades escolares para tratar dos temas como: mobilização para participação nas avaliações, apropriação de resultados, estabelecimento de metas, entre outros aspectos que compunham as diretrizes do projeto. Todos os servidores da Divep tinham ciência e condições de orientar todas as ações pedagógicas em andamento nas escolas sob sua supervisão. Com o encerramento dos contratos do PIP, em 2015, e a aposentadoria de alguns servidores, a equipe ficou sobrecarregada. Ainda que novos servidores tenham sido nomeados, as admissões e os desligamentos não aconteceram de forma proporcional.

A política educacional que sucedeu ao PIP só foi anunciada no final de 2016, para ter início efetivo em fevereiro de 2017. A próxima subseção apresenta como esta proposta se desenvolveu no âmbito da SRE Ponte Nova.

2.6.2 Os Itinerários Avaliativos

Entre 2017 e 2019, as demandas dos Itinerários Avaliativos mobilizaram nove analistas da Divep para atender às 78 escolas da circunscrição, cada uma era responsável por acompanhar de oito a nove escolas. A dinâmica de trabalho da equipe consistia em reuniões periódicas para estudo do itinerário (conforme estabelecido em cronograma pela SEE) e elaboração de um material auxiliar para dar suporte às escolas na compreensão das tarefas a serem realizadas. Este material era encaminhado a elas via e-mail. A equipe promovia reuniões com os Diretores e Especialistas da Educação Básica para apresentação destes itinerários (que eram liberados pela SEE/MG paulatinamente na plataforma *Moodle*).

Com o passar do tempo e à medida em que as escolas foram se familiarizando com a plataforma e a linguagem dos cadernos, a Divep aumentou o intervalo entre as reuniões. Não houve uma padronização desses intervalos. Quando era identificado um caderno mais complexo

e do qual surgiam mais dúvidas ou dificuldades para cumprimento das tarefas, as reuniões eram realizadas para o devido suporte. Apesar disso, foi mantido o envio de um material auxiliar às escolas, elaborado pela Divep, que consistia em um resumo das orientações da plataforma com detalhamento daquelas sobre as quais poderiam recair mais dúvidas. Essa foi uma ação robusta, diretamente relacionada ao assunto das avaliações, e que envolveu toda a equipe pedagógica da Diretoria Educacional. Contudo, não foram verificados os efeitos desta política sobre os resultados dos estudantes.

A próxima subseção explica como se deu o encerramento dos Itinerários Avaliativos e o início das políticas educacionais subsequentes, visto que houve um período em que elas se tangenciaram.

2.6.3 Os projetos GIDE e Jovem de Futuro

A Gide vem sendo desenvolvida desde 2019 com escolas que ofertam exclusivamente o Ensino Fundamental. Inicialmente o projeto destinava-se ao atendimento dos anos finais, porém, em 2020, as escolas exclusivas de anos iniciais também passaram a compor o quadro de escolas Gide. Assim, atualmente são contempladas 24 escolas da jurisdição, e para isso, a FDG, disponibiliza um consultor para orientar a equipe regional. Na SRE Ponte Nova, a equipe Gide é formada por cinco analistas: quatro Multiplicadoras e uma Coordenadora Regional. Cada analista-multiplicadora atende diretamente a seis escolas, orientando e monitorando o andamento do projeto. O projeto Jovem de Futuro foi implementado em 53 escolas da jurisdição e é monitorado pela equipe de Inspectores Escolares e por três analistas da Divep. Vale ressaltar que estas três analistas acompanham concomitantemente as demandas da Educação Integral do Ensino Fundamental e Médio, uma vez que o projeto Jovem de Futuro possui diretrizes que tangenciam a proposta de formação integral.

A dinâmica dos Itinerários Avaliativos, à semelhança do PIP, envolvia toda a Divep (oito analistas) nas ações da Avaliação Educacional, com cadernos para nortear as discussões, questionamentos-chave, orientações e diretrizes claras. Contudo, desde 2020, apenas os pontos focais da Avaliação (três analistas) se responsabilizam por encaminhar os materiais disponibilizados pela SEE/MG em parceria com o CAEd. O trabalho vem acontecendo de forma tão desarticulada que uma é a equipe responsável pela avaliação e outra equipe é a que acompanha as intervenções pedagógicas, não havendo um alinhamento entre as equipes para

desenvolvimento das ações, embora ambas as equipes pertençam à Divep. No Quadro 6 é elucidada a atuação das analistas da Divep no suporte pedagógico às escolas estaduais, em diferentes contextos.

Quadro 6 – Procedimentos adotados na Divep para suporte pedagógico às escolas (2008-2022)

Atividades	PIP (2008 – 2014)	Itinerários Avaliativos (2017 – 2019)	Gide e Jovem de Futuro 2020 - 2022
Acompanhamento pedagógico das escolas	Uma ANE referência da escola, para atendimento em todos os programas desenvolvidos naquela unidade escolar.	Uma ANE referência da escola, para suporte e monitoramento da escola no desenvolvimento de cada itinerário.	ANE ponto focal de projetos e não mais de escolas. Nesse momento, a escola é atendida por todas as ANE, a depender do projeto no qual está inserida.
Visitas in loco	Visitas periódicas, com cronograma definido.	Visitas esporádicas, a depender da necessidade da escola e da disponibilidade da ANE.	Com as restrições de aproximação advindas da pandemia Covid-19, as visitas in loco foram suspensas, tornando-se rotineiras as reuniões on-line. Dada a facilidade e rapidez de acesso às escolas por este meio, as visitas in loco acontecem apenas em situações que demandam atendimento presencial.
Acompanhamento das avaliações educacionais	Realizado por todos os servidores do PIP e da Divep	Realizado por todas as ANE da Divep	Realizado pelas 3 ANE que compõem a equipe de Avaliação da Divep.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos arquivos do setor (pautas de reuniões e e-mails com alinhamentos da equipe para atendimentos escolares).

Observa-se que, com o passar dos anos e as mudanças de gestão, a atuação da Divep se altera consideravelmente. A partir de 2020, a setorização das ações é significativamente maior comparada aos anos anteriores; o que implica na fragmentação do trabalho coletivo realizado até 2019. Se antes todas as analistas Divep se inteiravam dos projetos em andamento e tinham condições de dar algum encaminhamento sobre ações que não acompanhavam diretamente, hoje isso não é mais possível. Reuniões de alinhamento e estudo são esporádicas, a socialização das atividades desenvolvidas por cada equipe acontece via e-mail ou por conversas rápidas e

resumidas durante o expediente. Na ausência do ponto focal do projeto demandado, outra analista não tem condições de dar suporte às escolas.

Diante do exposto, três elementos críticos foram identificados neste estudo. O primeiro diz respeito ao ***volume de projetos coordenados por cada analista***. A equipe da Divep conta com apenas oito analistas que precisam assumir a coordenação de vários projetos. Como estas ações acontecem concomitantemente, o tempo disponível para estudo, alinhamento e capacitação das equipes escolares para uma adequada apropriação dos resultados das avaliações, bem como para as demais ações implementadas pela SEE/MG, fica reduzido e não acontece a contento.

O segundo elemento crítico está relacionado ao primeiro e refere-se à ***falta de protocolos que orientem a apropriação de resultados das avaliações e a capacitação das equipes escolares para tal***. Embora as devolutivas disponibilizadas às escolas para análise dos resultados venham sendo aprimoradas desde a implementação do Simave, em 2000, atualmente não há um protocolo claro e objetivo que oriente esta tarefa dentro da escola. O encaminhamento dos materiais disponibilizados e a reunião de repasse das orientações para análise dos resultados não têm se mostrado suficientes para impactar o trabalho docente e, por conseguinte, a aprendizagem dos estudantes. Logo não podem ser considerados como uma atividade de formação ou capacitação.

O terceiro elemento crítico trata da ***organização dos processos da Dire na socialização das ações em andamento***. Diante das diferentes modelagens que a Divep vem assumindo ao longo do período analisado, observa-se, a partir do encerramento dos Itinerários Avaliativos, um fluxo inadequado dos processos desempenhados pela equipe. Se por um lado, a subdivisão da equipe por projeto faz com que as analistas se aprofundem nos assuntos sobre os quais atuam, por outro lado, desencadeia uma “alienação” quanto às demais ações em andamento, já que restringe a práxis das analistas exclusivamente sobre os projetos para os quais são o ponto focal. Esta situação impacta diretamente na eficiência do acompanhamento que esta equipe presta às escolas.

No próximo capítulo, estes elementos críticos são analisados a partir dos conceitos teóricos de Gestão do Conhecimento e Apropriação de Resultados de Avaliações Educacionais. Na sequência, é apresentada a metodologia de pesquisa adotada, os dados obtidos na pesquisa de campo e a análise dos mesmos.

3 ANÁLISE DA DINÂMICA DE TRABALHO DA DIRETORIA EDUCACIONAL NA CAPACITAÇÃO DAS EQUIPES ESCOLARES PARA A APROPRIAÇÃO DE RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS

O objetivo deste capítulo é analisar as dificuldades enfrentadas pela Divep no acompanhamento das escolas estaduais nos processos inerentes às avaliações educacionais. O capítulo está organizado em três seções. Na primeira, são elucidados os referenciais teóricos que embasam a análise da dinâmica de trabalho da Divep no que tange os elementos críticos identificados no final do Capítulo 2. Para isso, foram considerados autores como: Takeuchi e Nonaka (2008); Mintzberg (2010); Oliveira (2007); Cerdeira et al. (2017).

A segunda seção apresenta o detalhamento dos procedimentos e os instrumentos de pesquisa que compuseram a metodologia de pesquisa adotada.

Na terceira seção, os resultados da pesquisa de campo são descritos e analisados em diálogo com os referenciais teóricos e com outros pesquisadores, no intuito de identificar situações similares ou divergentes e possibilidades de intervenção.

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Para validar a importância de se dialogar com um referencial teórico, toma-se a afirmação de Urwick (1952, p. 26 *apud* Oliveira, 2007, p. 39), que afirma que

nada podemos fazer sem a teoria. Ela sempre denotará a prática por uma simples razão: a prática é estática. Ela realiza bem o que conhece. Contudo, ela não tem nenhum princípio com que possa lidar no caso do que não conhece. A prática não está adaptada aos rápidos ajustamentos oriundos de mudanças no meio ambiente. A teoria é versátil. Ela adapta-se a mudanças de circunstâncias, descobre novas possibilidades e combinações, perscrutando o futuro.

Para Oliveira (2007), é o conhecimento aprofundado das metodologias inerentes ao planejamento estratégico que dá aos seus executores o embasamento **teórico** necessário para potencializar o seu cumprimento, a sua **prática**.

Os elementos críticos identificados no final do capítulo anterior apontam para dois eixos basilares deste estudo, a saber: a gestão organizacional de processos e a avaliação educacional.

Dessa forma, o ponto de partida desta seção é apresentar os conceitos adotados para os desdobramentos das análises que estão alinhados à perspectiva da autora.

Considerando que dois dos elementos críticos suscitados neste estudo tratam, entre outros aspectos, da organização dos processos, da comunicação interna das ações em andamento entre os membros da equipe e do volume de projetos coordenados por cada analista; faz-se necessário, portanto, compreender tais aspectos sob o prisma do que muitos autores definem como Gestão do Conhecimento. Valentim (2003 *apud* Stankowitz, 2021, p.22) defende que a gestão do conhecimento é “um conjunto de estratégias que permitem criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento e estabelecer fluxos que garantam a informação no tempo e formato apropriados para auxiliar a geração de ideias, solucionar problemas e tomar decisões”.

Apesar de não haver um conceito global da expressão, Takeuchi e Nonaka (2008) corroboram com a autora ao sintetizarem tal gestão como um processo contínuo de criação de conhecimentos, que são vastamente difundidos pela organização e rapidamente incorporados aos serviços prestados. Fukunaga (2017) pondera que, à gestão do conhecimento é atribuída uma pluralidade conceitual e destaca as contribuições de Alvesson e Karreman (2001) sobre o assunto. Para estes autores, a gestão atua em quatro frentes (orientações) distintas, a saber: i) como “biblioteca estendida”, caracterizada pelo uso de ferramentas tecnológicas (bancos de dados, sistemas de busca e comunicação, entre outros); ii) como comunidade, marcada por seu foco no conhecimento tácito e pela importância que atribui ao ambiente de trabalho para o compartilhamento do mesmo; iii) como controle normativo, no que tange valores e ideia, e iv) como *bluprint*/modelo, que atua de forma semelhante ao controle normativo, porém o faz sob o aspecto comportamental.

Alverson e Karreman (2001 *apud* Fukunaga, 2017) defendem que estas frentes se tangenciam a depender das interações e intervenções da gestão, logo, não se manifestam fragmentadas umas das outras. Entretanto, ao analisar a dinâmica de trabalho da Divep no suporte pedagógico às escolas sob estas orientações, é possível identificar medidas assertivas e fragilidades em seus processos de gestão, observando-as separadamente.

No que tange à solução de problemas e tomadas de decisão baseadas em informações geradas em formato e tempo adequados, citados por Stankowitz (2021), observa-se que cada subequipe gerencia de forma satisfatória as demandas que lhe compete, realizando grande parte

das entregas¹¹ dentro dos prazos estabelecidos pela SEE/MG. Uma das razões pelas quais tais entregas acontecem a contento, diz respeito ao robustecimento da “biblioteca estendida” das quais a Divep faz uso¹²; a despeito das falhas técnicas, a ampliação do uso desses recursos resulta em impactos positivos no desenvolvimento do trabalho do setor. Para além das plataformas digitais, o uso das ferramentas tecnológicas (e-mails, drives, aplicativos digitais, videoconferência, entre outros recursos) vem sendo aprimorado e incorporado às rotinas da Dire. Desde 2020, em função do trabalho remoto demandado pelo período pandêmico da Covid-19, observa-se, por exemplo, um aumento significativo do número de reuniões on-line promovidas por esta diretoria. Tal mudança, salvaguardadas as devidas proporções, otimiza o cumprimento de tarefas – que, até então, só eram realizadas presencialmente, e que podem ser executadas, de forma satisfatória, à distância – não apenas por permitir o atendimento de um público maior com um menor número de encontros, mas também por reduzir custos e tempo necessários para deslocamentos e para a conclusão das ações.

Contudo, no que diz respeito à rápida incorporação do conhecimento difundido aos serviços prestados, as evidências apresentadas no capítulo anterior sugerem que as estratégias adotadas não têm garantido resposta efetiva quanto à solução de problemas, conforme a definição de Takeuchi e Nonaka (2008). A socialização do trabalho realizado (compartilhamento das informações sobre os projetos coordenados) entre as subequipes constitui um desafio para a Divep. Sem condições/ tempo para se reunirem periodicamente para estudo e alinhamento dos projetos, as analistas não possuem uma visão integral do serviço prestado, desencadeando um processo frágil de atendimento/suporte às escolas.

Tratando da política de apropriação de resultados, é pertinente a consideração de Komiya¹³ (2001 *apud* Takeuchi e Nonaka, 2008), de que as políticas podem ser efetivamente implementadas a partir do momento em que as pessoas compreendem facilmente sua operacionalização e se convencem de sua legitimidade. Partindo do princípio de que a

¹¹ Estas entregas dizem respeito àquelas ações que podem ser realizadas virtualmente, sem a necessidade de visita presencial à unidade escolar (ex. monitoramentos realizados via planilhas ou formulários).

¹² Para acompanhar e gerenciar os programas e projetos educacionais sob sua coordenação, as analistas da Divep realizam consultas e registros periódicos em plataformas/sistemas federais, como o Gov.br; PDDE Interativo, Simec, Simad, PNL Digital, entre outras; e plataformas próprias das políticas estaduais, como: Simade, Simave, Sigae (Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação), entre outras.

¹³ Em 2001, Hiroshi Komiya foi presidente do *Imaging Systems Group*, grupo da Olympus responsável pela produção e comercialização de produtos para mercados consumidores. Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), seu trabalho impactou significativamente as estratégias que a empresa adotaria a partir daquele momento para buscar a meta de ser, internacionalmente, a maior empresa do ramo.

colaboração é essencial em todo e qualquer espaço, Komiya (2001 *apud* Takeuchi e Nonaka, 2008, p. 197) disseminou o conceito do “compartilhar, simpatizar e responder”: “Simplesmente ‘compartilhar’ a informação não cria valor. Identificar os problemas e pensar juntos sobre como resolvê-los – isto é, ‘simpatizar’ – e colocar as ideias em ação – isto é, ‘responder’ – cria valor”.

As considerações de Takeuchi e Nonaka (2008) confirmam a ineficiência das estratégias adotadas pela Divep para apropriação dos resultados e capacitação das equipes escolares para tal. Os materiais produzidos e disponibilizados pelo CAEd e pela SEE/MG são compartilhados, via e-mail ou drive, com as escolas, porém, na perspectiva do autor, as ações que sucedem esse compartilhamento, atualmente, não acontecem. Face a esta afirmativa, é possível compreender o insucesso da dinâmica que vem sendo chamada pela equipe de “capacitação para apropriação de resultados”. Os questionamentos e queixas suscitados durante os encontros com as escolas sinalizam a falta de compreensão da avaliação sistêmica e sua validade. Dessa forma, a resistência à sua aplicação e conseqüente uso de seus dados ganha força entre o corpo docente.

Este fenômeno não configura uma particularidade da SRE Ponte Nova, Cerdeira *et al.* (2017), por exemplo, realizaram um estudo no município do Rio de Janeiro e verificaram resistência semelhante entre gestores escolares e professores daquela localidade. Os autores afirmam que o desconhecimento do assunto, somado às políticas de responsabilização de alto impacto, tende a fortalecer a resistência quanto à aplicação das avaliações em larga escala e ao uso de seus dados. Cerdeira *et al.* (2017, p. 931) defendem que

para elevar o potencial de uso entre os professores e gestores, é recomendável investir na divulgação de informações estatísticas mais ‘legíveis’. A ausência de informação sobre as políticas de avaliação, a formulação dos testes, o cálculo de metas e índices e critérios de premiação/punição, dentre outros, provavelmente contribuem para a resistência, desconhecimento ou desinteresse pelos dados e seus possíveis usos, tanto no âmbito da escola quanto da rede de ensino em que ela está inserida.

Cerdeira *et al.* (2017, p. 931) defendem que a maneira como os dados são transmitidos à escola influenciam no modo como eles serão aceitos e utilizados pelo grupo, potencializando, a depender da abordagem, os resultados de aprendizagem: “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”.

Seguindo essa linha de raciocínio, emerge do terceiro elemento crítico deste estudo (falta de protocolos que orientem a apropriação dos resultados das avaliações e capacitação das equipes escolares) a análise do trabalho de capacitação realizado pela Divep.

Ao analisar o impacto da internet sobre a gestão, Mintzberg (2010) afirma que o e-mail, em especial, ampliou substancialmente o volume de informações e a velocidade com que estas são transmitidas, e por esta razão, há uma tendência de que a atividade gestora seja absorvida por este recurso para além de seus limites. O autor não desconsidera os benefícios advindos dos recursos cibernéticos, contudo alerta para uma possível fragilização das organizações, que passa despercebido pelos gestores em função do crescimento e fortalecimento das redes: “Assim, precisamos ter cuidado com essa aldeia global e não confundir suas redes com comunidades. A internet pode estar fortalecendo as redes ao mesmo tempo em que enfraquece as comunidades, dentro das organizações, assim como entre elas” (Mintzberg, 2010, p. 49). O autor alerta ainda para o risco do agravamento de um problema clássico de gestão: o gerente absorver uma falsa ideia de controle a partir do uso deste recurso tecnológico, ou, ainda, considerar que as informações transmitidas foram adequadamente compreendidas só porque foram cuidadosamente escritas e enviadas.

No telefone, as pessoas podem interromper, resmungar, precipitar-se; em reuniões, podem balançar a cabeça que sim ou que não, distraídas. Os gerentes eficazes notam esses sinais. Com o e-mail, é impossível ter certeza se as palavras foram escolhidas cuidadosamente ou enviadas com pressa. É importante que se compare isso tudo com a comunicação oral, na qual os sentimentos são difíceis de esconder (Mintezberg, 2010, p. 48).

Dessa forma, pode-se constatar novamente que, apenas o envio dos materiais e documentos orientadores da apropriação de resultados das avaliações educacionais pela Divep às equipes escolares via e-mail não garantem a compreensão de seu conteúdo e consequente repasse ao corpo docente.

Com o objetivo de detalhar a investigação proposta pela autora, acerca da dinâmica de trabalho realizado pela Divep da SRE Ponte Nova, no que tange a apropriação dos resultados das avaliações externas e a capacitação das equipes escolares, na próxima seção, são apresentados os procedimentos metodológicos e os instrumentos adotados para a pesquisa de campo.

3.2 METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Quando da definição do método para desenvolvimento da presente pesquisa, foi considerada a natureza do campo de investigação: uma atividade específica desempenhada por uma equipe dentro de um contexto mais amplo. Assim, para analisar as dificuldades enfrentadas pela Divep no acompanhamento das escolas estaduais nos processos inerentes às avaliações educacionais, a metodologia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, por se tratar de um procedimento que investiga um determinado fenômeno, de forma minuciosa, dentro de seu contexto. Pereira, Godoy e Terçariol (2009, p. 424) defendem que

a situação a ser estudada não pode ser isolada do seu contexto, pois o Estudo de Caso deve ser realizado com vistas a promover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo, considerando-se que o interesse do pesquisador deve ser com respeito à relação fenômeno-contexto.

Triviños (1987 *apud* Pereira, Godoy e Terçariol, 2009) defende que o Estudo de Caso está entre os mais relevantes tipos de pesquisa qualitativa, exatamente por promover uma análise aprofundada de uma unidade, parte significativa de um todo, viabilizando julgamentos e proposições de intervenção consistentes.

Para construir as evidências apresentadas no capítulo 2 foram consultadas as listas de presença das reuniões realizadas no período estudado, bem como a ferramenta *Google Agenda* (do e-mail institucional da Dire e da própria pesquisadora) e os e-mails encaminhados às analistas e às escolas cujo assunto eram convites para as reuniões de alinhamento da Divep e reuniões pedagógicas com equipes escolares. Dessas fontes foi possível obter dados sobre o número de reuniões realizadas para tratar da avaliação (seja para estudo interno da equipe Divep, seja para capacitação e orientação das equipes escolares). A plataforma Simave também foi consultada para verificação dos resultados públicos das avaliações externas Proalfa e Proeb e análise do perfil médio de desempenho dos estudantes em nível estadual e regional no período estudado.

Este estudo de caso implicou uma análise qualitativa, uma vez que ela se fez com base na perspectiva que os participantes possuem do objeto de pesquisa, que no presente estudo é o trabalho desempenhado pela Divep. O público-alvo da pesquisa foi composto por Diretores e Especialistas da Educação Básica (EEB) das escolas estaduais da circunscrição e por Analistas Educacionais que atuam na Divep da SRE Ponte Nova. Para seleção da amostra foram estabelecidos os seguintes critérios: i) Diretores e Especialistas de escolas que participam das

avaliações do Simave (foram excluídos desta amostra os três Centros Estaduais de Educação Continuada (CESEC) e a escola prisional); ii) Analistas que atuam na Divep há pelo menos 10 anos; e iii) Analistas que trabalharam no setor no período entre 2008 e 2023. Espera-se que a percepção desses profissionais acerca das suas próprias limitações e avanços, ao vivenciarem as diferentes políticas públicas de apropriação de resultados, contribua para a proposição de ações de aprimoramento dos processos organizacionais do setor.

O intuito do estabelecimento de tais critérios foi viabilizar a escuta das pessoas que recebem atendimento do setor quanto aos processos avaliativos do Simave (no que tange a escolas) e das pessoas que possuem mais experiência com a dinâmica de trabalho inerente à Avaliação Externa (no que tange a Divep).

A investigação se deu a partir de dados primários, que foram obtidos por questionários (apêndices A, B e C) elaborados no *Google Forms*. Os questionários destinados aos Diretores e EEB foram elaborados com a finalidade de investigar a percepção da equipe gestora-pedagógica acerca do suporte pedagógico que recebem da Divep. O objetivo foi conhecer o nível de satisfação daqueles que recebem atendimento direto desta equipe e, a partir desses dados, identificar fragilidades no processo de acompanhamento e monitoramento dos projetos, bem como das ações promovidas para capacitação das escolas para apropriação dos resultados das avaliações educacionais. Para a elaboração desses instrumentos, tomou-se o questionário utilizado por Cerdeira (2015) e algumas adaptações foram realizadas para adequar ao objetivo desta pesquisa. Os itens do questionário do Diretor Escolar foram organizados em 4 blocos por assunto, a saber: i) Bloco 1 - Trajetória Acadêmica e Experiência Profissional; ii) Bloco 2 - Perfil da Escola; iii) Bloco 3 - Políticas de Avaliação, Índices e Resultados; e iv) Bloco 4 - Suporte pedagógico SRE Ponte Nova. O questionário dos Especialistas da Educação Básica seguiu a mesma organização, sendo retirado apenas o Bloco 2 (Perfil da Escola).

O questionário destinado às analistas da Divep teve como objetivo identificar a percepção dessas servidoras quanto ao acompanhamento pedagógico e capacitação das equipes escolares e à apropriação de resultados das avaliações externas ao longo do período analisado (2008 a 2023), bem como identificar as fragilidades e potencialidades de cada um desses processos. Os itens foram elaborados considerando os elementos críticos identificados no capítulo anterior.

No Quadro 7 é apresentado o diagrama com a estrutura dos questionários e a descrição da investigação de cada bloco.

Quadro 7 - Diagrama síntese dos procedimentos metodológicos

Instrumento	Questionário on-line 1	Questionário on-line 2	Questionário on-line 3
Público-alvo	Diretores das escolas que participam do Simave	Especialistas da Educação Básica das escolas que participam do Simave	Analistas que atuam na Divep há, pelo menos, 10 anos
Participantes previstos	73 Diretores Escolares	118 Especialistas da Educação Básica	8 Analistas Educacionais
Participantes efetivos	50 Diretores Escolares	67 Especialistas da Educação Básica	8 Analistas Educacionais
Período de Aplicação	07/10/2024 a 28/10/2024	07/10/2024 a 28/10/2024	07/10/2024 a 25/10/2024
Objetivos	Bloco 1 - Trajetória Acadêmica e Experiência profissional Objetivo: identificar o nível de experiência profissional do participante enquanto gestor.	Bloco 1 - Trajetória Acadêmica e Experiência profissional Objetivo: identificar o nível de experiência profissional do participante enquanto especialista.	Bloco 1 - Volume de projetos coordenados por cada analista Objetivo: Identificar a percepção da analista acerca do volume de trabalho atribuído à equipe, no que tange à qualidade do suporte pedagógico prestado às escolas.
	Bloco 2 - Perfil da Escola Objetivo: identificar a complexidade de gestão da instituição.	Bloco 2 - Políticas de avaliação: índices e resultados Objetivo: Identificar o nível de conhecimento que o EEB possui sobre Avaliação Externa.	Bloco 2 - Falta de protocolos que orientem a apropriação de resultados das avaliações e a capacitação das equipes escolares Objetivo: Identificar fragilidades e potencialidades dos protocolos adotados pela Divep para capacitação das escolas para apropriação dos resultados das avaliações externas.
	Bloco 3 - Políticas de Avaliação: índices e resultados Objetivo: Identificar o nível de conhecimento que o Diretor possui sobre Avaliação Externa.	Bloco 3 - Suporte pedagógico SRE Ponte Nova Objetivos: Identificar a percepção que o EEB tem sobre o trabalho prestado pela Divep no que tange o suporte pedagógico para apropriação dos resultados das avaliações externas (questões 6 e 7). Identificar o impacto que as orientações da DIVEP geram no trabalho dos gestores “pós-capacitação” (questões 8, 9 e 10).	Bloco 3 - Organização dos processos da DIRE e comunicação entre equipes Objetivos: Identificar quais os processos/protocolos são eficazes para a comunicação interna da Divep (socialização das informações entre as subequipes do setor).
	Bloco 4 - Suporte pedagógico SRE Ponte Nova Objetivos: Identificar a percepção que o participante tem sobre o trabalho prestado pela Divep quanto ao suporte pedagógico para apropriação dos resultados das avaliações externas. Identificar o impacto que as orientações da DIVEP geram no trabalho dos gestores “pós-capacitação”.		

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os questionários foram aplicados virtualmente, através do envio do link do formulário digital aos e-mails institucionais e contatos de *WhatsApp* dos participantes, que tiveram um prazo de 21 dias para respondê-los. A decisão pela aplicação on-line justifica-se pela facilidade de alcance da ferramenta aos municípios que compõem a circunscrição em menor espaço de tempo, comparada à aplicação presencial e em material impresso. Outro fator considerado para escolha dessa ferramenta diz respeito à otimização das análises, uma vez que as respostas obtidas pelos formulários são, automaticamente, disponibilizadas em planilhas e gráficos, possibilitando a remição do tempo com a tabulação dos dados. Na Tabela 6 é apresentado o cronograma de aplicação dos questionários.

Tabela 6 – Cronograma de aplicação dos instrumentos de pesquisa

Procedimento	Período
Solicitação à SEE de autorização para realização de pesquisa junto às escolas e superintendência regional	03/06/2024 - 28/06 /2024
Envio do questionário aos Diretores, EEB e Analistas	07/10/2024 – 10/10/2024
Aplicação do questionário	07/10/2024 – 28/10/2024

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os questionários foram disponibilizados aos participantes, inicialmente, por um prazo de 7 dias, que foi prorrogado duas vezes por igual período, para que o maior número de respostas pudesse ser coletado. A extensão desse prazo foi necessária uma vez que a pesquisa de campo aconteceu em um período quando 69 escolas, das 73 que compuseram a amostra, estiveram em recesso escolar entre os dias 14/10 e 18/10.

Todos os participantes tomaram ciência da pesquisa através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O consentimento dos participantes foi registrado no próprio formulário digital, antecedendo o questionário, que só era disponibilizado caso o servidor clicasse no botão que indicava sua aceitação em participar da pesquisa.

Quanto à análise das respostas obtidas, foram utilizados recursos básicos de estatística descritiva, em particular, uma escala de quatro pontos para os itens cujas respostas correlacionavam a percepção do participante à atribuição de valores. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, as análises foram dos tipos descritiva e diagnóstica, elaboradas com vistas a dar sentido e significado aos dados obtidos. A descrição e a análise de dados realizadas a partir dessa escolha metodológica subsidiaram a elaboração do plano de ação educacional (PAE) que será apresentado no capítulo quatro.

As análises de cada um dos questionários aplicados serão detalhadas na próxima seção.

3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção é dedicada à descrição e análise das respostas obtidas na pesquisa de campo, a saber nos questionários aplicados aos Diretores Escolares, Especialistas da Educação Básica e Analistas Educacionais da SRE Ponte Nova. As análises foram realizadas por bloco, sendo assim, dada a similaridade da investigação (a percepção daqueles que recebem atendimento da SRE) entre os questionários dos Diretores e dos Especialistas, estes foram analisados juntos e compõem a primeira subseção. As análises referentes ao questionário da Divep foram realizadas separadamente, uma vez que tratam de outra perspectiva do problema de gestão em estudo e por isso, outros blocos de investigação. Estas compõem a segunda subseção.

3.3.1 Análise dos resultados dos questionários aplicados aos Diretores Escolares e Especialistas da Educação Básica

Os questionários destinados a conhecer a percepção das escolas que recebem atendimento da Divep para apropriação das avaliações externas foram respondidos por 118 servidores, sendo 50 Diretores e 68 Especialistas que atuam nas escolas estaduais da circunscrição, contabilizando 68% dos diretores e 57% dos especialistas previstos. As próximas subseções trazem por título o assunto abordado em cada um dos três blocos de investigação desses questionários. O primeiro deles trata da trajetória acadêmica e da experiência profissional dos participantes, o segundo trata dos conhecimentos que estes profissionais possuem sobre a Avaliação Externa e o terceiro trata do suporte pedagógico prestado pela Divep às escolas. No que tange aos elementos críticos suscitados no estudo, estes questionários investigam aspectos mais relacionados ao segundo elemento crítico, a saber, da falta de protocolos que orientem a apropriação de resultados das avaliações e a capacitação das equipes escolares para tal.

3.3.1.1 Bloco 1 – Trajetória acadêmica e experiência profissional

O primeiro bloco de ambos os questionários levantou dados sobre a trajetória acadêmica e a experiência profissional de Diretores e Especialistas da Educação Básica que atuam nas escolas da SRE Ponte Nova. Estes dados foram organizados nas Tabelas 7 e 8.

Tabela 7 - Formação acadêmica de Diretores e Especialistas

Formação máxima	Número de servidores	Percentual
Graduação	10	8,47
Pós-Graduação Lato Sensu - Especialização	93	78,82
Pós-Graduação Stricto Sensu - Mestrado	13	11,02
Pós-Graduação Stricto Sensu - Doutorado	2	1,69
Total de Diretores e Especialistas participantes	118	100

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os dados apresentados na Tabela 7 mostram que o maior percentual do grupo de participantes da pesquisa possui pós-graduação *lato sensu* - Especialização. Embora não seja objeto de análise do presente estudo, chama atenção o pequeno número de servidores da educação que dão continuidade aos estudos de pós-graduação *stricto sensu*, constituindo um campo de investigação para pesquisas futuras.

Tabela 8 - Tempo de atuação profissional como Diretor/Especialista na SRE Ponte Nova

Tempo de atuação	1. Tempo de Experiência como Diretor/ EEB			2. Tempo de exercício na escola atual	
	Grupo	Número de servidores	Percentual	Número de servidores	Percentual
Até um ano	Grupo 1	18	15,25%	27	22,88
2 a 4 anos	Grupo 2	24	20,34%	32	27,11
5 a 7 anos	Grupo 3	26	22,04%	25	21,18
8 a 10 anos	Grupo 4	21	17,79%	19	16,12
> 10 anos	Grupo 5	29	24,58%	15	12,71
Total		118	100%	118	100

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A Tabela 8 reúne as respostas de dois itens afins: o tempo de experiência como diretor/EEB e o tempo de exercício na escola onde trabalham atualmente. Para facilitar a descrição e análise dos dados obtidos, as respostas do primeiro item foram identificadas por grupos de acordo com o período de atuação. Assim, observando os dados da coluna 1, pode-se inferir que apenas o grupo 5 vivenciou os processos do PIP, política educacional que vigorou de 2008 a 2014. Os grupos 3, 4 e 5 vivenciaram a experiência dos Itinerários Avaliativos e

acompanharam a implementação da Gide e do Jovem de Futuro em 2019. Vale ressaltar que a experiência em pauta neste item contempla apenas a atuação dos servidores enquanto equipe gestora e pedagógica das escolas, que recebem atendimento direto das Analistas da Divep. É possível que muitos tenham vivenciado estas políticas enquanto professores, contudo este não é o foco das investigações desta pesquisa.

Quanto ao tempo de atuação onde trabalham atualmente, apenas 15 (12,71%) dos 118 participantes atuam há mais de 10 anos na mesma escola. Observa-se que os períodos mais indicados são os de menor extensão, o que sugere uma significativa rotatividade dos servidores entre as unidades escolares. Segundo Chiavenato (2010), a rotatividade de pessoal exerce forte influência em processos e resultados, uma vez que ela altera a dinâmica organizacional. Em contraponto a esta consideração, Mobley (1992 apud Pinheiro, 2013) afirma que um nível muito baixo de rotatividade pode indicar uma baixa também nos níveis de revitalização da equipe. Na perspectiva do autor, o equilíbrio na rotatividade deve ser um potencializador de talentos dentro da organização. Dessa forma, pode-se inferir que a rotatividade dos gestores e EEB, verificada na pesquisa, não configura necessariamente um indicador de ineficiência nos processos de apropriação de resultados das avaliações externas. Ainda assim, o dado sugere que existe uma demanda por capacitações permanentes para garantir a proficiência das equipes escolares no que tange às avaliações educacionais e suas especificidades.

Na sequência, os questionários se diferenciam, investigando aspectos específicos. Aos diretores foi perguntado quais etapas de ensino são oferecidas na escola em que trabalham atualmente e qual o seu porte.

Os resultados mostraram que quatro (8%) dos diretores participantes atuam em escolas que ofertam exclusivamente os Anos Iniciais e outros quatro (8%) o Ensino Médio; vale ressaltar que não há escolas exclusivas de Anos Finais na circunscrição. Onze diretores (22%) atuam em escolas que ofertam as três etapas de ensino, quatorze (28%) em escolas que ofertam apenas o Ensino Fundamental e dezessete (34%) atuam em escolas que ofertam os Anos Finais do Ensino Fundamental e o Ensino Médio. De forma global, verifica-se a oferta de Anos Iniciais, Anos Finais e Ensino Médio em 29 (58%), 42 (84%) e 32 (64%) das 50 escolas participantes, respectivamente.

O porte das escolas foi investigado a partir do número de matrículas ativas, conforme os parâmetros utilizados pelo Prêmio Escola Transformação, instituído pela própria SEE. Entre os 50 diretores participantes da pesquisa, verificou-se que 22 (44%) são escolas de porte 1; 13 (26%) de porte 2; 14 (28%) de porte 3 e apenas uma escola (2%) é de porte 4. Na Tabela 9, estes dados foram organizados para o perfilamento das escolas participantes.

Tabela 9 - Perfil escolar: porte da escola e etapas de ensino ofertadas

Etapas ofertadas		A	B	C	D	Total de escolas
		Porte 1	Porte 2	Porte 3	Porte 4	
		até 250 matrículas	251 a 500 matrículas	501 a 1000 matrículas	>1000 matrículas	
1	Apenas Anos Iniciais - Ensino Fund.	2	2	0	0	4
2	Anos Iniciais e Finais - Ensino Fund.	9	4	1	0	14
3	Anos Finais - Ensino Fundamental e Ensino Médio	3	4	10	0	17
4	Apenas Ensino Médio	3	1	0	0	4
5	Anos Iniciais, Anos Finais - Ensino Fundamental e Ensino Médio	5	2	3	1	11
	Total de escolas	22	13	14	1	50

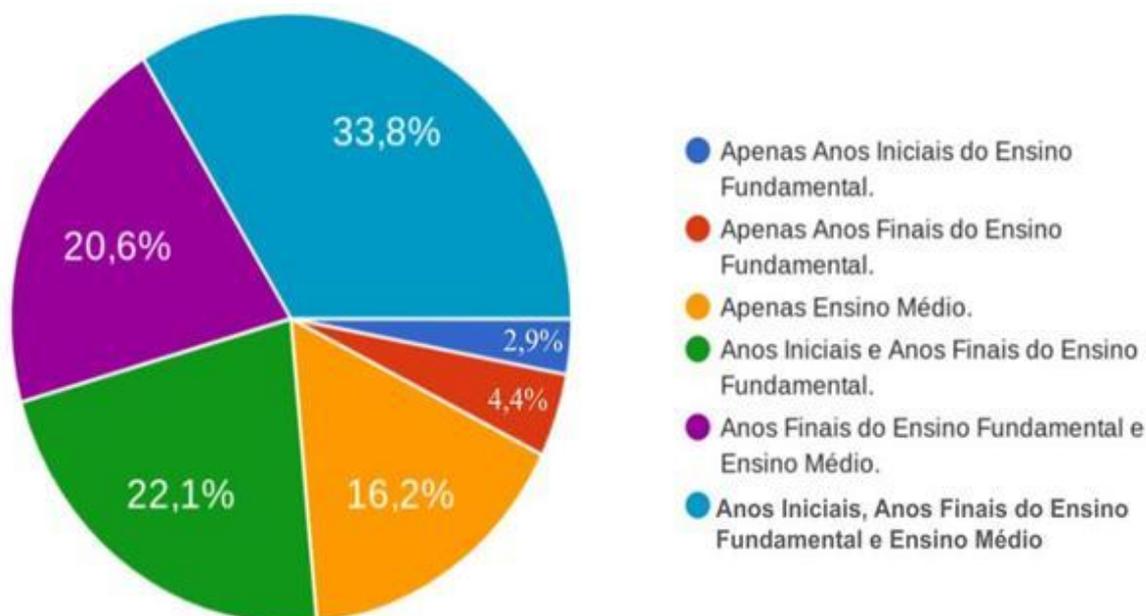
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A correlação entre as etapas de ensino ofertadas e o porte da escola (número de matrículas ativas) impactam diretamente na complexidade de gestão da unidade escolar e, conseqüentemente, no volume de avaliações e resultados a serem analisados pela equipe gestora-pedagógica para intervenções posteriores.

Pela Tabela 9 é possível identificar que os dois maiores grupos de escolas participantes da pesquisa são os grupos C3 (escolas de porte 3 que ofertam os Anos Finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio) e A2 (escolas de porte 1 que ofertam os Anos Iniciais e Finais do Ensino Fundamental).

Aos Especialistas foi perguntado em quais etapas de ensino eles possuem experiência. As respostas foram organizadas no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Experiência profissional dos Especialistas com as etapas de ensino



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ao investigar a experiência dos EEB com as etapas de ensino, é possível fazer um paralelo com a experiência que possuem acerca da análise dos resultados das avaliações e as particularidades que cada etapa possui. Pelos dados do Gráfico 2 é possível identificar que apenas 23 (33,8%) dos EEB participantes possuem experiência com as três etapas de ensino que são submetidas às avaliações do Simave e, possivelmente, conhecem minimamente os processos envolvidos nas análises de cada uma delas. Por outro lado, 17 (23,5%) dos EEB participantes possuem experiência com apenas uma etapa de ensino e, possivelmente, não vivenciaram os processos de análise das etapas nas quais não atuam. Esta fragmentação do conhecimento acerca da apropriação de resultados pode impactar de forma negativa o trabalho de intervenção que sucede a aplicação dos testes e análises dos resultados; partindo do princípio de que as avaliações externas acontecem numa perspectiva longitudinal e, por isso mesmo, envolvem todas as etapas da Educação Básica.

Neste primeiro bloco foi possível identificar o perfil das escolas participantes e, embora não haja um diálogo direto entre tais dados e os elementos críticos do estudo, eles são importantes para dar um panorama do público atendido pela Divep. Cerdeira (2015) aponta que “a trajetória acadêmica e profissional, bem como as expectativas desses profissionais também podem influenciar as percepções sobre as políticas e o sistema educacional” (p. 119). A variação no tempo de experiência dos profissionais participantes da pesquisa aponta para um grupo bastante heterogêneo, com diversificados níveis de vivência com as avaliações externas. Semelhantemente, os dados sobre a experiência dos EEB com as etapas de ensino sugerem a

heterogeneidade de conhecimento do grupo acerca das avaliações e possíveis lacunas nas habilidades de análise em função dos limites (mais ou menos amplos) de atuação desses profissionais.

Diante desse perfil, e retomando os estudos de Cerdeira *et al.* (2017), torna-se interessante monitorar a experiência desses profissionais para garantir capacitações que possam contribuir para o nivelamento das equipes gestoras pedagógicas das escolas da circunscrição no que tange o conhecimento acerca das avaliações educacionais, em especial, as avaliações sistêmicas. Os autores defendem que um sistema adequado de formação corrobora para a institucionalização de uma cultura de uso de dados quando das tomadas de decisão, que consequentemente tende a impactar positivamente os resultados dos estudantes.

Na próxima subseção, tratamos das análises das respostas dadas ao segundo bloco de investigação do questionário.

3.3.1.2 Bloco 2 – Políticas de avaliação: índices e resultados

Este bloco foi o terceiro no questionário dos Diretores, o segundo no questionário dos Especialistas, e se prestou a identificar o nível de conhecimento que os participantes possuem sobre a Avaliação Externa.

O primeiro item tratou dos elementos que compõem a produção das avaliações do Simave, a saber, suas matrizes, suas escalas e níveis de proficiência. Os resultados são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 - Nível de conhecimento dos Diretores e Especialistas sobre os elementos que compõem a produção das avaliações externas

Elemento	Não conheço	Conheço muito pouco	Conheço pouco	Conheço muito	Total
Matriz de Referência do Simave	1 (0,84%)	6 (5,08%)	41 (34,75%)	70 (59,33%)	118 (100%)
Escala de Proficiência do Simave	0 (0%)	9 (7,63%)	40 (33,89%)	69 (58,48%)	118 (100%)
Níveis de Proficiência do Simave	0 (0%)	7 (5,94%)	40 (33,89%)	71 (60,17%)	118 (100%)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Observa-se, pelos dados apresentados na Tabela 10, que, em média, 70% dos participantes possuem um nível adequado de conhecimento sobre os elementos que compõem as avaliações externas. Contudo, ainda há um número significativo de servidores que não conhecem adequadamente as matrizes, escalas e níveis de proficiência. De acordo com Cerdeira *et al.* (2017, p. 931)

A ausência de informação sobre as políticas de avaliação, a formulação dos testes, o cálculo de metas e índices e critérios de premiação/punição, dentre outros, provavelmente contribuem para a resistência, desconhecimento ou desinteresse pelos dados e seus possíveis usos, tanto no âmbito da escola quanto da rede de ensino em que ela está inserida.

Os autores defendem que ampliar o conhecimento sobre os sistemas de avaliações entre os profissionais das escolas pode promover um maior uso dos dados obtidos nos planejamentos e ações escolares, uma vez que a resistência desses sujeitos tende a reduzir.

Para Silva e Meneses (2012, p. 30), “necessidades de treinamento podem ser entendidas como lacunas nos repertórios de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) disponíveis para o trabalho individual ou de determinados grupos e equipes profissionais”. Esta informação vai ao encontro do elemento crítico 2 (que trata da falta de protocolos que orientem a apropriação de resultados das avaliações e a capacitação das equipes escolares para tal) e sinaliza a necessidade do estabelecimento de estratégias para capacitação das equipes escolares e para fomento de grupos de estudo sobre a avaliação, de forma a ampliar o número de Diretores e Especialistas proficientes em análises de resultados de avaliações externas. A ideia é tornar a equipe gestora-pedagógica mais capacitada, e dessa forma ampliar possibilidades para capacitação e aprimoramento do corpo docente. Segundo Chiavenato (2010, p. 366), “são as pessoas que fazem as coisas acontecerem. Que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas”. O autor pondera que o treinamento é uma ferramenta para o desenvolvimento de competências e, conseqüentemente, para a “formação do capital intelectual das organizações” (Chiavenato, 2010, p. 367), e reforça que o conhecimento estagnado é reduzido à simples opinião ou mesmo a um dogma, o que, certamente, não é adequado em qualquer contexto organizacional.

Quanto ao conhecimento dos servidores sobre as formas de divulgação dos resultados, as respostas foram compiladas na Tabela 11.

Tabela 11 - Nível de conhecimento dos Diretores e Especialistas sobre as formas de divulgação dos resultados de avaliações do Simave

Forma de divulgação de resultados do Simave	Não conheço	Conheço muito pouco	Conheço pouco	Conheço muito	Total
Boletins de Resultados Simave	2 (1,69%)	3 (2,54%)	28 (23,73%)	85 (72,04%)	118 (100%)
Revistas pedagógicas do Simave	7 (5,93%)	8 (6,77%)	57 (48,32%)	46 (38,98%)	118 (100%)
Plataforma Simave	0	3 (2,54%)	24 (20,34%)	91 (77,12)	118 (100%)
Oficinas de divulgação dos resultados do Simave	0	4 (3,39%)	53 (44,92%)	61 (51,69%)	118 (100%)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Pela Tabela 11 pode-se inferir que os boletins e a plataforma Simave são os recursos mais populares entre os participantes. Ainda é possível verificar que um percentual elevado de diretores e especialistas não conhecem satisfatoriamente (não conhecem, conhecem muito pouco ou conhecem pouco) estes materiais, cuja finalidade é subsidiar as análises dos resultados e, por conseguinte, auxiliar equipes escolares no planejamento das intervenções. Estes dados confirmam a hipótese de subutilização dos dados das avaliações externas nas ações de intervenção pedagógica; fato que pode estar contribuindo para a manutenção do elevado número de estudantes com baixos níveis de proficiência ao longo do período analisado neste estudo (2008 – 2023).

Os dados compilados na Tabela 11, somados aos anteriores (Tabela 10), reforçam a importância e urgência da capacitação das equipes gestora-pedagógicas das escolas quanto à apropriação dos resultados das avaliações externas. As considerações de Chiavenato (2010) acerca do treinamento no âmbito da gestão de pessoas corroboram para a demanda suscitada a partir da leitura dos dados apresentados. O autor defende que a aprendizagem provoca uma mudança de comportamento que, por sua vez, é gerada pela incorporação de novos conhecimentos e habilidades, tornando os indivíduos mais hábeis na assimilação de informações e no desenvolvimento de conceitos abstratos.

Aplicando esta lógica ao contexto da avaliação educacional, o treinamento/capacitação dos profissionais da escola para apropriação dos resultados das avaliações externas pode potencializar o trabalho pedagógico. À medida em que tais profissionais assimilam novos conhecimentos sobre o assunto, estes têm ampliadas suas habilidades de análise e interpretação

dos dados obtidos, extrapolando a superficialidade dos números, refletindo sobre eles dentro de seu contexto gerador e levantando hipóteses consistentes sobre o diagnóstico e sobre as ações de intervenção a serem adotadas. Segundo Chiavenato (2010), a produtividade do conhecimento é, no contexto das organizações (*Era da Informação*), o que viabiliza o desenvolvimento individual e organizacional, desenvolvimento este definido pelo autor como uma formação básica que permita às pessoas versarem novas condutas, recursos, significados e modificar comportamentos, se tornando mais eficazes em sua prática profissional. Nesta lógica, o conhecimento produtivo é aquele que apresenta resultados significativos, aprimora processos e agrega valores (Chiavenato, 2010). Segundo Fontanive (2013, p. 98) “é importante ajudar ao professor a interpretar os resultados obtidos e os programas de capacitação têm que ensinar aos professores a dominarem a tecnologia de avaliação e de interpretação de escalas de proficiências, empregada com sucesso no Brasil desde 1995.” No contexto do presente estudo, é nessa perspectiva que o trabalho de capacitação das equipes escolares pela Divep deve ser desenvolvido.

Analisando os resultados do Curso de Formação para Compreensão e Uso dos Indicadores Educacionais oferecido aos gestores das escolas da rede municipal do Rio de Janeiro, Cerdeira *et al.* (2017) constataram que a perspectiva de alguns participantes sobre o assunto mudou significativamente após a explanação técnica e teórica das avaliações sistêmicas e das possibilidades de uso dos dados obtidos na rotina escolar. Este trabalho demonstrou, entre outros aspectos, a importância de ampliar a oferta de capacitações acerca das avaliações, para que o uso de seus dados reverbere em melhoria da aprendizagem dos estudantes.

Com este bloco foi possível identificar um grupo expressivo de Diretores e Especialistas que não possuem satisfatoriamente o conhecimento acerca das avaliações externas (quais os elementos que a compõem e as formas de divulgação de seus resultados). Esta informação aponta a demanda por capacitações para a apropriação e uso dos dados; ademais, ela sinaliza a importância da adoção de protocolos, no sentido de estabelecer um padrão de análise de dados (garantindo que os indicadores educacionais em questão serão contemplados nas discussões, bem como no trabalho pedagógico) e de nortear as reflexões que se desdobram a partir das análises realizadas.

Na próxima subseção, será analisado a percepção dos diretores e especialistas participantes quanto ao trabalho de suporte pedagógico desempenhado pela Divep às escolas.

3.3.1.3 Bloco 3 – Suporte pedagógico SRE Ponte Nova

Este foi o último bloco de perguntas e se dedicou a investigar a percepção dos diretores e EEB quanto à atuação da equipe pedagógica da Dire, no que tange ao suporte prestado às escolas para a apropriação de resultados das avaliações educacionais.

Seis aspectos relacionados ao serviço prestado foram apresentados aos diretores e especialistas para que avaliassem como muito ruim, ruim, bom ou muito bom. Os dados foram compilados na Tabela 12.

Tabela 12 – Percepção de Diretores e Especialistas quanto ao suporte da Divep para apropriação de resultados de avaliações externas

	1. Muito Ruim	2. Ruim	3. Bom	4. Muito Bom	Total
Domínio do assunto	0 (0%)	0 (0%)	40 (33,90%)	78 (66,10%)	118 (100%)
Explicação sobre o assunto nas reuniões de capacitação	0 (0%)	0 (0%)	44 (37,29%)	74 (62,71%)	118 (100%)
Esclarecimento de dúvidas	0 (0%)	3 (2,55%)	40 (33,90%)	75 (63,55%)	118 (100%)
Qualidade dos slides encaminhados para as escolas	0 (0%)	0 (0%)	33 (27,96%)	85 (72,04%)	118 (100%)
Formato das capacitações/reuniões	0 (0%)	5 (4,23%)	51 (43,22%)	62 (52,55%)	118 (100%)
Carga horária das capacitações/reuniões	1 (0,85%)	5 (4,23%)	53 (44,92%)	59 (50,00%)	118 (100%)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Embora os resultados sejam significativamente positivos, três pontos de atenção foram levantados, a saber: o esclarecimento de dúvidas; o formato e a carga horária das capacitações e reuniões. O item seguinte questionou exatamente sobre a preferência dos participantes quanto ao formato das capacitações; os resultados mostram que 50,84% (60 servidores) preferem formações on-line, 27,96% (33) encontros presenciais e 21,18% (25) o formato híbrido.

Para obtenção do percentual de satisfação de cada orientação da Divep foi utilizada uma escala de quatro pontos. Embora este nível esteja acima de 80 pontos percentuais em todos os itens apresentados (soma dos percentuais obtidos nas opções Satisfeito e Totalmente satisfeito), é importante retomar a pergunta central do presente estudo, que se dedica a investigar como a Diretoria Educacional pode atuar de forma mais expressiva para auxiliar as escolas no processo de apropriação de resultados das avaliações. Neste sentido, torna-se relevante observar os resultados estratificados desse item, que são apresentados da Tabela 13.

Tabela 13 - Nível de satisfação dos Diretores e Especialistas com as orientações da Divep – resultado estratificado

Orientações Divep	Totalmente insatisfatório	Insatisfatório	Satisfatório	Totalmente satisfatório	Total de respondentes
As orientações da equipe pedagógica da DIRE sobre a apropriação dos resultados das avaliações externas.	0	2 (1,70%)	67 (56,78%)	49 (41,52%)	118 (100%)
As orientações da equipe pedagógica da DIRE para que você replique a capacitação com sua equipe de professores.	0	2 (1,70%)	72 (61,02%)	44 (37,28%)	118 (100%)
As orientações da equipe pedagógica da DIRE para que você acesse os resultados da sua escola.	0	1 (0,85%)	59 (50,00%)	58 (49,15%)	118 (100%)
As orientações da equipe pedagógica da DIRE para que a equipe escolar analise os resultados da escola nas avaliações.	0	1 (0,85%)	65 (55,08%)	52 (44,07%)	118 (100%)
As orientações da equipe pedagógica da DIRE para que a equipe escolar utilize as informações obtidas nas formações de apropriação de resultados das avaliações.	0	1 (0,85%)	71 (60,17%)	46 (38,98%)	118 (100%)
As orientações da equipe pedagógica da DIRE para que a equipe escolar realize o planejamento das intervenções.	0	4 (3,38%)	78 (66,11%)	36 (30,51%)	118 (100%)

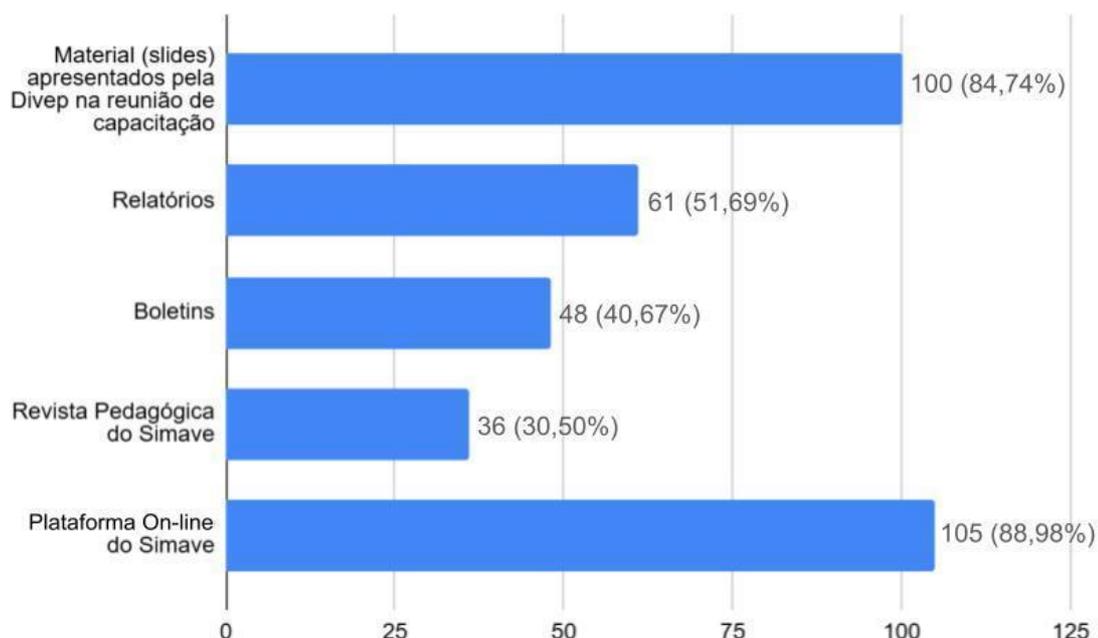
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Pelos resultados apresentados na Tabela 13, observa-se que todos os tipos de orientação receberam, embora em pequeno número, avaliações negativas. É possível inferir pelas indicações que ajustes na dinâmica de elaboração e transmissão das orientações podem elevar o nível de satisfação das equipes gestora-pedagógicas.

Aqui, vale retomar as considerações de Mintzberg (2010). O autor defende que apenas o envio das orientações via e-mail (por exemplo) não garante que o destinatário tenha compreendido satisfatoriamente seu conteúdo e que, por isso, é necessário verificar sua efetivação. Ademais, Cerdeira (2015. p. 78) aponta que “a gestão dos sistemas educacionais pode enxergar com mais detalhes e de forma mais rápida, através de medição e cálculo, a situação educacional da sua localidade”. Dessa forma, surge um novo desafio para a Divep: estabelecer estratégias/ferramentas que permitam instrumentalizar as equipes escolares para leitura e interpretação dos dados, apurar a clareza das orientações encaminhadas e monitorar as ações que sucedem tal encaminhamento, como o repasse ao corpo docente, a elaboração e materialização dos planejamentos.

Quanto aos materiais utilizados para consulta na rotina de trabalho com a avaliação externa, as respostas foram organizadas no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Materiais mais utilizados por Diretores e Especialistas para consulta sobre avaliação externa



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os resultados mostram a prevalência de consultas à plataforma on-line do Simave e aos materiais (slides) apresentados pela Divep nas capacitações. A diferença percentual observada destes para os demais materiais - a saber, os relatórios, boletins e a Revista Pedagógica do Simave -, sinalizam a necessidade de a Divep atuar de forma mais incisiva na divulgação e no fomento do estudo desses documentos, uma vez que o estudo sistemático desses materiais pode contribuir para o aprofundamento dos conhecimentos das equipes escolares quanto às avaliações e a apropriação de seus resultados. Andrade (2019) apresenta, na revisão bibliográfica de sua tese de doutoramento acerca do uso de dados educacionais, pesquisadores¹⁴ que convergem quanto à importância de estabelecer uma relação dialógica entre os dados obtidos e o planejamento pedagógico. Tai autores são unânimes em afirmar que a utilização dos dados apenas para identificar habilidades e estudantes com baixo desempenho não potencializa

¹⁴ Datnow *et al.* (2007); Mandinach e Gummer (2015); Ingram, Louis e Shroeder (2004); Rosistolato, Prado e Fernandez (2014).

a melhoria da aprendizagem. Ademais, outro aspecto suscitado na revisão de Andrade (2019, p. 10), trata da efetivação desse diálogo entre os resultados e as ações de intervenção:

a probabilidade de que os dados sejam efetivamente usados no contexto escolar é altamente influenciada pela disponibilidade dos dados acompanhada por uma cultura de comunicação ampla na escola ou compartilhamento de informações, análise dos dados e responsabilização pelos resultados. A questão sobre uso dos dados está fundamentada em estudos que sinalizam que o desconhecimento dos dados e de quais práticas adotar acarretam em tomadas de decisão que são geralmente baseadas na intuição e em observações limitadas.

Embora configurem uma importante ferramenta para subsidiar a ação do corpo docente no estabelecimento de estratégias para intervenção, as revistas pedagógicas do Simave são pouco acessadas pelos gestores e EEB das escolas, conforme apresentado no Gráfico 3. Este fato sinaliza um possível desconhecimento desse material também entre os professores, uma vez que estes são orientados pela equipe gestora-pedagógica. Diante dessa hipótese, é suscitada a necessidade de divulgação desse material, no sentido de minimizar a elaboração de planejamentos desconexos dos resultados e, por isso, pouco eficazes. Brooke e Cunha (2011 apud Andrade, 2019) concordam que materiais dessa natureza, elaborados e disponibilizados às escolas, podem contribuir para a elevação da aprendizagem dos estudantes. O autor cita, entre outras estratégias, a Gide, como uma política que fornece às escolas um detalhamento de seus dados. Vale ressaltar que, em Minas Gerais, a SEE/MG disponibiliza os dados escolares e resultados das avaliações do Simave à equipe de consultores da Fundação da Gide, para que tratamento destas informações e posterior desenvolvimento do trabalho com cada escola em particular, através da equipe de multiplicadores das SRE.

A Tabela 14 traz informações positivas quanto ao repasse das capacitações da Divep pelos Diretores e Especialistas aos demais membros da equipe escolar.

Tabela 14 - Formato e abrangência do repasse das capacitações escolares sobre apropriação dos resultados das avaliações externas

Formato de repasse das capacitações	Apenas professores de Língua Portuguesa e Matemática	Professores de todos os componentes curriculares
Reunião	5 (4,23%)	48 (40,69%)
Disponibilização (impresa ou digital) dos materiais encaminhados pela Dire para estudo individual dos professores	1 (0,85%)	8 (6,77%)
Reunião e disponibilização dos materiais para estudo	2 (1,69%)	51 (43,23%)
Não ocorre capacitação com a equipe escolar	3 (2,54%)	
Total de respondentes	118 (100%)	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os dados sugerem que, na maior parte das escolas participantes, acontecem reuniões e a disponibilização dos materiais para estudo dos professores de todos os componentes curriculares. Esta informação sugere que a equipe gestora-pedagógica considera os resultados das avaliações relevantes para todo o corpo docente, não sendo apenas uma responsabilidade dos professores de Língua Portuguesa e Matemática. Embora a apropriação dos resultados envolva outros elementos, a socialização dos resultados da escola nas avaliações externas com todo o corpo docente configura um importante passo para a efetivação de um planejamento que atende às demandas reais da escola, numa perspectiva global e interdisciplinar. Cerdeira (2017 apud Andrade, 2019) constatou em suas pesquisas que o desconhecimento dos sistemas de avaliação compromete o uso adequado dos dados obtidos, reduzindo-se ao uso superficial dos mesmos, sem provocar alterações significativas nos indicadores de qualidade. Neste sentido, chamou atenção o fato de três respondentes terem afirmado não haver capacitação com a equipe escolar. Embora seja um percentual pouco expressivo, ele sinaliza, para além da demanda por protocolos de apropriação e capacitação das equipes escolares, a necessidade de um trabalho de sensibilização com os gestores sobre a importância de dar retorno à comunidade escolar quanto ao desempenho obtido nas avaliações externas, bem como de analisar os resultados junto ao corpo docente para identificação dos níveis de proficiência dos estudantes, reflexão sobre as práticas e metodologias de ensino e estabelecimento das estratégias de intervenção.

Ademais, esta resposta indica a urgência no estabelecimento de mecanismos que garantam o repasse das orientações e dos materiais produzidos e disponibilizados pela SEE às escolas. Neste ponto, vale retomar as considerações de Andrade (2019) acerca do desconhecimento dos dados. Para o autor, esta insipiência gera tomadas de decisão baseadas em observações superficiais.

O bloco finalizou com o questionamento acerca da finalidade de acesso à Plataforma Simave e aos demais materiais disponibilizados pela Divep, as respostas foram organizadas na Tabela 15.

Tabela 15 - Finalidade de acesso à Plataforma Simave

Finalidades de acesso	Respostas
Não acesso	1 (0,85%)
Apenas para monitorar as avaliações diagnósticas/intermediárias	33 (27,96%)
Apenas para consultar os resultados do Proalfa/Proeb	13 (11,02%)
Acesso boletins e revistas pedagógicas para estudo pessoal e/ou da equipe escolar	60 (50,85%)
Já acessei, mas acho o conteúdo complicado e de difícil compreensão	0 (0,0%)
Outros	11 (9,32%)
Total	118 (100%)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Contrariando o item anterior, que apontou as revistas pedagógicas como o recurso menos acessado, quando questionados a respeito da finalidade de acesso à plataforma Simave, a opção “acesso aos boletins e revistas pedagógicas para estudo pessoal e/ou da equipe escolar” foi a resposta escolhida por pouco mais da metade dos participantes. Ademais, ao analisar as respostas apresentadas na opção *outros*, verifica-se que todas reuniam duas ou mais das outras opções (consultar resultados do Proalfa e Proeb, monitorar avaliações diagnósticas e intermediárias, estudo). Tais respostas sugerem que as equipes escolares estão cientes das avaliações que compõem o sistema e que os materiais disponibilizados configuram uma fonte de informação e formação sobre o assunto.

Com este bloco foi possível identificar a percepção das escolas participantes sobre o trabalho prestado pela equipe pedagógica da Dire e também como as ações de repasse das orientações acerca das avaliações externas se desdobram no âmbito da escola. Os dados obtidos dialogam diretamente com o segundo elemento crítico (falta de protocolos que orientem a apropriação de resultados das avaliações e a capacitação das equipes escolares para tal),

apontando a necessidade de ajustes na dinâmica da Divep para o trabalho de suporte e capacitação das escolas. A heterogeneidade do grupo sugere que os servidores participantes possuem diferentes níveis de experiência e conhecimento sobre o assunto em questão. Diante deste panorama, um possível desafio à equipe pedagógica da Dire, extensiva à Diretoria de Avaliação da SEE/MG, seria a oferta de capacitações específicas que contemplem esses diferentes grupos. Uma ação desafiadora, frente aos outros dois elementos críticos identificados neste estudo, que serão analisados com mais detalhes a partir dos dados obtidos no questionário das analistas da Divep e que são apresentadas na seção seguinte.

3.3.2 Análise dos resultados do questionário aplicados às Analistas Educacionais da Divep

O questionário das Analistas foi aplicado a oito servidoras que atuam na Divep, conforme os critérios de seleção estabelecidos na metodologia já apresentada. Cada bloco de perguntas teve como objetivo identificar aspectos relevantes aos elementos críticos identificados no capítulo dois.

No *Bloco Introdutório - Formação e Experiência Profissional*, quanto à formação acadêmica da equipe, verificou-se que seis das oito analistas possuem licenciatura, uma possui bacharelado e uma, ambas as formações. Quanto à experiência profissional progressiva, todas já haviam atuado antes de ingressarem na SRE e seis delas atuaram por mais de cinco anos. Apenas duas delas não trabalharam na rede estadual de Educação antes de ingressarem na SRE. Cinco delas já haviam trabalhado como professoras na rede estadual, duas como Especialistas e uma como diretora.

Quanto à experiência profissional dessas servidoras enquanto analistas que compõem a Divisão de Equipe Pedagógica, as respostas foram organizadas na Tabela 16.

Tabela 16 – Tempo de atuação das analistas na Divep

Tempo de atuação na Divep	Número de servidoras
10 anos e um mês a 15 anos	2
15 anos e um mês a 20 anos	4
>20 anos	2
Total	8

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Embora não tenha sido perguntado sobre a vivência com cada uma das políticas educacionais citadas no capítulo dois, ao cruzar o tempo de exercício das analistas na Divep com os períodos de vigência daquelas políticas, constata-se que todas as servidoras vivenciaram as propostas dos Itinerários Avaliativos, da Gide e do Jovem de Futuro, e pelo menos seis delas participaram das ações do PIP.

As próximas subseções trazem por título os elementos críticos do estudo, elementos estes que foram organizados em três blocos de investigação desse questionário. O primeiro deles trata do volume de projetos coordenados por cada analista, o segundo trata da ausência de protocolos para apropriação de resultados das avaliações e para capacitação das equipes escolares, e o terceiro trata da organização dos processos da Dire e da comunicação entre equipes.

3.3.2.1 Bloco 1 - Volume de projetos coordenados por cada Analista

Este bloco se dedicou a investigar o primeiro elemento crítico identificado no capítulo dois, que trata da percepção que as servidoras possuem acerca do volume de atividades que exercem na Divep e seu preparo para o acompanhamento pedagógico das equipes escolares. Tomando por referência a Figura 8, apresentada na seção 2.5, três delas informaram acompanhar 7 ou mais projetos; duas, 6 projetos; uma, 5 projetos; uma, 4 projetos e uma, 3 projetos. Os dados sugerem uma distribuição desequilibrada de tarefas aos membros do grupo, porém é importante destacar que cada frente de trabalho coordenada possui um nível de complexidade e abrangência/extensão específico, que demanda recursos e esforços igualmente diversos. Existem tarefas que são permanentes, como, por exemplo, aquelas desenvolvidas pelo Serviço de Apoio à Inclusão (SAI), e ações sazonais, como os Jogos Escolares e os momentos de escolhas do PNLD. Estes fatores são considerados quando da distribuição da coordenação dos projetos e ações atribuídos às analistas da Divep.

Quanto à leitura e/ou estudo dos documentos orientadores dos projetos que não coordenam, apenas uma analista afirmou conseguir ler, na íntegra, os documentos orientadores das diversas políticas implementadas pela SEE/MG na circunscrição, quatro das oito analistas o fazem parcialmente e três leem apenas os documentos dos projetos dos quais atuam como ponto focal.

A intenção deste bloco foi investigar a possível relação entre o volume de atividades desenvolvidas por uma analista e sua disponibilidade para se inteirar dos demais projetos em andamento em seu setor. Observando os resultados obtidos neste item e relacionando-os aos do

item anterior, pode-se inferir que a equipe encontra dificuldades para se apropriar de forma satisfatória das particularidades (e até mesmo de aspectos gerais) dos projetos desenvolvidos nas escolas da circunscrição. Esta condição não é ideal, partindo do princípio que as analistas da Divep coordenam as políticas educacionais institucionalizadas pela SEE/MG, e, por isso, são responsáveis pela orientação pedagógica das equipes escolares quanto à implementação das mesmas.

Finalizando o bloco 1, foi solicitado às analistas que apontassem seu nível de satisfação quanto a aspectos inerentes ao volume de tarefas desempenhadas pela equipe. Os resultados podem ser observados na Tabela 17.

Tabela 17 – Nível de satisfação das analistas Divep - volume de projetos coordenados

Itens avaliados	Totalmente insatisfatório	Insatisfatório	Satisfatório	Totalmente satisfatório	Total de respondentes
A. Como você avalia seus conhecimentos sobre os projetos que não coordena/não atua como ponto focal?	0	5	2	1	8
B. Em que medida seus conhecimentos sobre esses projetos são satisfatórios para orientar as escolas, ao realizar um acompanhamento técnico-pedagógico?	1	3	3	1	8
C. Como você avalia a atual dinâmica de trabalho da Divep (no que tange a divisão da equipe em pontos focais por projetos)?	0	6	2	0	8
D. Em que medida você considera que o volume de projetos coordenados pela Divep é compatível com a dinâmica de trabalho da equipe?	2	5	1	0	8
E. Como você avalia o suporte pedagógico prestado atualmente às escolas frente ao volume de trabalho interno demandado pelos projetos implementados e pela SEE?	1	6	1	0	8

Fonte: Elaborado pela autora (2024). Não foram apresentados valores percentuais nas tabelas referentes ao questionário aplicado às analistas, tendo em vista que foram apenas 8 respondentes.

Na Tabela 17 observa-se a prevalência da marcação 2. *Insatisfatório* em 4 dos 5 itens investigados neste bloco. Quando questionadas sobre a satisfação de seus conhecimentos para orientar as escolas em acompanhamentos técnico-pedagógicos (item B), o grupo se divide ao meio entre considerações positivas e negativas. Analisando os itens A, C, D e E, os resultados sugerem que a dinâmica de atendimento por ponto focal, somada ao volume de ações que cada analista precisa assumir/coordenar, não viabiliza o conhecimento global das servidoras acerca das políticas educacionais implementadas pela SEE, o que acaba comprometendo o serviço de suporte pedagógico prestado às escolas.

Ao correlacionar os dados obtidos no bloco 1 - o número de atividades coordenadas, o tempo dedicado à leitura e estudo das políticas implementadas e o nível de satisfação das analistas com o serviço prestado -, observa-se que a equipe demanda, entre outros fatores, ajustes na administração do tempo para que possam aprofundar seus conhecimentos sobre os projetos em andamento e, conseqüentemente, aprimorar o suporte pedagógico às equipes escolares.

Quanto ao volume de projetos coordenados e o impacto que ele exerce sobre o atendimento prestado às escolas, Carneiro (2021) identificou semelhantemente, em sua pesquisa de mestrado, uma sobrecarga de trabalho na Superintendência Escolar da Secretaria de Educação do Ceará (Seduc). O volume de tarefas desempenhadas pela Seduc exige da equipe a seleção das ações a serem executadas a partir da urgência de cada uma delas. Segundo a pesquisadora, a escolha de determinadas atividades em detrimento de outras enfraquece a dinâmica de trabalho da equipe, no que tange o suporte prestado aos gestores escolares para fortalecimento da autonomia, liderança e uso de dados nas atividades de planejamento pedagógico.

A percepção das analistas da Divep quanto ao volume de projetos coordenados sinaliza que este é incompatível com a dinâmica de trabalho da equipe e, de forma similar ao estudo de Carneiro (2021), compromete o suporte pedagógico prestado às escolas. Vale destacar que em agosto de 2024, quatro novas analistas tomaram posse¹⁵ na SRE Ponte Nova para compor a Divep. Este significativo incremento na equipe de pessoal desta divisão gera a expectativa de, tão logo as recém-empossadas sejam integradas às equipes de trabalho e se apropriem da dinâmica do setor, elas possam assumir a coordenação de alguns projetos. Em tese, o volume de atividades por analista tende a diminuir e a equipe pode retomar suas reuniões de

¹⁵ A convocação dos nomeados para posse pode ser verificada na página da SRE Ponte Nova, pelo link: <https://drive.google.com/file/d/1PQk7KTr4Omp4hgwYrSHpupPqqsajjo6C/view>

alinhamento, seus momentos de estudo, bem como reestruturar a logística de suporte pedagógico às unidades escolares.

Na próxima subseção será analisado o bloco que trata da ausência de protocolos para apropriação de resultados e capacitação das equipes escolares.

3.3.2.2 Bloco 2 - Ausência de protocolos para apropriação de resultados das avaliações e para capacitação das equipes escolares

O segundo bloco do questionário das analistas abordou questões relativas ao trabalho de capacitação das equipes escolares para apropriação de resultados das avaliações externas. Este trabalho foi avaliado como satisfatório por cinco das oito analistas e como insatisfatório pelas demais. Questionadas sobre o conhecimento técnico da equipe para tal capacitação, quatro delas avaliaram como insatisfatório, duas como satisfatório e duas como totalmente satisfatório. Novamente o grupo se dividiu ao meio quanto ao treinamento oferecido pela SEE para capacitação das escolas, tendo em vista que quatro consideram o treinamento insatisfatório e quatro o avaliaram como satisfatório.

Na sequência, foram apresentados sete aspectos relacionados à dinâmica de trabalho da Divep e foi solicitado às analistas que apontassem quais destes elas avaliavam como fragilidades e como potencialidades para o desenvolvimento do trabalho. As respostas foram compiladas na Tabela 18.

Tabela 18 - Fragilidades e potencialidades da dinâmica de trabalho da Divep

Item	Fragilidade	Potencialidade
Tempo que a Divep dispõe para se apropriar/ estudar os resultados.	8	0
Tempo que a Divep dispõe para se reunir com as escolas	8	0
Formato das reuniões (on-line)	3	4
A formação técnica da equipe de Avaliação	2	6
O material disponibilizado (plataforma SIMAVE, boletins, relatórios, slides...)	3	6
O número de analistas que compõem a equipe de Avaliação	5	1
O tempo despendido para a disponibilização dos resultados pela SEE	4	0
Não identifica nenhum aspecto como fragilidade/potencialidade	0	1

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

De acordo com os resultados apresentados, pode-se inferir que o tempo que a equipe dispõe para estudar os materiais, bem como para se reunir com as escolas, constituem pontos de atenção, uma vez que estes quesitos foram indicados por toda a amostra. Quanto às reuniões, três analistas identificam que o formato on-line é frágil, e quatro delas o consideram de forma positiva para o desenvolvimento do trabalho.

A formação técnica da equipe de avaliação foi apontada como uma fragilidade por duas das participantes, ao passo que seis delas consideram como uma potencialidade. Tomando por princípio de que uma fragilidade precisa ser atendida para reverter sua condição e uma potencialidade trata de uma possível melhora, pode-se inferir que ambas as respostas sugerem que o conhecimento técnico da equipe de avaliação pode ser aprimorado.

Sobre os materiais disponibilizados, houve uma pequena inconsistência: nove apontamentos numa amostra composta por oito servidoras (um aspecto do trabalho da Divep foi indicado pela mesma pessoa nos dois itens). Ainda assim, a diferença entre as percepções sugere que os materiais disponibilizados constituem mais uma potencialidade do que um obstáculo a ser transposto.

O número de analistas que compõem a equipe de avaliação é um ponto de dificuldade para cinco das participantes, apenas uma servidora apontou este aspecto de forma positiva e duas analistas não consideraram este quesito em suas respostas.

O tempo despendido para a disponibilização dos resultados pela SEE foi indicado por

quatro analistas como um aspecto que dificulta o desenvolvimento do trabalho. Por ser um ponto de partida para a apropriação dos resultados, para posterior capacitação de equipes escolares e estabelecimento de estratégias de intervenção, é importante que seja um procedimento célere. Dentre outros elementos, o tempo para divulgação dos resultados é apontado por Cerdeira (2015) como um fator que pode favorecer ou não a utilização deles no trabalho docente. Pott (2013) verificou, em seus estudos, que a demora no repasse dessas informações, entre outros fatores, deixava as equipes escolares desmotivadas para a efetivação de uma política de uso de dados. Dantas (2009) argumenta que os resultados das avaliações são efêmeros e perdem seu propósito se não devolvidos em tempo hábil para as tomadas de decisão que devem ocorrer dentro dos prazos estabelecidos no calendário escolar. Contudo, embora o tempo demandado para devolutiva das avaliações pareça demasiadamente demorado para as equipes escolares, ele é exíguo para aqueles que tratam esses dados e os disponibilizam para análise, dada a complexidade das políticas de avaliação sistêmica. A autora pondera que

É árdua a busca do equilíbrio entre a necessidade de entrega da informação devidamente tratada e analisada, por um lado, e de entrega de informação em tempo que favoreça a utilização. Nessa busca, frequentemente elementos de precisão são perdidos. A equipe de avaliação precisa determinar qual o nível de precisão minimamente aceitável. O tratamento e análise dos dados coletados e a transposição para relatórios demandam tempo, mas são cruciais para a qualidade da comunicação. (Dantas, 2009. p. 101)

Sendo assim, a Divep não possui governabilidade para tratar este quesito, devendo estabelecer estratégias para lidar com ele.

Para além dos pontos listados no questionário, foi dada a opção de as participantes indicarem outros aspectos que julgassem negativos ou positivos. Como fragilidades do trabalho foram apresentados mais dois fatores, a saber: i) *o cumprimento de prazos e demandas concomitantes ao período necessário para a apropriação dos resultados* e ii) *a forma de organização de trabalho da equipe que não possibilita o conhecimento adequado do trabalho com os projetos além do que a gente coordena. Falta um trabalho em equipe, tendo à frente um coordenador, como acontecia em outros períodos*. Houve ainda uma resposta ao item indicando que nenhum dos aspectos apresentados era avaliado como uma potencialidade.

O primeiro apontamento retrata a relevância do elemento crítico 1, que trata do volume de ações coordenadas por cada analista. Carneiro (2021) identificou, em seus estudos, queixas semelhantes, sinalizando uma sobrecarga de trabalho dos superintendentes no acompanhamento das ações desenvolvidas no âmbito das escolas. Esta condição os leva a priorizar algumas

tarefas em detrimento de outras, fragilizando o suporte pedagógico que deve ser prestado para a devida apropriação dos resultados das avaliações internas e externas.

O segundo apontamento dialoga com o elemento crítico 3, que trata da comunicação interna da Divep e amplia a discussão desse elemento realçando a lacuna de um coordenador pedagógico que possa fazer a interlocução entre as subequipes do setor para, entre outras funções, auxiliar a equipe na identificação dos processos que deverão ser adotados como padrão (protocolos) e daqueles que poderão ser descartados ou aprimorados. Dias e Borges (2015) citam pesquisas¹⁶ que identificaram melhora no desempenho dos colaboradores e nas organizações a partir de uma liderança eficaz. As autoras realizaram um estudo para analisar o impacto dos diferentes estilos de liderança no poder executivo de Minas Gerais sobre o desempenho das equipes de trabalho. Elas concluíram que os líderes cujas equipes entregaram melhores resultados, foram aqueles que adotam uma postura inspiradora e motivadora para a equipe e que tratam de forma pessoal cada um de seus membros, buscando alcançar as metas e objetivos organizacionais. Tomando por base as considerações das autoras e o relato da equipe de que este modelo de gestão apresentou bons resultados em momentos anteriores, é interessante que a Divep considere a viabilidade de retomada da atividade de coordenação geral da divisão.

Pensando na necessidade de aperfeiçoamento do trabalho da Divep para auxiliar as escolas na apropriação dos resultados das avaliações externas para uso de seus dados, e considerando as respostas das analistas ao item, foi possível estabelecer uma ordem de priorização dos processos, a partir do número de apontamentos que cada aspecto deste item recebeu como fragilidade (do mais votado ao menos votado). O Quadro 8 apresenta esta ordem.

Quadro 8 - Ordem de priorização dos processos a serem aprimorados

Processo	
1º	Apropriação/ estudos dos resultados.
2º	Reunião com equipes escolares para repasse das orientações para apropriação.
3º	Composição da equipe de avaliação (número de analistas).
4º	Revisão do formato das reuniões (on-line).
5º	Revisão do material disponibilizado para as escolas (plataforma SIMAVE, boletins, relatórios, slides...).

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dois primeiros processos foram assim classificados em função do tempo

¹⁶ Estudos realizados por Wayne *et al.* (1999) e Waldman *et al.* (2001).

disponibilizado para estas tarefas. Dessa forma, a equipe precisará estabelecer estratégias para administrar o tempo das atividades individuais com vistas a retomar, com sistematicidade, as atividades coletivas que envolvem todos os membros da divisão.

Quanto à composição da equipe de avaliação, com a recente nomeação de novas analistas para a Divep, esta equipe foi ampliada, e espera-se que o volume das atividades por analista seja mitigado. Sobre o formato das reuniões on-line, a equipe deverá estabelecer estratégias e metodologias interativas, no sentido de maximizar a participação, a sensibilização e o engajamento das equipes escolares durante os encontros virtuais.

Por fim, no que tange a revisão dos materiais disponibilizados às escolas, surge uma situação inusitada. Ao navegar pela plataforma Simave para verificação dos recursos ofertados, foi identificado um modelo de protocolo de apropriação de dados dentro das *Coleções de Divulgação e Apropriação de Resultados*. Estas coleções são compostas por revistas que trazem abordagens específicas acerca dos assuntos relacionados às avaliações. A coleção 2023, especificamente, reúne as seguintes revistas, apresentadas na Figura 11.

Figura 11 - Coleção de Divulgação e Apropriação de Resultados - 2023



Fonte: Elaborado pela autora com base na plataforma Simave (2025).

Com foco específico na Alfabetização, o público-alvo desta primeira revista são os professores alfabetizadores, bem como a equipe pedagógica escolar que os acompanha. O objetivo é auxiliá-los na elaboração de seus planejamentos para alfabetização na idade adequada,

a partir das informações apresentadas. A Revista da Rede é direcionada às equipes regionais da SEE/MG e oferece um panorama dos resultados gerais do estado. Ela consta de um roteiro que orienta a leitura e a análise dos resultados; seu objetivo é auxiliar estas equipes no planejamento de ações que atendam a realidade das escolas da rede. O conteúdo da Revista da Escola – Gestão Escolar é bastante semelhante à Revista da Rede e destina-se aos diretores escolares, tratando de orientá-los para as tarefas que estes devem desempenhar dentro da unidade escolar onde atuam. As revistas destinadas às equipes pedagógicas – Língua Portuguesa e Matemática são destinadas aos professores desses componentes curriculares, bem como a equipe pedagógica escolar que os acompanha; e trata as especificidades de cada área.

A Revista Contextual trata do perfil socioeconômico e demográfico da comunidade escolar, a saber, de diretores, professores e estudantes. Entre outros assuntos, ela aborda temas como metodologias de ensino, gestão e clima escolar; seu objetivo é contribuir para a contextualização das análises que devem ser realizadas por toda a equipe educacional da rede de ensino. Por fim, o sumário Executivo sintetiza dados de participação e desempenho dos estudantes, bem como as informações da revista contextual.

O modelo de protocolo para reuniões de análise dos resultados pode ser acessado pelas revistas da rede e da escola. Além dessa ferramenta, estas revistas também apresentam as matrizes de referência de cada etapa avaliada e a descrição dos níveis de desempenho.

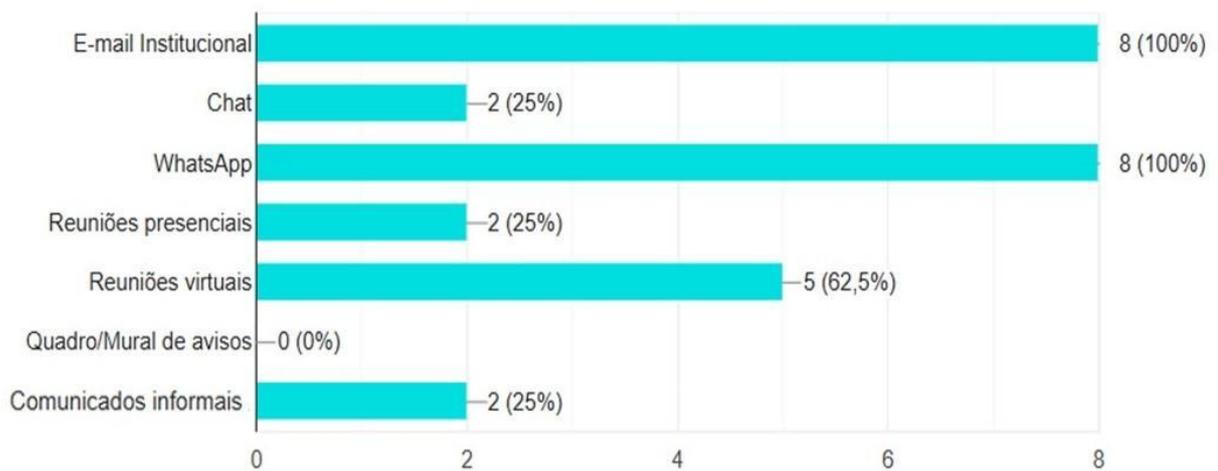
O que chamou atenção da pesquisadora foi o fato desse material não ser explorado e divulgado de forma incisiva na rede. As equipes escolares e a própria Divep sabem da disponibilização de revistas, boletins e relatórios, contudo, é possível inferir - pelas respostas obtidas na pesquisa de campo e pela experiência prática da pesquisadora (membro da equipe de avaliação da Divep) - que desconhecem, em profundidade, o conteúdo desses recursos. O protocolo de análise sugerido na coleção não foi divulgado nas reuniões de capacitação que o Caed e a Diretora de Avaliação da SEE/MG realizam com as equipes regionais, e conseqüentemente, o seu uso não foi fomentado entre as escolas da circunscrição. Este fato suscita a necessidade de a Divep reestruturar sua dinâmica de suporte e orientação às equipes pedagógicas no que tange a apropriação dos resultados, no sentido de divulgar, fomentar e orientar o uso dessa ferramenta. Ademais, a plataforma Simave oferece diversos materiais com orientações pedagógicas acerca do assunto para estudo dos educadores, no sentido de ampliar seus conhecimentos e potencializar o uso desses dados educacionais em suas práticas pedagógicas.

A próxima seção trata do terceiro elemento crítico deste estudo e traz análises acerca da organização dos processos da Dire e da comunicação entre as equipes que a compõe.

3.3.2.3 Bloco 3 – Organização dos processos da Dire e comunicação entre equipes

O bloco abre as investigações sobre a comunicação interna da equipe e constata que as ferramentas mais utilizadas pelas analistas são o e-mail institucional e o aplicativo *WhatsApp* (oito indicações). Na sequência, a terceira ferramenta mais indicada foi a reunião on-line (5 indicações). Reuniões presenciais, chat e avisos informais receberam duas indicações cada. O setor não utiliza quadro ou mural de avisos. Estes dados são sintetizados no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Ferramentas de comunicação interna da Divep



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As respostas sugerem que a equipe pratica uma comunicação mais formal e a faz de forma oficializada através do e-mail de trabalho e também faz circular informações entre os membros da equipe via *WhatsApp*, acelerando a velocidade da comunicação.

Quanto à socialização das ações em andamento entre os membros da Divep, uma Analista avaliou como totalmente insatisfatória, três como insatisfatória e quatro como satisfatória, indicando que a equipe se divide ao meio quanto à satisfação com as estratégias adotadas.

O último item do bloco investigou a percepção das analistas quanto a eficácia de alguns processos do setor. Foram apresentados seis procedimentos que deveriam ser avaliados como ineficazes (e deveriam ser abolidos), eficazes (mas que precisavam de aprimoramento) ou muito eficazes (poderiam ser mantidos). Os resultados são apresentados na Tabela 19.

Tabela 19 - Nível de eficácia dos processos da Divep

	Itens Avaliados	Ineficaz, deve ser abolido	Eficaz, mas precisa ser aprimorado	Muito eficaz, pode ser mantido	Total
A	Acesso da equipe ao e-mail DIRE	0	0	8	8
B	Divisão de subequipes por projetos (indicação de pontos focais)	0	7	1	8
C	Comunicação entre as subequipes sobre o andamento das ações de cada projeto	2	6	0	8
D	A dinâmica das reuniões informativas com equipes escolares	0	8	0	8
E	A dinâmica das capacitações das equipes pedagógicas escolares	0	7	1	8
F	Os processos de recebimento, distribuição e recolhimento dos matérias das avaliações externas	1	3	4	8

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Pelos resultados apresentados na Tabela 19, observa-se que todas as analistas consideram muito eficaz o acesso integral da equipe ao e-mail do setor (procedimento A), sugerindo que esta medida viabiliza um trabalho coletivo no monitoramento do e-mail, minimizando as possibilidades de uma solicitação não ser vista e, por isso, uma demanda deixar de ser atendida em tempo hábil. Esta é uma estratégia para fazer circular entre todos os membros do grupo as informações inerentes ao setor. Para Davenport (2000), esta medida pode ser eficaz, a transmissão das informações pode acontecer, tanto para pessoas autorizadas apenas, ou ainda para todos os membros da equipe. As considerações de Chiavenato (2002 apud Tibúrcio e Santana, 2014) convergem com o posicionamento adotado pela Divep, o autor afirma que, em 2002, já era tendência tornar todos os membros de todos os níveis de uma organização, administradores de suas funções, e não somente executores. Isso implica o acesso às informações endereçadas ao setor.

Os demais procedimentos receberam pelo menos 3 indicações de aprimoramento (procedimento F, C, B, E e D - em ordem crescente de indicação). As analistas foram unânimes ao considerar a eficácia da dinâmica de reuniões informativas com as equipes escolares (procedimento D), sinalizando que ela demanda melhorias. Os resultados sugerem que a divisão de subequipes por projetos - indicação de pontos focais - e a dinâmica das capacitações das equipes pedagógicas escolares (procedimentos B e E, respectivamente) são os sucessores na lista de ações que precisam de ajustes. Já os procedimentos C e F receberam avaliações negativas; duas analistas acreditam que a dinâmica de comunicação entre as subequipes sobre

o andamento das ações de cada projeto deve ser abolida, as outras seis consideram que esta dinâmica pode ser melhorada. Quanto aos processos de recebimento, distribuição e recolhimento dos materiais das avaliações externas, uma analista considera a dinâmica ineficaz e por isso deve ser abolida, três acreditam que melhorias podem ser feitas na dinâmica e quatro acreditam que os processos podem ser mantidos tal como são.

Analisando todos esses procedimentos na perspectiva da Gestão da Informação, é oportuno fazer algumas considerações. Davenport (2000) a define como um conjunto sistematizado de tarefas que englobam o modo como as organizações captam, transmitem e utilizam a informação e o conhecimento. Para o autor, esta gestão se materializa num processo que, em síntese, envolve quatro etapas, a saber: i) determinação das exigências; ii) obtenção; iii) distribuição e iv) utilização da informação. Sob este prisma, é importante que as analistas da Divep promovam momentos para rever os procedimentos investigados no item, considerando cada uma dessas etapas, verificando como as informações são tratadas em cada uma delas, identificando possíveis falhas e estabelecendo estratégias de aprimoramento desse fluxo informativo.

Tibúrcio e Santana (2014) consideram que a comunicação dentro das organizações é fundamental para o bom andamento das atividades desenvolvidas e que é importante rastrear todas as barreiras que se colocam frente à transmissão das informações no sentido de anular seus efeitos danosos. As autoras destacam que erros na codificação ou decodificação das informações geram diferentes registros e podem alterar completamente uma mensagem. Dessa forma, torna-se fundamental o estabelecimento de instrumentos que garantam a clareza na transmissão das informações. Medeiros (2006, p. 12) concorda ao afirmar que, “considerando que uma organização constitui-se de partes, e essas partes necessitam estarem interligadas, a comunicação funciona naturalmente como um elo entre todas as subestruturas organizacionais.” Assim, torna-se prioritária a reestruturação das estratégias de comunicação da Divep, tanto entre seus membros, como entre a divisão e as equipes escolares.

Com este bloco foi possível identificar a percepção das analistas sobre o fluxo das informações acerca do trabalho desenvolvido. Ficou evidente a demanda por ajustes nos processos de comunicação interna e externa (reuniões e capacitações com equipes escolares).

No que tange a organização das analistas da Divep em pontos focais por projetos, esta é uma característica estabelecida pelas instâncias superiores (equipes estaduais coordenadoras dos projetos) e a equipe regional não possui autonomia para alterar esta dinâmica. Contudo, vale estudar a viabilidade de uma reorganização interna para atendimento das escolas, sem comprometer a atuação das analistas como pontos focais. Esta e outras estratégias serão

sugeridas no Plano de Ação Educacional (PAE) que será apresentado no próximo capítulo.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

O objetivo deste capítulo é propor ações para melhorar o acompanhamento da Divep às escolas estaduais da SRE Ponte Nova no que se refere ao uso dos dados do Simave. Ele sintetiza toda a explanação feita até o momento e apresenta um Plano de Ação Educacional (PAE) com vistas a responder à pergunta que norteou este estudo, a saber, como a Diretoria Educacional pode atuar de forma expressiva para auxiliar as escolas no processo de apropriação dos resultados das avaliações. O objetivo geral deste estudo foi analisar os processos realizados pela equipe pedagógica da SRE Ponte Nova para acompanhamento das escolas estaduais, no que tange às avaliações educacionais e propor ações que aperfeiçoem tais processos. A pesquisa de campo foi realizada com vistas a levantar dados que apontassem as fragilidades e potencialidades da dinâmica de trabalho adotada pela Divep, bem como as possibilidades de adequação e reestruturação do serviço prestado pelo setor, no sentido de minimizar o impacto dos elementos críticos suscitados na descrição deste caso de gestão.

A dinâmica de trabalho da SRE Ponte Nova para apropriação de resultados das avaliações educacionais e para capacitação das equipes escolares foi apresentada a partir de um contexto mais amplo; desde antes da criação do Saeb, passando pela criação do Simave e a implementação das políticas de apropriação de resultados adotadas em Minas Gerais a partir de 1988, a organização da SEE/MG para efetivação dessas políticas, culminando na rotina de trabalho da Divisão Pedagógica da Diretoria Educacional da SRE em questão.

No capítulo 3, foram apresentadas as considerações de estudiosos da Avaliação Educacional e da Gestão dos Processos Organizacionais (eixos basilares do estudo) que dialogaram de forma convergente aos elementos críticos supracitados. Os autores abordaram problemas semelhantes àqueles enfrentados pela Divep em sua rotina de trabalho e ajudaram a embasar apontamentos significativos para respaldar o plano ora proposto.

Ainda no capítulo 3 foi apresentada a metodologia e a análise dos resultados da pesquisa de campo, que coletou informações sobre a percepção que analistas, diretores e especialistas possuem acerca do suporte pedagógico prestado para apropriação dos resultados das avaliações. Conhecer as diferentes concepções de um mesmo objeto de estudo permitiu a identificação de pontos de atenção e a proposição de ações para mitigar os desafios inerentes ao contexto. Não se trata de propor algo necessariamente inovador, mas sistematizar tarefas que possam impactar positivamente a dinâmica de trabalho da Divep sem sobrecarregar a equipe com mais burocracia e retrabalho. As ações foram elaboradas a partir da análise dos blocos de investigação dos questionários e do diálogo que foi estabelecido entre os dados e o referencial teórico. No

Quadro 9 é apresentado o quadro síntese das ações, com os elementos críticos contemplados, bem como os objetivos e procedimentos de cada uma delas.

Quadro 9 – Quadro síntese do Plano de Ação Educacional

Objetivo geral do PAE	Aprimorar a dinâmica de trabalho da Divep no suporte prestado às escolas para apropriação dos resultados das avaliações externas e uso dos dados.		
Ação	Elementos críticos	Objetivos	Procedimentos
Reorganização da dinâmica de suporte da Divep às escolas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volume de projetos coordenados por cada analista; ▪ Organização dos processos da Dire na socialização das ações em andamento. 	Aprimorar os processos de suporte pedagógico às escolas e o fluxo das informações inerentes aos projetos coordenados entre todos os membros da equipe.	Socializar os projetos coordenados entre as analistas da Divep.
			Retomar o Suporte Pedagógico por Analista Referência.
			Implementar a Ficha de Socialização das Ações – FiSA.
Aprimoramento da cultura de uso de dados na SRE Ponte Nova.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de protocolos para apropriação de resultados das avaliações externas e capacitação das equipes escolares para tal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilizar as equipes escolares quanto à importância do uso dos resultados das avaliações nas ações de planejamento e no efetivo trabalho docente; ▪ Consolidar a cultura de uso de dados entre as escolas da circunscrição. 	Realizar estudos sobre avaliação externa com a Divep.
			Realizar mapeamento de experiência em avaliação educacional
			Instrumentalizar equipes escolares para leitura e análise dos resultados das avaliações externas.
			Implementar o protocolo de análise de resultados de avaliações.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ambas as ações foram desenhadas com vistas ao aperfeiçoamento do trabalho da Divep no que tange as avaliações externas. Espera-se que estas medidas contribuam, em última instância, para a melhoria da aprendizagem dos estudantes da circunscrição. Para uma melhor apresentação do PAE, este capítulo propositivo está organizado em duas seções que apresentam, separadamente, as ações do plano, elaborado em modelo 5W2H e subseções que detalham os seus procedimentos.

4.1 REORGANIZAÇÃO DA DINÂMICA DE SUPORTE DA DIVEP ÀS ESCOLAS

Esta seção trata do detalhamento da ação 1 do PAE, intitulada Reorganização da dinâmica de suporte da Divep. Ela foi elaborada com vistas a atender aos elementos críticos 1 e 3 do estudo, por se tratar do mesmo eixo de análise (gestão organizacional de processos) e foi organizada em três procedimentos, que são apresentados no Quadro 10.

Quadro 10 – Ação 1: Reorganização da dinâmica de suporte da Divep às escolas

Ação 1	Reorganização da dinâmica de suporte da Divep às escolas
Objetivos	Aprimorar os processos de suporte pedagógico às escolas e o fluxo das informações inerentes aos projetos coordenados entre todos os membros da equipe.
Elementos críticos	Volume de projetos coordenados por cada analista.
	Organização dos processos da Dire na socialização das ações em andamento.
Procedimento 1.1	Socializar os projetos coordenados entre as analistas da Divep
Procedimento 1.2	Retomar o Suporte Pedagógico por Analista Referência
Procedimento 1.3	Implementar a Ficha de Socialização das Ações - FiSA

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A partir das análises dos questionários, foram identificados aspectos que deveriam ser contemplados, quando da elaboração do plano de ação, para otimizar a dinâmica de suporte que a Divep realiza com as escolas da circunscrição. Também foi considerada a recente nomeação de novas analistas na SRE Ponte Nova, servidoras que precisam ser devidamente integradas às equipes e se apropriar de toda a dinâmica do setor. Tais proposições não garantem que o problema será mitigado, mas podem minimizar o impacto dos elementos críticos suscitados no estudo. Cada um dos quatro procedimentos será detalhado nas próximas subseções.

4.1.1 Socializar os projetos coordenados entre as analistas da Divep

Considerando as proposições de Takeuchi e Nonaka (2008) acerca da gestão do conhecimento, apesar das analistas recém-empossadas já estarem em processo de integração das equipes de trabalho da Divep e de apropriação dos processos do setor, é importante realizar uma reunião geral com todas as servidoras para alinhamento e nivelamento dos conhecimentos inerentes aos projetos coordenados, no sentido de difundir tais informações em todo o setor e incorporá-las com celeridade aos serviços prestados. O Quadro 11 sintetiza este procedimento.

Quadro 11 – Procedimento 1.1: Socializar os projetos coordenados entre as analistas da Divep

Ação 1	Reorganização da dinâmica de suporte da Divep
Procedimento 1.1	Socializar os projetos coordenados entre as analistas da Divep
O que será feito	Elaboração de registros-síntese dos projetos coordenados pela Divep, e Realização de reuniões para apresentação desses registros, a saber, das principais características que os identificam.
Porque será feito	Tendo em vista que as novas analistas precisam se apropriar da dinâmica de trabalho do setor e conhecer os processos desenvolvidos em cada projeto. Ademais, na pesquisa de campo, foi identificada a prevalência de um baixo nível de satisfação das analistas com os conhecimentos que estas possuem acerca dos projetos que não coordenam.
Onde será feito	Auditório ou sala de reuniões da SRE Ponte Nova.
Quando será feito	Março a Novembro de 2025.
Por quem será feito	Analistas Divep.
Como será feito	Cada equipe (ponto focal) apresentará em linhas gerais, as características dos projetos que acompanha (na medida do possível, em formato de fluxograma, mapa mental, ou outro registro sucinto). Os registros deverão ficar disponibilizados em drive compartilhado para eventuais consultas e atualizações.
Quais os custos	Sem custo financeiro.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A proposta consiste na elaboração de registros objetivos e claros, que reúnam as principais informações sobre todos os projetos desenvolvidos sob coordenação da Divep, para que possam ser utilizados em consultas rápidas por outras analistas que não compõem a equipe ponto focal das ações. Para isso, cada equipe de trabalho, deverá sintetizar as informações dos projetos que acompanha em arquivos editáveis e disponibilizá-los numa pasta que deverá ser criada no *Google Drive* do e-mail institucional Dire e compartilhada com todas as analistas da divisão pedagógica. Os arquivos devem ser identificados pelos nomes dos projetos, como exemplificado na Figura 12. Todos os membros da Divep poderão acessar e editar os arquivos, que podem ser do tipo fluxograma, mapa mental ou ainda uma síntese das principais orientações, características e cronogramas.

Figura 12 - Exemplo de Organização dos arquivos síntese dos projetos coordenados pela Divep

Meu Drive > Projetos Divep – arquivos síntese



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A reunião para socialização desses projetos deve acontecer no mês de março e ao longo do ano, as possíveis alterações realizadas devem ser atualizadas no registro inicial, de forma que todas as analistas possam ter ciência das mudanças ocorridas, acessando os registros compartilhados via *Google Drive institucional*. Para mitigar o risco desses registros não serem

atualizados conforme o planejado, a reunião de socialização das ações em andamento deverá acontecer com periodicidade trimestral; para apresentação dos avanços ou retrocessos identificados em cada projeto nesse período, e para atualização dos registros arquivados no drive. A próxima subseção trata do segundo procedimento que compõe a ação 1 do PAE.

4.1.2 Retomar o Suporte Pedagógico por Analista Referência

O procedimento 1.2 implica a retomada de uma dinâmica já implementada na Divep em contextos anteriores e que apresentava bons resultados. Essa dinâmica de suporte possui alto nível de satisfação entre analistas e equipes escolares, o que faz desta, uma estratégia promissora. O Quadro 12 sintetiza este procedimento.

Quadro 12 – Procedimento 1.2: Retomar o Suporte Pedagógico por Analista Referência

Ação 1	Reorganização da dinâmica de suporte da Divep
Procedimento 1.2	Retomar o Suporte Pedagógico por Analista Referência
O que será feito	Distribuição das escolas estaduais e redes municipais entre as analistas para suporte pedagógico.
Porque será feito	Porque a literatura mostra e a experiência pregressa da Divep confirma que, acompanhamentos pedagógicos mais sistemáticos/ periódicos são mais eficazes, tanto para desenvolvimento do trabalho escolar, como para a melhoria dos resultados dos estudantes, quando comparados ao suporte esporádico.
Onde será feito	Prioritariamente em formato on-line. Visitas presenciais podem ser realizadas, a depender da viabilidade de agenda e transporte.
Quando será feito	Março a Novembro/ 2025.
Por quem será feito	Analistas da Divep.
Como será feito	As analistas realizarão suporte pedagógico às escolas para as quais atuam como suporte referência, orientando-as não apenas sobre os projetos que coordenam, mas também realizando encaminhamentos básicos quanto às demais ações em andamento na unidade escolar atendida.
Quais os custos	Sem custo financeiro.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A proposta consiste na distribuição das 73 escolas estaduais que participam das avaliações externas do Simave entre nove das 12 analistas que, atualmente, compõem a Divep¹⁷. A ideia é que estas atuem como analista referência para as equipes pedagógicas escolares, à exemplo do que já vem sendo praticado na Gide – neste projeto, cada uma das 4 analistas da equipe atua como multiplicadora referência para um grupo de seis das 24 escolas participantes,

¹⁷ Três das 12 analistas que atuam na divisão não têm disponibilidade para realizar esta atividade. A primeira é a diretora Dire, cujas demandas do cargo inviabilizam esta atividade de forma sistemática; as outras duas realizam o regime de teletrabalho integral, e por isso têm suspensa as atividades de acompanhamento direto às equipes escolares.

contudo orientam basicamente as ações demandadas por este projeto. A ideia é ampliar esta dinâmica, tanto em número de escolas atendidas (8 analistas com 8 escolas cada, e uma analista com 9 escolas), como em suporte pedagógico, contando, para isso, com as informações disponibilizadas nos arquivos síntese, propostos no procedimento 1.1. Dessa forma, toda analista da Divep terá subsídios para dar orientações e encaminhamentos mínimos acerca de todas as ações em andamento nas escolas que acompanha, ainda que não seja ponto focal do projeto a ser orientado. Esta dinâmica pode impactar positivamente o trabalho das equipes escolares e facilitar o monitoramento por parte da Divep, do trabalho pedagógico desenvolvido no âmbito da escola. Os outros dois procedimentos da ação 1 foram elaborados com vistas a otimizar os processos de comunicação e fluxo de informações dentro do setor, no sentido de maximizar as possibilidades dessa dinâmica de suporte pedagógico se estabelecer de forma consistente e duradoura.

No presente contexto tecnológico e digital, este acompanhamento não precisa se restringir apenas a visitas presenciais, podendo acontecer, prioritariamente, de forma virtual (à semelhança do que já vem sendo praticado no monitoramento das ações dos projetos Gide e Jovem de Futuro), com periodicidade a ser discutida entre as analistas da Divep, para que seja estabelecida uma frequência exequível para todas. Nestes encontros com as equipes escolares, a analista referência, deverá verificar, para além dos projetos, o andamento das atividades demandadas pela SEE/MG como por exemplo as atividades de progressão parcial. Todas as políticas educacionais institucionalizadas pela SEE/MG serão monitoradas por uma Ficha de Socialização das Ações, que será apresentada na próxima subseção.

Autores como Simões (2012), Brooke e Cunha (2011) ratificam, em seus estudos, resultados satisfatórios obtidos por medidas de acompanhamentos sistemáticos das equipes regionais às escolas durante a vigência do PIP. A princípio, as analistas recém-empossadas devem contar com auxílio de uma outra analista mais experiente para se familiarizarem com a dinâmica de atendimento técnico pedagógico às equipes escolares, podendo assumir esta tarefa individualmente, à medida em que demonstrarem segurança e autonomia para tal. Conforme previsto no Decreto Estadual nº48.709/2023, que trata da organização da SEE/MG e detalha as atribuições de cada segmento que a compõe, o suporte às escolas deve ser realizado de forma permanente, assim, o procedimento ora proposto deverá ser, de igual modo, realizado durante todo o período letivo.

A próxima subseção trata do último procedimento da ação 1 do PAE e detalha a forma de registro deste suporte pedagógico.

4.1.3 Implementar a Ficha de Socialização das Ações (FiSA)

O procedimento 1.3 complementa o anterior e otimiza o fluxo das informações entre as equipes da Divep. Trata da elaboração de uma Ficha de Socialização das Ações (FiSA), um check list para subsidiar o acompanhamento técnico pedagógico que as analistas realizarão com as escolas para as quais atuarão como referências. O Quadro 13 sintetiza este procedimento.

Quadro 13 – Procedimento 1.3: Implementar a Ficha de Socialização das Ações

Ação 1	Reorganização da dinâmica de suporte da Divep
Procedimento 1.3	Implementar a Ficha de Socialização das Ações - FiSA
O que será feito	Elaboração de uma ficha <i>check list</i> para registro do serviço de suporte pedagógico.
Porque será feito	Porque este registro sintetizará informações importantes sobre o andamento das ações nas escolas, facilitando a socialização delas entre as equipes da Divep.
Onde será feito	On-line.
Quando será feito	Março a Novembro/2025.
Por quem será feito	Analistas Divep.
Como será feito	Preenchimento de um formulário elaborado via <i>Google Forms</i> , com itens objetivos sobre o andamento de todas as ações desenvolvidas na unidade escolar para socializar com a equipe Divep (via <i>Google Planilhas</i>).
Quais os custos	Sem custo financeiro.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esta ficha deverá conter todos os projetos/ ações pedagógicas desenvolvidas no âmbito da SRE Ponte Nova; a estes deverão ser atribuídos status (não iniciada, em andamento, não se aplica...). Registros objetivos podem ser feitos no campo *Observações*, caso a analista julgue relevante para ciência de toda a equipe. A FiSA deverá ser preenchida a cada reunião de acompanhamento técnico pedagógico, sendo utilizada com a mesma periodicidade (definida conforme a orientação do procedimento 1.2). Ao final de cada quinzena, caberá à Diretora Dire o monitoramento da planilha, com base nas reuniões informadas no *Google Agenda* (procedimento já adotado pelo setor). Caso seja identificado um agendamento que não foi registrado pela FiSA, a Diretora Dire deverá contatar a analista responsável, via e-mail institucional, para verificar a realização do acompanhamento e solicitar o seu registro.

A planilha com o consolidado das respostas da Fisa, gerada automaticamente pelo *Google Forms*, deverá ser identificada como *Respostas FiSA* e disponibilizada também na pasta *Projetos Divep – arquivos síntese* em uma subpasta denominada *Acompanhamento FiSA* (ver Figura 12, p. 101). Esta planilha sintetizará todas as ações desenvolvidas em todas as escolas da circunscrição, permitindo que todas as analistas tenham ciência do andamento dos projetos,

no período entre as reuniões trimestrais de socialização (propostas no procedimento 1.1). O compartilhamento desse consolidado facilita o fluxo das informações entre os membros da divisão, viabilizando a obtenção de informações em tempo e formato adequados para auxiliar nos desdobramentos porventura demandados, como aponta Stankowitz (2021).

Para a elaboração da FiSA, deverá ser utilizada a ferramenta digital *Google Forms*. A Figura 13 apresenta um protótipo desse instrumento.

Figura 13 – Protótipo da Ficha de Socialização das Ações

FISA – Ficha de Socialização das Ações

1. Data do acompanhamento
dd/mm/aaaa

2. Formato da Reunião

Presencial

On-line

3. Analista Referência

Analista A (nome)

Analista B (nome)

Analista C (nome)

4. Escola

Escola A (nome)

Escola B (nome)

Escola C (nome)

5. Participantes (Nome/Função):

6. Projetos desenvolvidos na unidade escolar:

	Não se aplica	Não Iniciado	Em andamento	Finalizado
Projeto A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projeto B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projeto C	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Observações Importantes:

Fonte: elaborado pela autora (2025) com base no formulário gerado no *Google Forms*.

Como apresentado na Figura 13, a FiSA deverá ser um registro sucinto da reunião de acompanhamento técnico pedagógico. Nela constará a identificação das analistas da Divep (campo 3), das escolas estaduais da circunscrição (campo 4) e de todos os projetos/ ações desenvolvidas no âmbito da SRE Ponte Nova (campo 6). Neste último, a analista indicará qual a condição do projeto na unidade escolar em acompanhamento: caso este não seja desenvolvido na escola, deverá ser marcado o campo *não se aplica*. As demais opções referem-se aos status *não iniciada* (quando a ação está prevista para ser desenvolvida, mas ainda não começou), *em andamento* e *finalizada*. O campo 7 destina-se a possíveis observações que a analista considere importante, para fins de monitoramento ou ainda dar ciência a todos os membros da Divep. O link para preenchimento da FiSA também será disponibilizado na pasta *Projetos Divep – arquivos Síntese > Acompanhamento FiSA* (ver Figura 12, p. 101).

Com estas medidas, espera-se que: i) o impacto do volume de projetos coordenados por cada analista sobre a dinâmica de trabalho da Divep seja atenuado; ii) a equipe consiga ajustar sua agenda de trabalho de forma a retomar as reuniões de alinhamento interno, bem como os acompanhamentos sistemáticos às equipes escolares; iii) a equipe se mantenha bem informada para dar os encaminhamentos necessários, em tempo e formato adequados, sobre todos os projetos desenvolvidos no âmbito da SRE Ponte Nova.

A próxima seção apresenta a ação 2 do PAE e suas especificidades.

4.2 APRIMORAMENTO DA CULTURA DE USO DE DADOS NA SRE PONTE NOVA

Esta seção trata do detalhamento da ação 2 do PAE, intitulada Aprimoramento da cultura de uso de dados na SRE Ponte Nova. Ela foi elaborada com vistas a atender ao elemento crítico 2 do estudo e foi organizada em quatro procedimentos, que são apresentados no Quadro 14.

Quadro 14 - Ação 2: Aprimoramento da cultura de uso de dados na SRE Ponte Nova

Ação 2	Aprimoramento da cultura de uso de dados na SRE Ponte Nova
Objetivos	Sensibilizar as equipes escolares quanto à importância do uso dos resultados das avaliações nas ações de planejamento e no efetivo trabalho docente. Consolidar a cultura de uso de dados entre as escolas da circunscrição.
Elemento crítico	Falta de protocolos para apropriação de resultados das avaliações externas e capacitação das equipes escolares para tal.
Procedimento 2.1	Realizar estudos sobre avaliação externa com a Divep.
Procedimento 2.2	Realizar mapeamento de experiência em avaliação educacional.
Procedimento 2.3	Instrumentalizar equipes escolares para leitura e análise dos resultados das avaliações externas.
Procedimento 2.4	Implementar o protocolo de análise de resultados de avaliações.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esta ação foi elaborada com base nas considerações de Cerdeira et al. (2017) acerca da cultura de uso de dados e os impactos que seu aprimoramento pode exercer sobre a aprendizagem dos estudantes. Os autores defendem que a falta de conhecimento sobre a avaliação constitui talvez a maior causa da resistência para o uso de seus dados e que tal desconhecimento favorece a tomadas de decisões sem o devido embasamento teórico/técnico, o que tende a comprometer todo o processo educacional.

A revisão bibliográfica apontou que a dinâmica da Divep para auxiliar as escolas quanto à apropriação dos resultados das avaliações, a saber, a reunião de repasse das orientações do CAEd e da SEE/MG para apropriação e o envio dos materiais por e-mail, não configura uma capacitação. Cerdeira (2015), Mintzberg (2010), Takeuchi e Nonaka (2008), entre outros autores, convergem suas considerações para a importância de se garantir a comunicação eficiente entre os setores de uma organização e o treinamento sistematizado das equipes de trabalho para o desenvolvimento satisfatório de quaisquer atividades. Contudo, diante da inviabilidade da Divep assumir uma ação tão robusta como uma capacitação que contemple 73 escolas estaduais, a ação 2 foi elaborada com vistas a sensibilizar os profissionais escolares quanto a importância do uso dos resultados e instrumentalizá-los para, de forma mais autônoma e eficaz, analisar e utilizar as informações que são geradas a partir das avaliações externas.

Ademais, a ação prevê o acompanhamento sistemático dessas equipes como uma forma de consolidar o estabelecimento dessa cultura de uso de dados nas escolas da SRE Ponte Nova. As próximas subseções detalham os procedimentos a serem adotados para efetivação desta ação.

4.2.1 Realizar estudos sobre Avaliação Externa com a Divep

O Procedimento 2.1 trata da proposição de estudos de nivelamento para a Divep, uma vez que, num segundo momento, serão as analistas desta divisão as multiplicadoras desse conhecimento entre as escolas nas quais atuam como referência (conforme sugerido na ação 1). Estes estudos devem acontecer entre os meses de março e abril, para que seja possível iniciar o suporte às escolas no mês de maio (momento em que os resultados das avaliações do Simave 2024 poderão ser disponibilizados)¹⁸. O Quadro 15 sintetiza este procedimento.

Quadro 15 – Procedimento 2.1: Realizar estudos sobre avaliação externa com equipe Divep

Ação 2	Aprimoramento da cultura de uso de dados na SRE Ponte Nova
Procedimento 2.1	Realizar estudos sobre avaliação externa com equipe Divep
O que será feito	Estudos de nivelamento sobre avaliações externas para as analistas Divep.
Porque será feito	Tendo em vista a nomeação de quatro novas analistas na Divep (e por isso precisam se apropriar do assunto) e as mudanças que ocorreram no formato das avaliações sistêmicas nos últimos anos (para reciclagem do conhecimento das analistas que já atuam no setor, mas não compõem a equipe de avaliação).
Onde será feito	Auditório ou sala de reuniões da SRE Ponte Nova.
Quando será feito	Entre março e abril/2025, em encontros semanais de uma hora (total de oito encontros).
Por quem será feito	Analistas Divep (sob coordenação da equipe de avaliação).
Como será feito	A equipe de avaliação selecionará os temas a serem estudados nos 8 encontros e disponibilizará, em drive compartilhado, os materiais para as demais analistas.
Quais os custos	Sem custo financeiro.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Para tais estudos, a equipe de avaliação deverá levantar, previamente, os temas que considera mais relevantes e organizá-los num cronograma de até 8 encontros, como o exemplo sugerido no Quadro 16.

¹⁸ Estas datas são apenas especulações, baseadas apenas na experiência da pesquisadora; nenhum comunicado oficial da Diretoria de Avaliação Educacional da SEE/MG foi emitido até o momento informando o período de disponibilização de tais resultados.

Quadro 16 – Sugestão de cronograma: Estudos de nivelamento da Divep

Semana 1	Seleção de materiais (textos e vídeos) para sensibilização das escolas acerca da importância das avaliações e o uso de seus dados.
Semana 2	Avaliações que compõem o Simave: características das avaliações formativas e somativas (formato, objetivo, aplicação...)
Semana 3	Plataforma Simave e suas funcionalidades (recursos disponibilizados).
Semana 4	Matrizes de Referência, Padrões de Desempenho e Escala Interativa (Plataforma Simave)
Semana 5	Coleções Simave – estudos da revista da última edição.
Semana 6	Análise de resultados: Protocolo-sugestão da Coleção Simave e protocolo Divep (2020). Possibilidades de integração desses instrumentos – parte 1.
Semana 7	Análise de resultados: Protocolo-sugestão da Coleção Simave e protocolo Divep (2020). Possibilidades de integração desses instrumentos – parte 2.
Semana 8	Dúvidas recorrentes nas reuniões pedagógicas com os EEB.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Com periodicidade semanal, a equipe de avaliação conduzirá estes encontros, que não deverão ultrapassar uma hora de duração, tendo em vista as outras atividades que as analistas precisam desenvolver. Para estes estudos, podem ser utilizados os recursos já disponibilizados pela SEE/MG e pelo Caed (Plataforma Simave, documentos orientadores, manuais, notas técnicas, entre outros), não sendo necessária a elaboração de novos materiais. Os arquivos utilizados nas reuniões deverão ser organizados em uma subpasta denominada *Estudos de Nivelamento* e este comporá a pasta *Projetos Divep – arquivos síntese*, (ver Figura 12, p. 99), compartilhada com toda a equipe para consulta. Esse material subsidiará o acompanhamento técnico pedagógico que as analistas farão com as escolas, no que tange a apropriação dos resultados das avaliações.

Diante do risco de a Divep não conseguir se reunir com a periodicidade proposta, em função das diversas atividades que cada analista desempenha, é fundamental garantir o arquivamento dos materiais de estudo no drive compartilhado para consulta. Contudo, outros arranjos podem ser adotados, flexibilizando a duração e a periodicidade desses momentos de estudo coletivo, de acordo com a disponibilidade dos membros da equipe.

A próxima subseção trata do segundo procedimento da ação 2 do PAE.

4.2.2 Realizar mapeamento de experiência em avaliação educacional

Concomitantemente aos estudos propostos no procedimento anterior, recomenda-se a realização do mapeamento da experiência dos diretores escolares e dos EEB com as avaliações externas. Este levantamento servirá para nortear a equipe pedagógica da SRE quando da

elaboração dos vídeos tutoriais sugeridos no procedimento seguinte; bem como para definir os critérios de divisão das escolas por analistas e subsidiar o suporte pedagógico que será prestado, individualmente, a cada uma delas. O Quadro 17 sintetiza este procedimento.

Quadro 17 – Procedimento 2.2: Realizar mapeamento de experiência em avaliação educacional

Ação 2	Aprimoramento da cultura de uso de dados na SRE Ponte Nova
Procedimento 2.2	Realizar mapeamento de experiência em avaliação educacional
O que será feito	Levantamento de dados sobre experiência dos gestores e EEB sobre avaliação.
Porque será feito	Tendo em vista a heterogeneidade do grupo (níveis de conhecimento sobre a avaliação) e a rotatividade dos profissionais nas escolas.
Onde será feito	On-line.
Quando será feito	Março/ 2025.
Por quem será feito	Equipe de Avaliação.
Como será feito	Através de questionários objetivos elaborados e disponibilizados via <i>Google Forms</i> .
Quais os custos	Sem custo financeiro.

Elaborado pela autora (2024).

Estes dados permitirão que a equipe atue de forma mais precisa sobre as possíveis dúvidas das equipes escolares. O levantamento será realizado via *Google Forms*, e deverá contemplar, obrigatoriamente, os seguintes aspectos: tempo de atuação no cargo, etapa de ensino com a qual está trabalhando atualmente, nível de conhecimento sobre os indicadores educacionais e os elementos que compõem as avaliações externas. À semelhança dos blocos que tratam da *Formação Acadêmica e Experiência Profissional* e das *Políticas de Avaliação, índices e resultados* que compõem os questionários do Diretor e do Especialista (Apêndices A e B, p. 128 - 135) desta pesquisa, este levantamento tomará por base a percepção que esses profissionais têm de seus próprios conhecimentos, os quais deverão ser classificados numa escala de 1 a 4, onde 1 significa *totalmente insatisfatório* e 4 significa *plenamente satisfatório*. Outras perguntas poderão compor este levantamento a critério da Divep, mas estes itens são fundamentais para o identificar o perfil das equipes escolares. Por se tratar de uma tarefa de baixa complexidade e determinante para outras que a sucedem, ela deve ser realizada no mês de março, quando a maioria das escolas já possui seu quadro de EEB completo e organizado.

Diante do risco dessa ação não acontecer dentro do prazo proposto, dada a sua proximidade, as análises dessa pesquisa poderão auxiliar a Divep a iniciar os outros procedimentos, embora os dados tenham sido coletados em 2024 e novos servidores possam assumir estes cargos em 2025. Um novo levantamento, considerando os servidores em exercício no ano vigente deverá ser realizado tão logo seja possível, não extrapolando o mês de maio.

A próxima seção trata do terceiro procedimento da ação 2 do PAE.

4.2.3 Instrumentalizar equipes escolares para leitura e análise dos resultados das avaliações externas.

A proposta trata da disponibilização de vídeos curtos sobre assuntos relacionados à avaliação externa, de forma a contemplar, a priori, os questionamentos mais recorrentes nas reuniões pedagógicas, bem como nos atendimentos escolares e a sensibilizar os profissionais escolares quanto à importância do uso dos resultados das avaliações nas práticas pedagógicas desenvolvidas em sala de aula. Ademais, deverão ser disponibilizados vídeos tutoriais ou ainda informativos sobre curiosidades e temas polêmicos que envolvem as avaliações e que provocam interpretações equivocadas no âmbito da escola. Os vídeos podem ser produzidos pela Divep, organizados por etapa de ensino, ou outro arranjo que a equipe considerar viável, consultando o mapeamento de experiência proposto no procedimento anterior. Também poderão ser socializados os materiais sobre Avaliação Educacional já produzidos e disponibilizados pelo CAEd, pelo INEP, pelo Movimento Todos pela Educação, entre outras instituições. Caberá à equipe de Avaliação da Divep selecionar aqueles que considerar pertinentes para encaminhar às escolas.

Diante de outras atividades implementadas pela SEE/MG que demandam o uso de recursos digitais, a equipe do Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE) da SRE Ponte Nova vem realizando, desde o período de ensino remoto, em 2020, capacitações com as analistas da Divep para uso dessas ferramentas. Recentemente, algumas analistas já foram treinadas para utilizar as plataformas *StreamYard* e *Youtube* com o objetivo de gravar e disponibilizar vídeos, bem como realizar seminários ao vivo, transmitidos pela internet. Nesse sentido, é recomendando que a Divep sistematize, junto ao NTE, momentos de capacitação para que todas as analistas sejam aptas a operar essas ferramentas de forma autônoma, minimizando a necessidade de envolver outras equipes na gravação e disponibilização desses conteúdos. O Quadro 18 sintetiza este procedimento.

Quadro 18 – Procedimento 2.3: Instrumentalizar equipes escolares para leitura e análise dos resultados das avaliações externas

Ação 2	Aprimoramento da cultura de uso de dados na SRE Ponte Nova
Procedimento 2.3	Instrumentalizar equipes escolares para leitura e análise dos resultados das avaliações externas.
O que será feito	Elaboração e disponibilização de vídeos tutoriais para sensibilização, instrumentalização e nivelamento das equipes escolares para apropriação de resultados das avaliações.
Porque será feito	Porque um percentual significativo dos participantes da pesquisa de campo afirmou não possuir conhecimento satisfatório acerca dos elementos que compõem as avaliações externas e das suas formas de divulgação. Ademais, a literatura e outros estudos realizados apresentam resultados significativos, tanto no que se refere na otimização do uso dos dados, como na melhoria da aprendizagem dos estudantes.
Onde será feito	On-line.
Quando será feito	Março a Novembro/2025.
Por quem será feito	Analistas Divep (coordenação da equipe de avaliação).
Como será feito	Gravações de vídeos curtos sobre os diversos aspectos das avaliações externas (como são elaborados os itens, quais são as matrizes, como utilizar a escala de proficiência, entre outros aspectos) que podem ser feitos em teletrabalho ou ainda na sede da SRE. Os vídeos podem ser organizados por segmento ou etapa avaliada e disponibilizados no canal da DIRE no Youtube e nas redes sociais da SRE Ponte Nova. Também serão selecionados materiais produzidos e disponibilizados pelo CAEd e pelo Inep, entre outras instituições, para que sejam encaminhados às escolas.
Quais os custos	Sem custo financeiro.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Como a realização desta atividade demanda o uso de recursos tecnológicos (computador, câmera, fone de ouvido, microfone, internet...), um ambiente físico adequado à natureza da atividade (iluminação, acústica, cenário...), e conhecimento técnico específico, a equipe deverá avaliar os recursos dos quais dispõe e identificar os locais onde as gravações poderão ser realizadas (salas na sede da SRE ou em locais de realização de teletrabalho). Os vídeos poderão ser produzidos na plataforma *StreamYard* e disponibilizados no canal da DIRE no *Youtube*, bem como nas redes sociais da SRE (*Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*), durante todo o ano letivo. Diante do risco de as gravações de vídeos não acontecerem conforme o planejado, haja vista a logística necessária para sua realização, deverá ser garantida a socialização dos materiais das instituições educacionais supracitadas, bem como o fomento de estudos coletivos desses materiais, envolvendo a participação de diretores, especialistas e professores.

A próxima seção trata do quarto e último procedimento da ação 2 do PAE.

4.2.4 Implementar o protocolo de análise de resultados de avaliações.

O último procedimento retoma o protocolo de análise de resultados elaborado pela equipe de avaliação da Divep em 2020, propõe a revisão de seus itens para avaliar a necessidade de atualização do instrumento e a incorporação deste ao protocolo sugestão disponibilizado na Coleção Simave 2023. Com a utilização do protocolo, as chances de algum indicador ser negligenciado, quando da análise dos resultados, é minimizada. O Quadro 19 sintetiza este procedimento.

Quadro 19 – Procedimento 2.4: Implementar o protocolo de análise de resultados de avaliações

Ação 2	Aprimoramento da cultura de uso de dados na SRE Ponte Nova
Procedimento 2.4	Implementar o protocolo de análise de resultados de avaliações.
O que será feito	Atualização do protocolo de análise de resultados elaborado pela equipe de Avaliação em 2020 e orientação às escolas para seu uso, quando da disponibilização dos resultados do Simave 2024.
Porque será feito	Uma vez que o protocolo tende a padronizar os processos de análises, evitando que algum aspecto seja negligenciado.
Onde será feito	On-line e em visitas presenciais às escolas.
Quando será feito	Março a Novembro/2025.
Por quem será feito	Analistas Divep (coordenação da equipe de avaliação).
Como será feito	Durante as reuniões/ visitas de acompanhamento dos projetos Gide e Jovem de Futuro, as analistas deverão orientar as equipes escolares quanto ao preenchimento do formulário e monitorar o cumprimento da atividade.
Quais os custos	Sem custo financeiro.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

A atualização do protocolo deverá ser providenciada pela equipe de avaliação da Divep. Esta tarefa consiste em analisar o instrumento elaborado em 2020 para análise de resultados, identificar as alterações necessárias e incorporá-lo ao modelo sugerido na Coleção Simave 2023.

O protocolo deverá ser formado, em linhas gerais, de um passo a passo que orienta o Diretor e o Especialista na condução das atividades de apropriação de resultados com a equipe escolar. Ele trata da seleção e organização dos materiais a serem apresentados (gráficos, tabelas, entre outros) nas reuniões, sugere questionamentos norteadores das análises e apresenta espaços para o registro das discussões realizadas, a fim de que as informações obtidas e os alinhamentos realizados sejam considerados quando da elaboração do planejamento pedagógico. A abordagem desses aspectos tem por objetivo ampliar a visão da escola acerca de seus próprios

resultados e promover análises mais robustas sobre os mesmos, no sentido de gerar conhecimento, otimizar o uso dos dados obtidos nas ações de intervenção pedagógica e, por fim, impactar positivamente a aprendizagem dos estudantes.

Uma vez atualizado o protocolo para análise dos resultados, a equipe de avaliação deverá apresentá-lo às demais analistas para que todas possam orientar as escolas sob seu monitoramento, quanto ao seu uso. O suporte da Divep para esta atividade pode ser realizado em formato remoto ou presencial, durante as reuniões de monitoramento dos projetos Gide e Jovem de Futuro, ou ainda durante o acompanhamento técnico pedagógico, não sendo necessário agendar outro momento específico para tratar exclusivamente deste assunto.

A disseminação desse instrumento entre as escolas pode fortalecer a cultura de uso de dados e ainda, fomentar discussões mais aprofundadas sobre o assunto, gerando, a longo prazo, mais profissionais proficientes para a leitura e análise de resultados de avaliações externas dentro das escolas.

Com estes quatro procedimentos espera-se que: i) a cultura de uso de dados se consolide entre as escolas estaduais da circunscrição, de forma a minimizar a resistência dos educadores aos processos de avaliação sistêmica; ii) os profissionais escolares aprimorem seus conhecimentos acerca da avaliação externa, se tornem proficientes em análise de dados e indicadores educacionais e ampliem o uso desses recursos em suas práticas escolares; iii) a Divep consiga construir, a longo prazo, seu próprio protocolo de análise de dados educacionais e de capacitação para equipes escolares.

4.3 Monitoramento e Avaliação das ações do PAE

As ações ora propostas têm, em síntese, o objetivo de tornar o suporte da Divep às escolas mais expressivo no que tange a apropriação e uso dos resultados das avaliações externas. Contudo, intercorrências são passíveis de acontecer durante o desenvolvimento do PAE, inviabilizando a continuidade de algumas tarefas e o alcance de resultados esperados quando da sua elaboração. Dessa forma, torna-se imprescindível acompanhar todo o processo, monitorando o andamento das ações, bem como o cumprimento dos prazos estabelecidos, a fim de identificar possíveis problemas ainda em sua gênese e de garantir a rápida correção do fluxo da ação.

O instrumento de avaliação do PAE será a Roda de Conversa, que acontecerá bimestralmente e contará com a participação de todas as analistas da Divep. A escolha desse

formato de avaliação se justifica pelas possibilidades que o instrumento oferece (a integração dos membros da equipe, a igualdade de oportunidade de fala e escuta, a possibilidade da troca de experiência, a informalidade em dose adequada para que todos se expressem livremente). A eficácia das ações deverá ser aferida pelos registros produzidos (materiais compartilhados no drive, agendamentos de reuniões e Fichas de Socialização das Ações, entre outros que comprovem o andamento e produtividade dos procedimentos do plano). Durante a Roda de Conversa, uma analista deverá ser indicada pela Diretora Dire para fazer os registros, evitando que o que foi discutido e avaliado se perca. Tais anotações deverão ser encaminhadas via e-mail institucional a todos os membros da equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado com o propósito de investigar como a Diretoria Educacional pode atuar de forma expressiva para auxiliar as escolas na apropriação dos resultados das avaliações e teve como objetivo analisar os processos realizados pela equipe pedagógica da SRE Ponte Nova para acompanhamento das escolas estaduais, no que tange às avaliações educacionais, e propor ações que aperfeiçoem tais processos.

Ao final do Capítulo 2, quando do fechamento da descrição desse caso de gestão, foram suscitados três elementos críticos que nortearam os desdobramentos da pesquisa, a saber: i) o volume de projetos coordenados por cada analista; ii) a falta de protocolos que orientem a apropriação de resultados das avaliações e a capacitação das equipes escolares para tal; iii) a organização dos processos da Dire na socialização das ações em andamento.

O primeiro elemento crítico identificado teve seu impacto minimizado a partir de agosto de 2024, quando da nomeação de mais quatro analistas educacionais para a Divep. As novas servidoras já foram integradas às equipes de trabalho e estão se apropriando da dinâmica do setor. Espera-se que este incremento na equipe possa mitigar o volume de tarefas assumidas por cada analista, otimizando o tempo que a divisão demanda para as atividades coletivas de estudo e alinhamento das tarefas.

No que tange os elementos críticos 2 e 3, através da pesquisa documental e da pesquisa de campo, foram identificadas fragilidades e potencialidades nos processos desenvolvidos pela Divep que ajudaram a responder à questão norteadora do estudo. Tais informações foram obtidas pela investigação da percepção dos diretores escolares e EEB, que recebem o atendimento da equipe pedagógica da SRE; bem como das analistas que compõem a Divep e prestam este serviço. A partir da análise dos dados obtidos e do diálogo que estes estabeleceram com o referencial teórico, duas demandas centrais foram suscitadas, a saber, a adoção de protocolos que possam otimizar os atendimentos escolares e a reestruturação da dinâmica de comunicação interna e externa.

Quanto aos protocolos, foi identificada uma falha na divulgação dos materiais disponibilizados pelo CAEd e pela Diretoria de Avaliação. Embora sejam realizadas reuniões para orientar as equipes regionais quanto à instrumentalização das escolas para a apropriação dos resultados das avaliações externas, o protocolo de análise disponibilizado nas coleções do Simave não foi divulgado de forma explícita, nem foi fomentado o seu uso. Uma vez desconhecida a existência dessa ferramenta, ela não foi comunicada às escolas. Este achado

evidenciou a importância de a equipe de avaliação explorar a plataforma Simave, estudar os materiais disponibilizados e fomentar seu uso nas reuniões com as escolas e nas atividades de acompanhamento técnico pedagógico, uma vez que estes tratam das especificidades da rede de ensino de Minas Gerais e constituem ferramentas de aprofundamento no assunto e de formação continuada para os educadores. Ademais, embora o material mais utilizado por Diretores e Especialistas para consulta sobre avaliação externa seja a plataforma Simave, contraditoriamente, as Revistas Pedagógicas desse sistema, que podem ser acessadas dentro da plataforma, foram apontadas como o recurso menos utilizado, legitimando a importância de incentivar as equipes escolares a explorarem todos os recursos disponibilizados.

Quando da revisão bibliográfica, as considerações de Cerdeira *et al.* (2017), Mintzberg (2010), Takeuchi e Nonaka (2008) sugerem que o trabalho que a Divep vem realizando para auxiliar as escolas na apropriação de resultados e uso dos dados não se configura de fato uma capacitação. Contudo, uma ação de elevada complexidade, como uma capacitação, não é exequível no atual contexto da divisão. Embora mais quatro servidoras tenham sido nomeadas em agosto de 2024, a Divep não possui condições logísticas para assumir mais uma atividade dessa natureza. Dessa forma as capacitações constituem uma sugestão a ser implementada a médio prazo.

Na inviabilidade de promover capacitações às equipes escolares no presente momento, mas com vistas a mitigar o impacto do elemento crítico 2, foi proposta no PAE uma ação para consolidação da cultura de uso de dados educacionais. Esta ação se desdobrará em quatro procedimentos e espera-se que estas medidas instrumentalizem as escolas para leitura e análise dos dados e contribuam, em última instância, para a otimização dessa prática entre os docentes da circunscrição em suas rotinas pedagógicas.

No que tange a reestruturação da dinâmica de comunicação interna e externa, identificou-se a necessidade de rever os processos adotados a partir das noções de gestão da informação. Tornar todas as informações acessíveis a todos os membros da equipe em formato e tempo adequados é fundamental para uma comunicação precisa e consequente aprimoramento do serviço prestado. No questionário das analistas também foi apontada a necessidade de retomar a figura/função do coordenador pedagógico para a equipe, com vistas ao fortalecimento do trabalho coletivo. Para atender a esta demanda foi proposta no PAE uma ação de reorganização da dinâmica de suporte da Divep, que se desdobrará em três procedimentos. Baseada também na implementação de protocolos, esta ação foi elaborada com vistas a promover a socialização das ações em andamento nas escolas entre as analistas da Divep.

Ademais, foi proposta a retomada do suporte pedagógico por analista referência. De

acordo com a revisão bibliográfica e as respostas obtidas na pesquisa de campo, esta estratégia já foi implementada em gestões anteriores e a aproximação entre as equipes SRE/ escolas parece ter contribuído para o aprimoramento do trabalho pedagógico naquele momento.

Todas as considerações apresentadas legitimam a pesquisa e podem impactar positivamente o trabalho da Divep na circunscrição. Contudo, o assunto não foi esgotado e outras investigações podem ser feitas a partir dessa primeira discussão, como por exemplo, o uso dos dados da avaliação em ações de intervenção pedagógica. Em função das limitações de tempo para finalizar esta pesquisa e das condições logísticas para intervir efetivamente sobre os problemas que seriam suscitados sobre o assunto, não foi possível tratar desse aspecto neste estudo. Por isso, optou-se por envidar esforços sobre a instrumentalização das equipes escolares para leitura e análise dos resultados das avaliações externas, acreditando ser este um primeiro passo para a consolidação da cultura de uso de dados entre as escolas e para obtenção de avanços significativos no desempenho dos estudantes da SRE Ponte Nova.

Ao ingressar no Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, a pesquisadora tinha a intenção de investigar a apropriação dos resultados das avaliações no âmbito das escolas, no sentido de entender como esse processo acontece a partir das orientações recebidas da SRE e identificar as razões pelas quais os profissionais escolares não utilizavam, (ou subutilizavam) seus resultados para as ações de intervenção. Entretanto, durante as reuniões de orientação com o agente de suporte acadêmico do CAEd, as discussões retraçaram os rumos desse estudo de caso. A conclusão a que chegaram foi de que seria mais interessante, na perspectiva dos estudos de mestrado profissional de uma analista educacional que atua na SRE, investigar os processos que antecedem o repasse dos gestores ao corpo docente, ou seja, o que ocorre dentro do seu setor, que é o responsável por capacitar as equipes escolares para a apropriação de tais dados.

A realização desse estudo viabilizou a análise da dinâmica de trabalho da Divep, e culminou na proposição de ações para que esta divisão atue de forma expressiva para auxiliar as escolas no processo de apropriação dos resultados das avaliações, pergunta suscitada no início deste trabalho. Ademais, os achados e as análises da pesquisa de campo poderão auxiliar a Divep na reflexão de suas práxis. Descobrir, por exemplo, que a dinâmica adotada para repasse de orientações da SEE/MG não constitui de fato uma capacitação, representa um passo significativo para que mudanças sejam pensadas e implementadas no âmbito da SRE. Isso porque cabe, à esta instância, atividades para o desenvolvimento da política de apropriação de resultados das avaliações educacionais, bem como das ações pedagógicas para melhoria da

aprendizagem, no sentido de orientar e monitorar as escolas estaduais no território de sua circunscrição, conforme o Decreto Estadual nº47758/2019 (Minas Gerais, 2019b).

Analisar a dinâmica de trabalho da Divep, a partir da fusão entre as noções de gestão da informação e do conhecimento e dos processos inerentes à apropriação de resultados de avaliações também foi uma descoberta significativa, que tende a otimizar não apenas o fluxo, mas também a qualidade das informações dentro da estrutura SEE – SRE – Escolas.

Em contrapartida, o estudo apresenta fragilidades. A primeira dela trata adesão das equipes escolares à pesquisa realizada, apenas 68% dos diretores e 57% dos especialistas previstos aos questionários encaminhados. Esta amostra, a princípio, não é suficientemente adequada para representar o universo das escolas investigadas, ainda assim, os dados obtidos suscitaram informações importantes para os desdobramentos do estudo. Embora esta participação tenha ficado aquém do desejado, todas as analistas responderam ao instrumento direcionado à Divep e uma coleta minuciosa de dados documentais também foi realizada.

Outra fragilidade identificada diz respeito ao número de estudos semelhantes encontrados. Ainda são poucos os pesquisadores que investigam o trabalho de equipes como a Divep no suporte das equipes escolares para apropriação de dados, na perspectiva abordada neste estudo.

Ainda sobre as limitações da pesquisa, em função dos prazos para conclusão dos estudos do mestrado, não foi viável a realização de entrevistas ou mesmo de rodas de conversa com as analistas da Divep para aprofundar as investigações realizadas. A inviabilidade de realizar questionamentos que demandam respostas discursivas nos questionários limitou o campo de investigação da pesquisadora. Perguntas do tipo *quais, como e porque* não puderam ser feitas em função das dificuldades de tabulação e análise que estas respostas demandariam. Assim, muito ainda precisa ser explorado acerca da dinâmica de trabalho dessa divisão para aprimoramento de seus processos, ficando tais aspectos também num horizonte de sugestões para pesquisas futuras.

Por fim, os estudos do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública constituem um divisor de águas em minha trajetória profissional e pessoal. Ao concluir esta dissertação, fica evidente para mim, meu crescimento, meus horizontes ampliados e uma perspectiva renovada quanto as possibilidades de intervenção para a melhoria da educação em nosso Estado.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M.; KARREMAN, D. Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management. **Journal of Management Studies**. v. 38, n. 7. November 2001, pp. 965-1018. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00269/abstract>. Acesso em: 14 out. 2024.
- ANDRADE, F. **Programas de incentivo ao uso de dados educacionais**. 2019. 126 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://ppge.educacao.ufrj.br/teses2019/tFelipe%20Macedo%20de%20Andrade.pdf> . Acesso em: 17 out. 2024.
- BONAMINO, A.; FRANCO, C. Avaliação e política educacional: o processo de institucionalização do Saeb. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 108, p. 101-132, nov. 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/TCDfghNzNbWbgtqW5NMmJ7G/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 out. 2023.
- BONAMINO, A.; SOUSA, S. Z. Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil: interfaces com o currículo da/na escola. **Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 2, p. 373–388, abr. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/rtQkYDSjky4mXG9TCrgRSqJ/#>. Acesso em: 13 out. 2023.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto nº6.094**, de 24 de abril de 2007. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. Brasília. 2007
- BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Histórico**. Sem data. Disponível em <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/saeb/historico> . Acesso em 21 out. 2023.
- BROOKE, N.; Cunha, M. A. A. A avaliação externa como instrumento da gestão educacional nos estados. **Estudos e Pesquisas Educacionais**. p. 17 – 79. Fundação Victor Civita. São Paulo, 2011. Disponível em: https://fvc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/estudos_e_pesquisas_educacionais_vol_2.pdf. Acesso em 04/01/2025.
- CARNEIRO, M. C. F. **Os limites e as possibilidades do uso dos dados educacionais pelas escolas de Fortaleza com apoio da Superintendência Escolar**. 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.
- CERDEIRA, D. G. S. **Apropriações e usos de políticas de avaliação e responsabilização educacional pela gestão escolar**. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, p. 259. 2015. Disponível em: <https://ppge.educacao.ufrj.br/teses2015/ddianacerdeira.pdf>. Acesso em 05 out. 2023.

CERDEIRA, D. G. S.; PRADO, A. P.; ROSISTOLATO, R. P. R.; TAVARES, M. O.; COSTA, M. 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, 2017. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/eae/article/view/4104>. Acesso em: 3 mar. 2024.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUNHA, L. A. **Educação e desenvolvimento educacional no Brasil**. 11.ed., Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.

DANTAS, L. M. V. **As contribuições das políticas de avaliação educacional em larga escala: o caso da avaliação de aprendizagem na Bahia**. 2009. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

DATNOW, A., PARKER, V., WOHLSTETTER, P. **Achieving with data: How high-performance school systems use data to improve instructions for elementary students**. Center on Educational Governance, Rossier School of Education, University of Southern California Commissioned by Newschool Venture Fund, 2007.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 2000.

DEMO, P. **Avaliação sob o olhar propedêutico**. 3. ed. Campinas: Papyrus, 2001.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. E. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd**. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 21, n. 1, p. 200–221, jan. 2015.

FDG. **Gide Avançada: Gestão para Resultados Pedagógicos**. Material de capacitação das equipes de multiplicadores Gide das SRE. 2019. Material não publicado.

FONTANIVE, N. S. A divulgação dos resultados das avaliações dos sistemas escolares: limitações e perspectivas. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 21, n. 78, p. 83–100, jan. 2013.

FRANCO, K. O.; CALDERÓN, A. I. O Simave à luz das três gerações de avaliação da educação básica. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 28, n. 67, p. 132–159, 2021. DOI: 10.18222/eae.v0ix.3826. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/eae/article/view/3826>. Acesso em: 17 mar. 2023.

FREITAS, D. N. T. DE. Avaliação da educação básica e ação normativa federal. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 123, p. 663–689, set. 2004a. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/zTgYMwR8wHwnsvkNzqXpjji/#>. Acesso em 01 nov. 2023.

FREITAS, L. C. A avaliação e as reformas dos anos de 1990. **Educação & Sociedade**, Campinas, n. 86, p. 133-170, 2004b.

FUKUNAGA, F. **Gestão do Conhecimento: conceitos e definições**. 2017. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/360283326/3-Gesta-o-do-Conhecimento-Conceitos-e-Definico-es-Fukunaga-F-2017>. Acesso em 17 jan. 2025

GOMES, S. S. Políticas de Avaliação Externa e Interna: Desafios e Perspectivas. In: GOMES, Suzana dos Santos; QUARESMA, Adilene Gonçalves. **Políticas e Práticas na Educação Básica e Superior: desafios da contemporaneidade**. Belo Horizonte: Fino Traço, 2015. P. 347-360.

GOMES, S. S.; MELO, S. D. G. Políticas de Avaliação e Gestão Educacional: articulações, interfaces e tensões. **Educação & Realidade**, v. 43, n. 4, p. 1199–1216, out. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/XPR5pcqL5Zq4P7DQfMRhsxn/#> . Acesso em: 25 out 2023.

HEINEKE, A. J. & CAMERON, Q. Closing the classroom door and the achievement gap: Teach for america alumni teacher's appropriation of Arizona language policy. **Education and Urban Society**, n. 45, 2003.

HOFFMAM, J. **Avaliação Mediadora: uma prática em construção da pré-escola à universidade**. 14.ed. Porto Alegre: Mediação, 1998.

HORTA NETO, J. L. **As avaliações externas e seus efeitos sobre as políticas educacionais: uma análise comparada entre a União e os Estados de Minas Gerais e São Paulo**. 2013. Tese (Doutorado em Política Social) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2013.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/308764573_AS_AVALIACOES_EXTERNAS_E_S_EUS_EFEITOS SOBRE AS POLITICAS EDUCACIONAIS UMA ANALISE COMPARADA ENTRE A UNIAO E OS ESTADOS DE MINAS GERAIS E SAO PAULO

Acesso em: 05 nov. 2023.

INGRAM, D. LOUIS, K. S., SHROEDER, R. G. Accountability Policies and Teacher Decision Making: Barriers to the Use of Data to Improve Practice. **Teachers College Record**, n. 106, 2004.

INSTITUTO UNIBANCO. **Relatório de Atividades – Jovem de Futuro Minas Gerais 2022**. Disponível em https://cdnportaliuprd.portalinstitutounibanco.org.br/wp-content/uploads/2023/06/IU_RELATORIO-ATIVIDADES-2022_MG_v7_bx.pdf. Acesso em

12 out 2023.

KLEIN, R. **Escala de proficiência**. Glossário Ceale. Termos de Alfabetização, Leitura e Escrita para educadores. Faculdade de Educação Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, 2014. Disponível em:

<https://www.ceale.fae.ufmg.br/glossarioceale/verbetes/escala-de-proficiencia>. Acesso em 25 nov. 2023.

LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem componente do ato pedagógico**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

MANDINACH, E.; GUMMER, E. Data-driven decision making: components of the enculturation of data use in education. **Teachers College Record**, v. 117, 2015.

MEDEIROS, R. **A comunicação interna numa organização pública**. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Rio Grande do Norte, p. 88. 2006. Disponível em: https://www.academia.edu/31962236/A_COMUNICA%C3%87%C3%83O_INTERNA_NU_MA_ORGANIZA%C3%87%C3%83O_P%C3%9ABLICA?email_work_card=view-paper. Acesso em 15 jan. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. Diretoria de Avaliação Educacional. **Documento Orientador da Avaliação Intermediária 2024**. Material não divulgado (disponibilizado às equipes regionais). 2024.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Capacitação para apropriação dos resultados do SIMAVE 2022**. Material não divulgado (disponibilizado às equipes regionais). 2023a.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Memorando Circular SEE/DAVE nº 7/2023**. Informações sobre o 1º ciclo de pré-testagem itens novos 2023b.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Memorando Circular SEE/DIEF nº 5/2020**. Projeto Gestão Integrada da Educação (GIDE).2020.

MINAS GERAIS. **Governo de Minas anuncia Programa Gestão pela Aprendizagem**. Site SRE Coronel Fabriciano. 2019a. Disponível em: <https://srecelfabriciano.educacao.mg.gov.br/index.php/2-uncategorised/64-governo-de-minas-anuncia-programa-gestao-pela-aprendizagem>. Acesso em 11 out. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Decreto nº 47758, de 19 de novembro de 2019**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação e dá outras providências. Texto atualizado. 2019b. Revogado pelo art. 62 do Decreto nº 48.709, de 26/10/2023.) Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/documentos-legislacao/decreto-n47758-de-19-11-2019/#gallery>. Acesso em 30 nov. 2024.

MINAS GERAIS. **Simave - Conhecendo as Avaliações e os Indicadores Educacionais**. 2019? Disponível em: <https://www2.educacao.mg.gov.br/images/documentos/Simave%20-%20Conhecendo%20as%20Avalia%C3%A7%C3%B5es%20e%20os%20Indicadores%20Educacionais.pdf> . Acesso em: 24 jan. 2023.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Diretores e especialistas das escolas estaduais podem participar de curso online de formação “Itinerários Avaliativos de Minas Gerais”**. 2016. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/politica-de-privacidade/story/8464-diretores-e-especialistas-das-escolas-estaduais-podem-participar-de-curso-online-de-formacao-itinerarios-avaliativos-de-minas-gerais>. Acesso em 14 jan. 2025

MINAS GERAIS. **Revista Pedagógica 3º ano Ensino Fundamental – Simave/Proalfa**. 2011 Disponível em: https://prototipos.caeddigital.net/arquivos/mg/colecoes/2011/PROALFA_VOL3.pdf acesso em: 17 jan. 2025

MINAS GERAIS. **Resolução nº 1180, 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. 2008.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação. **Decreto nº 43238, de 27 de março de 2003**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação e dá outras providências.

MINAS GERAIS ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS S.A. – MGS. **Serviços**. Disponível em: <https://www.mgs.srv.br/principal> acesso em 24 mar. 2023.

MINTZBERG, H. **Managing – Desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre. Bookman, 2010. 302 p.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MOVIMENTO COLABORA EDUCAÇÃO. Caso MG. **Caderno de recursos**. Guia de Regime de Colaboração Estados-Municípios. 2019. Disponível em: <https://biblioteca.fmcsv.org.br/biblioteca/guia-regime-colaboracao-estados-municipios/> Acesso em 18dez. 2024.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 23. ed. São Paulo. Atlas. 2007.

PEREIRA, L. DE T. K.; GODOY, D. M. A.; TERÇARIOL, D. Estudo de caso como procedimento de pesquisa científica: reflexão a partir da clínica fonoaudiológica. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 22, n. 3, p. 422–429, 2009.

PEREZ, J. R. R.; STOCO, S. Sistema de avaliação da educação básica: uma análise da política. **Cadernos de Pesquisa em Educação PPGE**. UFES, v. 14, p. 35-50, 2008.

PERRENOUD, P. **Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens – entre duas lógicas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PINHEIRO, A. P. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / turnover: estudos de caso de uma microempresa do setor de educação. **Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia - SEGeT**, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2025.

POTT, F. P. **Avaliação e gestão da alfabetização: usos da Provinha Brasil no município de Dourados-MS**. 2013. 160 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2013.

ROSISTOLATO, R.; PRADO, A. FERNANDEZ, S. J. . Cobranças, estratégias e 'jeitinhos': avaliações em larga escala no Rio de Janeiro. **Estudos em Avaliação Educacional** (Impresso), v. 25, p. 78-107, 2014.

SCRIVEN, M. The Methodology of evaluation. p. 39-83. In: TYLER, R. W.; GAGNE, R.; SCRIVEN, M. (Orgs.). **Perspectives of curriculum evaluation**. Skokie: RandMcNally, 1967.

- SILVA, M. A. **A ESCOLA SAGARANA: uma ruptura com a concepção da Qualidade Total, anteriormente implantada na Escola Estadual Padre Eustáquio?** Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós Graduação em Educação, 2002. Disponível em: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Educacao_SilvaMA_1.pdf. Acesso em 05 nov. 2023.
- SILVA, G. G.; MENESES, P. P. M. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **Revista Eletrônica de Administração**. p.27 - 62 ed. 71. n. 1. Porto Alegre. 2012.
- SIMAVE. **Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública**. Disponível em: <https://simave.educacao.mg.gov.br/#!/pagina-inicial>. Acesso em: 15 nov. 2022.
- SIMÕES, M. I. B. **O Programa de Intervenção Pedagógica do Estado de Minas Gerais – PIP**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós- Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2012.
- SOUZA, A. R. As relações entre os resultados da avaliação e os modelos de gestão escolar. Intermeio – **Revista do Programa de Pós-graduação em Educação da UFMS**, v. 13, n. 25, p. 64-81, jan-jul de 2007.
- STANKOWITZ, R. F. **Gestão do Conhecimento**. Programa Nacional de Formação em Administração Pública. Brasília. 2021.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17-38.
- TIBÚRCIO, J. S.; SANTANA, L. C. A comunicação interna como estratégia organizacional. **Revista de Iniciação Científica Cairu**, v.1 n. 0, p. 13 – 26, jun. 2014. Disponível em: <https://www.cairu.br/riccairu/artigos0.php>. Acesso em: 15 jan. 2025
- TIBÚRCIO, J. S.; SANTANA, L. C. A comunicação interna como estratégia organizacional. **Revista de Iniciação Científica Cairu**, v.1 n. 0, p. 13 – 26, jun. 2014. Disponível em: <https://www.cairu.br/riccairu/artigos0.php>. Acesso em: 15 jan. 2025.
- TRINDADE, V. P.; FERREIRA, M. Avaliação no Ensino pela Pesquisa: Concepções e Práticas de Professores de Ciências e Matemática. **Revista de Educação, Linguagem e Literatura**, v. 9 n. 1, p. 11 – 35, mai. 2017. Disponível em: <https://www.revista.ueg.br/index.php/revelli/article/view/5204>. Acesso em: 06 jul. 2023.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, SP: Atlas 1987.
- URWICK, L. F.. **Notas em Theory of organization**. New York: American Management Association, 1952.
- VALENTIM, M. L. P. **A construção de conhecimento em organizações (1)**. Londrina: Infohome, 2003.
- WALDMAN, D. A.; RAMIREZ, G. G.; HOUSE, R. J.; PURANAM, P. Does Leadership

Matter. CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 134-143, 2001.

WAYNE, S. J.; LIDEN, R. C.; KRAIMER, M. L.; GRAF, I. K. The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success. **Journal of Organizational Behavior**, v. 20, n.5, p. 577-595, september, 1999.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ON-LINE 1 - DIRETORES ESCOLARES

Este é um convite para que você participe da minha pesquisa de mestrado. Meu objetivo com este questionário é identificar a percepção de diretores escolares sobre o trabalho que a Diretoria Educacional da SRE Ponte Nova vem desempenhando para auxiliar as equipes escolares quanto à apropriação dos resultados das avaliações educacionais e uso de seus dados.

Não há respostas certas ou erradas, sinta-se à vontade para responder exatamente como você percebe o trabalho da equipe pedagógica da SRE. O seu *feedback* é fundamental para que eu possa concluir este estudo e fazer proposições à equipe para aprimoramento do trabalho de capacitação das escolas quanto à apropriação dos resultados das avaliações.

Desde já agradeço sua participação!

Abraço,

Pollyanna Valente.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **“O Trabalho de uma Superintendência Regional de Ensino da Zona da Mata mineira na apropriação de resultados das Avaliações Educacionais junto às escolas estaduais”**, de Pollyanna de Oliveira Alves Valente, denominada aqui como pesquisadora, discente do **Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública**, responsável pelos questionários e autora do trabalho, orientada pelo Prof. **Tufi Machado Soares**. Nesta pesquisa pretendemos **investigar a percepção de diretores sobre o trabalho que a Diretoria Educacional da SRE Ponte Nova vem desempenhando para auxiliar as equipes escolares quanto à apropriação dos resultados das avaliações educacionais**.

Caso você concorde em participar, vamos **solicitar que você responda a um questionário sobre sua percepção acerca do suporte pedagógico que você e a escola onde atua recebem ou receberam da DIRE**. Esta pesquisa não envolve nenhum risco. A pesquisa pode ajudar a **melhorar os serviços prestados por esta equipe e, conseqüentemente, o desenvolvimento das ações pedagógicas dentro das escolas da jurisdição**.

Para participar deste estudo você não terá qualquer custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano advindo das atividades realizadas nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou não. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é

voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). A pesquisadora não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. A pesquisadora tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei nº 13.709/2018), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Nome do Pesquisador Responsável: Pollyanna de Oliveira Alves Valente

Campus Universitário da UFJF

Faculdade/Departamento/Instituto: Faculdade de Educação / CAED

CEP: 36036-900

Fone: (31) 9 8895-1434

E-mail: pollyannavalente.mestrado2022@caed.ufjf.br

Ao clicar no botão abaixo, você consente em participar desta pesquisa, e em seguida o questionário será exibido para que você o responda.

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

Sim

Não

Bloco 1 - Trajetória Acadêmica e Experiência profissional**1. Qual o seu grau máximo de escolarização concluído?**

- Graduação
- Pós-Graduação *Lato Sensu* - Especialização
- Pós-Graduação *Stricto Sensu* - Mestrado
- Pós-Graduação *Stricto Sensu* - Doutorado

2. Quanto tempo de experiência você possui como diretor?

- Até um ano.
- 2 a 4 anos.
- 5 a 7 anos.
- 8 a 10 anos.
- Mais de 10 anos.

3. Há quanto tempo você é diretor da escola onde trabalha atualmente?

- Até um ano.
 - 2 a 4 anos.
 - 5 a 7 anos.
 - 8 a 10 anos.
 - Mais de 10 anos.
-

Bloco 2 - Perfil da Escola**4. A escola onde você trabalha atualmente oferta:**

- Apenas Anos Iniciais do Ensino Fundamental.
- Apenas Anos Finais do Ensino Fundamental.
- Apenas Ensino Médio.
- Anos Iniciais e Anos Finais do Ensino Fundamental.
- Anos Finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio.
- Anos Iniciais, Anos Finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio.

5. Qual o porte da escola onde você trabalha atualmente (considerando o número de matrículas ativas em 2024)?

- Porte 1 - até 250 matrículas ativas.
- Porte 2 - entre 251 e 500 matrículas ativas.
- Porte 3 - entre 501 e 1.000 matrículas ativas.
- Porte 4 - mais de 1.000 matrículas ativas.

Bloco 3 - Políticas de Avaliação, índices e resultados

6. Sobre os elementos que compõem a produção das avaliações do SIMAVE, indique seu grau de conhecimento:

	Não conheço	Conheço muito pouco	Conheço pouco	Conheço muito
Matriz de Referência do Simave				
Escala de Proficiência do Simave				
Nível de proficiência do Simave				

7. Sobre as formas de divulgação dos resultados do Simave, indique seu grau de conhecimento:

	Não conheço	Conheço muito pouco	Conheço pouco	Conheço muito
Boletins de Resultados Simave				
Revistas pedagógicas do Simave				
Plataforma Simave				
Oficinas de divulgação dos resultados do Simave				

Bloco 4 - Suporte pedagógico SRE Ponte Nova

8. Numa escala de 1 a 4, onde 1 significa muito ruim e 4 significa muito bom, como você avalia a atuação da equipe pedagógica da DIRE quanto ao suporte prestado para a apropriação de resultados das avaliações educacionais, nos quesitos:

- Domínio do assunto:

1 – muito ruim	2 - ruim	3 - bom	4 – muito bom
----------------	----------	---------	---------------

- Explicação sobre o assunto nas reuniões de capacitação:

1 – muito ruim	2 - rui m	3 - bom	4 – muito bom
1 – muito ruim	2 - ruim	3 - bom	4 – muito bom

1 – muito ruim	2 - ruim	3 - bom	4 – muito bom
----------------	----------	---------	---------------

- Esclarecimento de dúvidas:

1 – muito ruim	2 - ruim	3 - bom	4 – muito bom
----------------	----------	---------	---------------

1 – muito ruim	2 - ruim	3 - bom	4 – muito bom
----------------	----------	---------	---------------

- Qualidade dos slides encaminhados para as escolas:

1 – muito ruim	2 - ruim	3 - bom	4 – muito bom
----------------	----------	---------	---------------

- Formato das capacitações/ reuniões:

1 – muito ruim	2 - ruim	3 - bom	4 – muito bom
----------------	----------	---------	---------------

- Carga horária das capacitações/ reuniões:

1 – muito ruim	2 - ruim	3 - bom	4 – muito bom
----------------	----------	---------	---------------

9. Qual o formato de capacitação você prefere?

- Presencial;
- On-line;
- Híbrido.

10. Numa escala de 1 a 4 onde 1 significa totalmente insatisfatórias e 4 significa plenamente satisfatórias, como você avalia:

- As orientações da equipe pedagógica da DIRE sobre a apropriação dos resultados das avaliações externas.

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. Totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

- As orientações da equipe pedagógica da DIRE para que você replique a capacitação com sua equipe de professores.

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. Totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

- As orientações da equipe pedagógica da DIRE para que você acesse os resultados da sua escola.

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. Totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

As orientações da equipe pedagógica da DIRE para que a equipe escolar analise os resultados da escola nas avaliações.

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. Totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

- As orientações da equipe pedagógica da DIRE para que a equipe escolar utilize as informações obtidas nas formações de apropriação de resultados das avaliações.

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. Totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

- As orientações da equipe pedagógica da DIRE para que a equipe escolar realize o planejamento das intervenções.

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. Totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

11. Qual(is) material(is) você utiliza para consulta na sua rotina de trabalho com a avaliação externa? Pode ser marcada mais de uma alternativa.

- Material (slides) apresentados pela Divep na reunião de capacitação.
- Relatórios;
- Boletins;
- Revista Pedagógica do Simave;

- Plataforma On-line do Simave.
- Outro: _____

12. Como é replicada na escola a capacitação promovida pela DIRE?

A) Formato:

- Reunião.
- Disponibilização (impressa ou digital) dos materiais encaminhados pela Dire para estudo individual dos professores.
- Não ocorre capacitação com a equipe escolar.

B) Público-alvo

- Apenas professores de língua portuguesa e matemática
- Professores de todos os componentes curriculares

13. Você acessa a plataforma SIMAVE e os materiais disponibilizados nela (boletins, revistas pedagógicas)? Indique a alternativa que representa o acesso com sua principal finalidade.

- Não acesso.
- Sim, apenas para monitorar as avaliações diagnósticas/ intermediárias;
- Sim, apenas para consultar os resultados do PROALFA/PROEB.
- Sim, acesso boletins e revistas pedagógicas para estudo pessoal e/ou da equipe escolar.
- Já acessei, mas acho o conteúdo complicado e de difícil compreensão.
- Outro: _____

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO ON-LINE 2 - ESPECIALISTAS DA EDUCAÇÃO BÁSICA

Este é um convite para que você participe da minha pesquisa de mestrado. Meu objetivo com este questionário é identificar a percepção dos Especialistas da Educação Básica sobre o trabalho que a Diretoria Educacional da SRE Ponte Nova vem desempenhando para auxiliar as equipes escolares quanto à apropriação dos resultados das avaliações educacionais e uso de seus dados.

Não há respostas certas ou erradas, sinta-se à vontade para responder exatamente como você percebe o trabalho da equipe pedagógica da SRE. O seu *feedback* é fundamental para que eu possa concluir este estudo e fazer proposições à equipe para aprimoramento do trabalho de capacitação das escolas quanto à apropriação dos resultados das avaliações.

Desde já agradeço sua participação!

Abraço,

Pollyanna Valente

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **“O Trabalho de uma Superintendência Regional de Ensino da Zona da Mata mineira na apropriação de resultados das Avaliações Educacionais junto às escolas estaduais”**, de **Pollyanna de Oliveira Alves Valente**, denominada aqui como pesquisadora, discente do **Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública**, responsável pelos questionários e autora do trabalho, orientada pelo Prof. **Tufi Machado Soares**. Nesta pesquisa pretendemos **investigar a percepção dos especialistas sobre o trabalho que a Diretoria Educacional da SRE Ponte Nova vem desempenhando para auxiliar as equipes escolares quanto à apropriação dos resultados das avaliações educacionais**.

Caso você concorde em participar, vamos **solicitar que você responda a um questionário sobre sua percepção acerca do suporte pedagógico que você e a escola onde atua recebem ou receberam da DIRE**. Esta pesquisa não envolve nenhum risco. A pesquisa pode ajudar a **melhorar os serviços prestados por esta equipe e, conseqüentemente, o desenvolvimento das ações pedagógicas dentro das escolas da jurisdição**.

Para participar deste estudo você não terá qualquer custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano advindo das atividades realizadas nesta

pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou não. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). A pesquisadora não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. A pesquisadora tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei nº 13.709/2018), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Nome do Pesquisador Responsável: Pollyanna de Oliveira Alves Valente

Campus Universitário da UFJF

Faculdade/Departamento/Instituto: Faculdade de Educação / CAED

CEP: 36036-900

Fone: (31) 9 8895-1434

E-mail: pollyannavalente.mestrado2022@caed.ufjf.br

Ao clicar no botão abaixo, você consente em participar desta pesquisa, e em seguida o questionário será exibido para que você o responda.

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

Sim

Não

Bloco 1 - Trajetória Acadêmica e Experiência profissional

1. Qual o seu grau máximo de escolarização concluído?

- Graduação
- Pós-Graduação *Lato Sensu* - Especialização
- Pós-Graduação *Stricto Sensu* - Mestrado
- Pós-Graduação *Stricto Sensu* - Doutorado

2. Quanto tempo de experiência você possui como Especialista da Educação Básica (considere o tempo de exercício no cargo apenas nas escolas da SRE Ponte Nova onde trabalhou ou trabalha)?

- Até um ano.
- 2 a 4 anos.
- 5 a 7 anos.
- 8 a 10 anos.
- Mais de 10 anos.

3. Há quanto tempo você é Especialista da Educação Básica na escola em que trabalha atualmente?

- Até um ano.
- 2 a 4 anos.
- 5 a 7 anos.
- 8 a 10 anos.
- Mais de 10 anos.

4. Você já atuou ou atua como Especialista da Educação Básica em qual nível de Ensino?

- Apenas Anos Iniciais do Ensino Fundamental.
- Apenas Anos Finais do Ensino Fundamental.
- Apenas Ensino Médio.
- Anos Iniciais e Anos Finais do Ensino Fundamental.
- Anos Finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio.
- Anos Iniciais, Anos Finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio.

Bloco 2 - Políticas de avaliação, índices e resultados

5. Sobre os elementos que compõem a produção das avaliações do SIMAVE, indique seu grau de conhecimento:

	Não conheço	Conheço muito pouco	Conheço pouco	Conheço muito
Matriz de Referência do Simave				
Escala de Proficiência do Simave				
Nível de proficiência do Simave				

6. Sobre as formas de divulgação dos resultados do Simave, indique seu grau de conhecimento:

	Não conheço	Conheço muito pouco	Conheço pouco	Conheço muito
Boletins de Resultados Simave				
Revistas pedagógicas do Simave				
Plataforma Simave				
Oficinas de divulgação dos resultados do Simave				

Bloco 3 - Suporte pedagógico SRE Ponte Nova

7. Numa escala de 1 a 4 onde 1 significa muito ruim e 4 significa muito bom, como você avalia a atuação da equipe pedagógica da DIRE quanto ao suporte prestado para a apropriação de resultados das avaliações educacionais, nos quesitos:

- Domínio do assunto:

1 – muito ruim	2 - ruim	3 - bom	4 – muito bom
----------------	----------	---------	---------------

- Explicação sobre o assunto nas reuniões de capacitação:

1 – muito ruim	2 - ruim	3 - bom	4 – muito bom
----------------	----------	---------	---------------

- Esclarecimento de dúvidas:

1 – muito ruim	2 - ruim	3 - bom	4 – muito bom
----------------	----------	---------	---------------

- Qualidade dos slides encaminhados para as escolas:

1 – muito ruim	2 - ruim	3 - bom	4 – muito bom
----------------	----------	---------	---------------

- Formato das capacitações/ reuniões:

1 – muito ruim	2 - ruim	3 - bom	4 – muito bom
----------------	----------	---------	---------------

- Carga horária das capacitações/ reuniões:

1 – muito ruim	2 - ruim	3 - bom	4 – muito bom
----------------	----------	---------	---------------

8. Qual o formato de capacitação você prefere?

- Presencial;
- On-line;
- Híbrido.

9. Numa escala de 1 a 4 onde 1 significa totalmente insatisfatórias e 4 significa totalmente satisfatórias, como você avalia:

- As orientações da equipe pedagógica da DIRE sobre a apropriação dos resultados das avaliações externas.

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. Totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

- As orientações da equipe pedagógica da DIRE para que você replique a capacitação com sua equipe de professores.

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. Totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

- As orientações da equipe pedagógica da DIRE para que você acesse os resultados da sua escola.

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. Totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

- As orientações da equipe pedagógica da DIRE para que a equipe escolar analise os resultados da escola nas avaliações.

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. Totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

- As orientações da equipe pedagógica da DIRE para que a equipe escolar utilize as informações obtidas nas formações de apropriação de resultados das avaliações.

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. Totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

- As orientações da equipe pedagógica da DIRE para que a equipe escolar realize o planejamento das intervenções.

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

10. Qual(is) material(is) você utiliza para consulta na sua rotina de trabalho com a avaliação externa? Pode ser marcada mais de uma alternativa.

- Material (slides) apresentados pela Divep na reunião de capacitação.
- Relatórios;
- Boletins;
- Revista Pedagógica do Simave;
- Plataforma On-line do Simave.
- Outro: _____

11. Como é replicada na escola a capacitação promovida pela DIRE?

A) Formato:

- Reunião.
- Disponibilização (impressa ou digital) dos materiais encaminhados pela Dire para estudo individual dos professores.
- Não ocorre capacitação com a equipe escolar.

B) Público Alvo

- Apenas professores de língua portuguesa e matemática
- Professores de todos os componentes curriculares

12. Você acessa a plataforma SIMAVE e os materiais disponibilizados nela (boletins, revistas pedagógicas)? Indique a alternativa que representa o acesso com sua principal finalidade.

- Não acesso.
- Sim, apenas para monitorar as avaliações diagnósticas/ intermediárias;

- Sim, apenas para consultar os resultados do PROALFA/PROEB.
- Sim, acesso boletins e revistas pedagógicas para estudo pessoal e/ou da equipe escolar.
- Não, já acessei, mas acho o conteúdo complicado e de difícil compreensão.
- Outro: _____

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO ON-LINE 3 – ANALISTAS EDUCACIONAIS

Este é um convite para que você participe da minha pesquisa de mestrado. Meu objetivo com este questionário é identificar a percepção das Analistas Educacionais que atuam na Divep sobre a dinâmica de trabalho adotada pela por esta equipe no acompanhamento das equipes escolares quanto à apropriação dos resultados das avaliações educacionais e uso de seus dados.

Não há respostas certas ou erradas, sinta-se à vontade para responder exatamente como você percebe o trabalho da equipe pedagógica da SRE. O seu *feedback* é fundamental para que eu possa concluir este estudo e fazer proposições à equipe para aprimoramento do trabalho de capacitação das escolas quanto à apropriação dos resultados das avaliações.

Desde já agradeço sua participação!

Abraço,

Pollyanna Valente

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **“O Trabalho de uma Superintendência Regional de Ensino da Zona da Mata mineira na apropriação de resultados das Avaliações Educacionais junto às escolas estaduais”**, de Pollyanna de Oliveira Alves Valente, denominada aqui como pesquisadora, discente do **Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública**, responsável pelos questionários e autora do trabalho, orientada pelo Prof. **Tufi Machado Soares**. Nesta pesquisa pretendemos **investigar a percepção de diretores e especialistas sobre o trabalho que a Diretoria Educacional da SRE Ponte Nova vem desempenhando para auxiliar as equipes escolares quanto à apropriação dos resultados das avaliações educacionais.**

Caso você concorde em participar, vamos **solicitar que você responda a um questionário sobre sua percepção acerca da dinâmica de trabalho praticada pela equipe e do suporte pedagógico prestado às escolas da circunscrição.** Esta pesquisa não envolve nenhum risco. A pesquisa pode ajudar a **melhorar os serviços prestados por esta equipe e, conseqüentemente, o desenvolvimento das ações pedagógicas dentro das escolas da jurisdição.**

Para participar deste estudo você não terá qualquer custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano advindo das atividades realizadas nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser

sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou não. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). A pesquisadora não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. A pesquisadora tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei nº 13.709/2018), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Nome do Pesquisador Responsável: Pollyanna de Oliveira Alves Valente

Campus Universitário da UFJF

Faculdade/Departamento/Instituto: Faculdade de Educação / CAED

CEP: 36036-900

Fone: (31) 9 8895-1434

E-mail: pollyannavalente.mestrado2022@caed.ufjf.br

Ao clicar no botão abaixo, você consente em participar desta pesquisa, e em seguida o questionário será exibido para que você o responda.

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

() Sim () Não

BLOCO INTRODUTÓRIO – FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

1 – Qual a sua formação acadêmica?

- Licenciatura
- Bacharelado

2 – Por quanto tempo atuou antes de ingressar na SRE como Analista?

- Até 1 ano
- 1 ano e 1 mês a 5 anos

- 5 anos e 1 mês a 10 anos
- 10 anos e 1 mês a 15 anos
- 15 anos e 1 mês a 20 anos
- Mais de 20 anos

3 – Você já trabalhou na rede estadual de Educação antes de ingressar na SRE?

- Sim
- Não

4 – Por quanto tempo?

- Até 1 ano
- 1 ano e 1 mês a 5 anos
- 5 anos e 1 mês a 10 anos
- 10 anos e 1 mês a 15 anos
- 15 anos e 1 mês a 20 anos
- Mais de 20 anos

5 – Qual função desempenhou?

- Professora
- Especialista
- Diretora
- Outra

7 – Há quanto tempo você trabalha na SRE Ponte Nova?

- Até 1 ano
- 1 ano e 1 mês a 5 anos
- 5 anos e 1 mês a 10 anos
- 10 anos e 1 mês a 15 anos
- 15 anos e 1 mês a 20 anos
- Mais de 20 anos

8 – Há quanto tempo você compõe a equipe Divep?

- Até 1 ano
- 1 ano e 1 mês a 5 anos
- 5 anos e 1 mês a 10 anos

- 10 anos e 1 mês a 15 anos
- 15 anos e 1 mês a 20 anos
- Mais de 20 anos

BLOCO 1 – VOLUME DE PROJETOS COORDENADOS POR CADA ANALISTA

9 - Quantos projetos você acompanha atualmente como ponto focal?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

10 – Você conhece (leu ou estudou) os documentos orientadores dos projetos que não coordena? Assinale a alternativa que mais se aproxima da sua prática.

- Sim. Consigo ler, na íntegra, os documentos orientadores das diversas políticas implementadas pela SEE/MG em nossa circunscrição.
- Sim. Consigo ler, parcialmente, os documentos orientadores das políticas implementadas pela SEE/MG em nossa circunscrição.
- Não. Consigo ler apenas os documentos orientadores dos projetos dos quais sou ponto focal.

11 – Numa escala de 1 a 4 onde 1 significa totalmente insatisfatórias e 4 significa totalmente satisfatórias, como você avalia:

- **Seus conhecimentos sobre os projetos que não coordena/ não atua como ponto focal?**

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. Totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

- **Em que medida seus conhecimentos sobre esses projetos são satisfatórios para orientar as escolas, ao realizar um acompanhamento técnico-pedagógico?**

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. Totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

- **Como você avalia a atual dinâmica de trabalho da Divep (no que tange a divisão da equipe em pontos focais por projetos)?**

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. Totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

- **Em que medida você considera que o volume de projetos coordenados pela Divep é compatível com a dinâmica de trabalho da equipe?**

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. Totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

- **Como você avalia o suporte pedagógico prestado atualmente às escolas frente ao volume de trabalho interno demandado pelos projetos implementados e pela SEE?**

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

BLOCO 2 – AUSÊNCIA DE PROTOCOLOS PARA A APROPRIAÇÃO DE RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES E A CAPACITAÇÃO DAS EQUIPES ESCOLARES

13 – Numa escala de 1 a 4 onde 1 significa totalmente insatisfatórias e 4 significa totalmente satisfatórias, como você avalia:

- O trabalho realizado pela Divep para capacitação das escolas quanto à apropriação de resultados das avaliações?

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

- O conhecimento técnico da Divep para capacitar as equipes escolares quanto a apropriação de resultados de avaliações educacionais?

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

- O treinamento oferecido pela SEE às equipes regionais para capacitação das escolas?

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

14. Considerando as demandas da Divep para se apropriar dos resultados das avaliações e para capacitar as equipes escolares, selecione abaixo os fatores que você identifica como uma dificuldade,/fragilidades para o desenvolvimento desse trabalho. Esta questão admite mais de uma resposta

- Tempo que a Divep dispõe para se apropriar/ estudar os resultados.
- Tempo que a Divep dispõe para se reunir com as escolas.
- O formato das reuniões (on-line).
- A formação técnica da equipe de Avaliação.
- O material disponibilizado (plataforma SIMAVE, boletins, relatórios. slides...).
- O número de analistas que compõem a equipe de Avaliação.
- O tempo despendido para a disponibilização dos resultados pela SEE.
- Não identifica nenhuma dificuldade no desenvolvimento desta demanda.
- Outro _____

15. Considerando as demandas da Divep para se apropriar dos resultados das avaliações e para capacitar as equipes escolares, selecione abaixo os fatores que você identifica como positivos, ou como uma potencialidade na dinâmica de trabalho adotada? Esta questão admite mais de uma resposta.

- Tempo que a Divep dispõe para se apropriar/ estudar os resultados.
- Tempo que a Divep dispõe para se reunir com as escolas.
- O formato das reuniões (on-line).
- A formação técnica da equipe de Avaliação.
- O material disponibilizado (plataforma SIMAVE, boletins, relatórios. slides...).
- O número de analistas que compõem a equipe de Avaliação.
- O tempo despendido para a disponibilização dos resultados pela SEE.
- Não identifica aspecto positivo ou potencialidade no desenvolvimento desta demanda.
- Outro _____

BLOCO 3 – ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS DA DIRE E COMUNICAÇÃO ENTRE EQUIPES

16 – Selecione as ferramentas mais utilizadas para comunicação interna entre as subequipes (Avaliação, AEE, Ensino Médio, GIDE, entre outras) da DIVEP:

- E-mail Institucional

- Chat
- WhatsApp
- Reuniões presenciais
- Reuniões virtuais
- Quadro/Mural de avisos
- Comunicados informais (repassados oralmente paralelos à outras atividades)
- Outros

17- Quanto à comunicação interna entre as equipes da Divep, como você avalia a socialização das ações em andamento, numa escala de 1 a 4, onde 1 significa totalmente insatisfatórias e 4 significa totalmente satisfatórias?

1- Totalmente insatisfatórias	2- Insatisfatórias	3. Satisfatórias	4. totalmente satisfatórias
-------------------------------	--------------------	------------------	-----------------------------

18- Quanto à organização dos processos realizados pela Divep, como você avalia os procedimentos abaixo listados?

1. Acesso da equipe ao e-mail DIRE

1. Ineficaz, deve ser abolido	2. Eficaz, mas precisa ser aprimorado	3. Muito eficaz, deve ser mantido
-------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------

2. Divisão de subequipes por projetos (indicação de pontos focais)

1. Ineficiente, deve ser abolido	2. Eficiente, mas precisa ser aprimorado	3. Muito eficiente, deve ser mantido
----------------------------------	--	--------------------------------------

3. Comunicação entre as subequipes sobre o andamento das ações de cada projeto

1. Ineficiente, deve ser abolido	2. Eficiente, mas precisa ser aprimorado	3. Muito eficiente, deve ser mantido
----------------------------------	--	--------------------------------------

4. A dinâmica das reuniões informativas com equipes escolares

1. Ineficiente, deve ser abolido	2. Eficiente, mas precisa ser aprimorado	3. Muito eficiente, deve ser mantido
----------------------------------	--	--------------------------------------

5. A dinâmica das capacitações das equipes pedagógicas escolares

1. Ineficiente, deve ser abolido	2. Eficiente, mas precisa ser aprimorado	3. Muito eficiente, deve ser mantido
----------------------------------	--	--------------------------------------

6. Os processos de recebimento, distribuição e recolhimento dos matérias das avaliações externas

1. Ineficiente, deve ser abolido	2. Eficiente, mas precisa ser aprimorado	3. Muito eficiente, deve ser mantido
----------------------------------	--	--------------------------------------

-

ANEXO A – INSTRUMENTO AUXILIAR PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS DO SIMAVE 2019

 Instrumento auxiliar para análise dos resultados do SIMAVE – 2019			
Escola:			
Análise dos Resultados: () Proalfa () Proeb			
Ano de escolaridade a ser analisado: () 2º ano EF () 5º ano EF () 9º ano EF () 3º ano EM			
Componente Curricular a ser analisado: () Língua Portuguesa () Matemática			
<p>Para o processo de apropriação dos resultados SIMAVE 2019 da escola, será necessário que se utilize de informações contidas no e-mail enviado no dia 17/07/2020 com o assunto “<i>Divulgação dos resultados SIMAVE 2019</i>”. Esse e-mail traz orientações de acesso, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Página da Avaliação * Link da Análise Descritiva dos Resultados * Portal do SIMAVE 			
<p><i>A taxa de participação da escola deve ser de, pelo menos, 80% (oitenta por cento) do total de estudantes matriculados na etapa de ensino avaliada para que o resultado seja representativo. Quanto maior o percentual de participação, mais representativos são os resultados.</i></p> <p><i>Quando o percentual de participação está abaixo de 80%, o resultado pode ser interpretado apenas para os alunos que fizeram a avaliação. Devemos tomar o devido cuidado em generalizá-lo, pois os alunos que não realizaram a avaliação poderiam aumentar ou diminuir de modo considerável essa proficiência média, o que modificaria a análise do desempenho alcançado.</i></p> <p><i>Para análise da taxa de participação dos estudantes acesse: http://simave.educacao.mg.gov.br/#!/resultados</i></p>			
1. Registre os dados relativos a participação dos estudantes.			
Previsto	Efetivo	Ausentes	Percentual
<p><i>Vale orientar os pais sobre a importância da presença dos estudantes na data marcada.</i></p> <p><i>Se nem todos os alunos fizeram a prova, a escola deve identificá-los e tentar saber o motivo da falta.</i></p>			
<p><i>Para responder o próximo item, utilize a Análise Descritiva dos Resultados, encaminhado por e-mail à escola.</i></p>			
2. Observe o gráfico da evolução da taxa de participação média da escola. Ao longo dos anos, quando houve diminuição ou aumento na participação dos estudantes? Reflita sobre a variação da participação dos estudantes considerando os diferentes anos de escolaridade avaliados entre 2012 e 2019.			

3. *Refleta e liste as possíveis causas para o aumento ou diminuição na taxa de participação no ano de 2019?*

4. *Sugira ações que possam contribuir para melhoria da taxa de participação dos estudantes nas avaliações do SIMAVE.*

Em avaliações educacionais, a proficiência é uma medida que representa um determinado traço latente (aptidão) de um aluno, assim sendo, podemos dizer que o conhecimento de um aluno em determinada disciplina é um traço latente que pode ser medido através de instrumentos compostos por itens elaborados a partir de uma matriz de habilidades.

Para responder os itens 5 ao 10, utilize o resultado da escola para o ano de escolaridade analisado. Acesse as informações em: <http://simave.educacao.mg.gov.br/#!/resultados>

5. **Análise a Proficiência Média nas últimas quatro edições e registre abaixo:**

Ano	Proficiência
Análise as possíveis causas para a variação da proficiência de 2018 para 2019?	

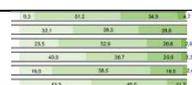
6. **Observe a proficiência da escola e perceba como essa média se apresenta em relação a sua regional e ao Estado. Ela está menor ou maior que os demais resultados? Valor próximo ou muito diferente?**

Na escala de proficiência, as habilidades avaliadas são ordenadas em padrões (níveis), de acordo com a sua complexidade, permitindo a verificação do desenvolvimento do estudante.



A escala de proficiência encontra-se disponível na devolutiva pedagógica – 2019

7. O que os valores do item 6 nos informam quando são colocados na Escala de Proficiência?



Conhecer a distribuição dos alunos pelos padrões de desempenho auxiliam a reflexão sobre o trabalho da escola.

8. Registre a porcentagem de estudantes em cada padrão de desempenho nos anos de 2018 e 2019.

	2018	2019
Baixo		
Intermediário		
Recomendado		
Avançado		

9. Verifique o que ocorreu em cada padrão de desempenho de 2018 para 2019.

Baixo	() aumentou	() diminuiu
Intermediário	() aumentou	() diminuiu
Recomendado	() aumentou	() diminuiu
Avançado	() aumentou	() diminuiu

<p><i>Os percentuais de estudantes correspondentes aos padrões de desempenho indicam o grau de desigualdade educacional da escola. Para reduzir a desigualdade, o percentual deve diminuir nos padrões de desempenho baixo e intermediário, e aumentar no recomendado e no avançado.</i></p>	
<p>10. O fluxo ocorrido favorece a redução da desigualdade educacional na escola?</p>	<p>() sim () não</p>
<p>11. Justifique a resposta do item anterior.</p>	
<p><i>O acesso aos resultados nominais também é realizado pelo site http://simave.educacao.mg.gov.br/#!/resultados em “resultados em planilhas”, para ter acesso a essa informação é necessário utilizar o <u>login e senha</u> da escola informado no e-mail enviado à escola.</i></p>	
<p>12. De acordo com os resultados nominais, sugerimos que identifique os estudantes alocados nos padrões de desempenho baixo e intermediário para possíveis intervenções internas.</p>	
<p>Baixo</p>	
<p>Intermediário</p>	
<p><i>Para uma escola ser considerada eficaz, ela deve proporcionar padrões de aprendizagem adequados a todos os estudantes, independentemente de suas características individuais, familiares e sociais. Se apenas um grupo de estudantes consegue aprender com suficiente qualidade o que é ensinado, aumentam as desigualdades educacionais e, como consequência, elevam-se os indicadores de repetência, evasão e abandono escolar. Ainda no Portal do Simave (http://simave.educacao.mg.gov.br/#!/programa) você encontra a descrição pedagógica dos padrões de desempenho, possibilitando compreender quais habilidades foram desenvolvidas nos estudantes alocados em cada padrão de desempenho.</i></p>	
<p><i>Para responder os itens 11 e 12, utilize a Análise Descritiva dos Resultados, encaminhado por e-mail à escola. Também será necessário ter em mãos a matriz de referência do ano de escolaridade e componente curricular avaliado. Acesse o portal do SIMAVE: http://simave.educacao.mg.gov.br/#!/programa , em “Matrizes de Referência”.</i></p>	
<p>13. Análise dos descritores com menores índices de acerto.</p>	
<p>Cite os descritores com menores índices de acerto Ex.: D 01</p>	<p>Identifique os descritores Exemplo: Identificar sílabas de uma palavra</p>

17.	<i>Os gestores escolares respeitam os professores?</i>
18.	<i>Os gestores escolares motivam os professores para o trabalho em sala de aula?</i>
19.	<i>Os gestores escolares destinam mais atenção a questões relacionadas à aprendizagem dos alunos?</i>
20.	<i>Os gestores escolares tem confiança na qualificação dos professores?</i>
21.	<i>Os gestores escolares estabelecem altos padrões de ensino?</i>
22.	<i>Os gestores escolares motivam os professores a implementarem o que eles aprenderam em cursos de desenvolvimento profissional?</i>
23.	<i>Os gestores escolares monitoram ativamente a qualidade do ensino na escola?</i>
Infraestrutura da escola	
<i>A infraestrutura é um elemento importante para que a escola seja eficaz no cumprimento de suas funções, tais como conservação da estrutura física da escola, o saneamento, a limpeza dos espaços escolares, a disponibilidade de equipamentos, computadores, televisores, aparelhos de DVD, acesso à internet, acesso a uma biblioteca, a filmes educativos e a material didático e escolar. Contudo, é preciso ressaltar que a mera existência de uma estrutura predial adequada, assim como a mera disponibilidade de recursos e equipamentos, não tem, por si só, nenhum efeito sobre o desempenho estudantil. É preciso, pois, que tais recursos sejam, de fato, utilizados para que suas possibilidades sejam efetivadas. Caso contrário, serão apenas objetos destituídos de qualquer efeito pedagógico.</i>	
24.	<i>Refleta sobre o uso das estruturas disponíveis na escola e o seu uso para fins pedagógicos.</i>
O clima acadêmico	
<i>O clima acadêmico na escola envolve uma série de fatores, atitudes, ações e comportamentos, por parte dos professores, gestores e dos próprios estudantes, que estão associados ao desempenho escolar: o comportamento do professor em sala de aula, sua forma de conduzir a aula, de dar espaço à participação dos alunos, a maneira como exige disciplina, sua presença, a exigência com os deveres de casa e sua correção em sala de aula. Além disso, o incentivo à criatividade na escola e na sala de aula, a sensação de pertencimento e de bem-estar de professores e alunos na escola.</i>	
Percepção do clima acadêmico por parte dos alunos	
25.	<i>O(a) professor(a) precisa esperar muito tempo até que os alunos façam silêncio?</i>
26.	<i>Há barulho e desordem na aula?</i>
27.	<i>Os alunos encerram a aula antes do término?</i>
O clima escolar pode ser investigado, para efeitos analíticos, em quatro grandes contextos.	
<i>I – Contexto Interrelacional</i>	
28.	<i>Refleta sobre estabelecimento e a qualidade das relações efetivadas no ambiente escolar.</i>
<i>II - Contexto Instrucional</i>	
29.	<i>Refleta sobre os aspectos ligados à sala de aula, especificamente, como por exemplo a disposição do professor em tirar as dúvidas dos alunos ou de inserir uma ação inovadora para estimular o interesse dos estudantes.</i>

<p><i>III- Contexto Regulativo</i></p> <p>30. <i>Refleta sobre as normas que regulam os comportamentos na escola, seja quanto à sua produção, seja no que tange às punições decorrentes delas.</i></p>
<p><i>IV - Contexto Imaginativo</i></p> <p>31. <i>Refleta se na escola há incentivo para que os alunos realizem as coisas por si próprios, sendo criativos em suas formas de agir e pensar</i></p>
<p><i>Qualificação e motivação do corpo docente</i></p>
<p>32. <i>A escola divulga e incentiva os professores a realizarem cursos de formação continuada?</i></p>
<p>33. <i>A escola realiza o registro dos cursos realizados pelos seus servidores (por exemplo, semestralmente ou anualmente)?</i></p>
<p>34. <i>A escola propicia momentos de socialização/relatos de profissionais sobre cursos/capacitações realizadas?</i></p>
<p>35. <i>A escola tem a prática de divulgar entre a equipe escolar práticas exitosas realizadas pelos profissionais da escola?</i></p>
<p><i>Ênfase pedagógica e defasagem idade-série</i></p>
<p><i>O tipo de metodologia utilizada pelo professor, sua abordagem em sala de aula, a forma como encara o estudante, a maneira de conduzir o processo de ensino e aprendizagem, as concepções de ensino que ele sustenta e aplica, entre outros, são todos fatores que estão vinculados à variação no desempenho dos estudantes.</i></p> <p><i>Aspectos como a política que a escola adota, e também o professor, no que tange a seus critérios de reprovação, é um fator que pode influenciar no desempenho dos alunos. Neste ponto, merece destaque a questão da defasagem idade-série, por parte do aluno. Em tese, quanto mais defasado o aluno se encontra em relação à série que condiz com a sua idade, menor será o seu desempenho escolar.</i></p> <p><i>O nível de exigência docente e o compromisso do professor com a aprendizagem do aluno são também associados a um maior desempenho.</i></p>
<p>36. <i>Com que frequência o professor exige que os alunos estudem e prestem atenção nas aulas?</i></p>
<p>37. <i>Com que frequência o professor mostra interesse no aprendizado de todos os alunos?</i></p>
<p>38. <i>Com que frequência o professor está disponível para esclarecer as dúvidas dos outros alunos?</i></p>
<p>39. <i>O professor adota critérios e dá as notas de maneira justa?</i></p>