

- VII -

O SISLAME NA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE JUIZ DE FORA: O USO DOS DADOS PELOS SECRETÁRIOS E GESTORES ESCOLARES

**Carla da Conceição de Lima
Cynthia Paes de Carvalho**

Nos anos de 1990, o Estado brasileiro, buscando a modernização da administração pública e das práticas de controle burocrático, instituiu políticas e medidas administrativas que alteraram os meios de regulação do poder público no Brasil. Esse contexto consolidou medidas que reduziram a intervenção do Governo Federal na provisão e no gerenciamento dos serviços, de modo a estabelecer uma gestão remota do Estado com foco nos resultados, voltado para a eficiência e para a eficácia do sistema (CARVALHO, 2009).

Desde então, o município de Juiz de Fora, em Minas Gerais, tem instituído propostas normativas alinhadas com essa perspectiva e adotado ferramentas próprias de avaliação e monitoramento em diversas áreas e no sistema educacional municipal em particular. No caso das escolas públicas, foi implementado em 2000 o Sistema de Administração e Controle Escolar (SisLAME) com o intuito de auxiliar na organização dos dados educacionais – cadastro, matrícula, enturmação, lançamento de notas e frequência, resultado final (aprovação, reprovação, dependência, evasão, abandono) –, além de possibilitar o monitoramento do desempenho, aprendizagem e frequência discente. Trata-se de um *software* implementado em todas as escolas nas quais diretores e secretários escolares são responsáveis por inserir e atualizar os dados cotidianamente, vez que esses são usados como insumos para decisões da escola, da Secretaria Municipal de Educação de Juiz de Fora (SME/JF) e migrados anualmente para o Censo Escolar.

Neste trabalho investigamos quais têm sido os usos dos dados do SisLAME nas escolas da rede municipal de Juiz de Fora a partir da perspectiva dos gestores e dos secretários escolares. Para isso foram aplicados, entre março e maio de 2017, questionários *online* aos diretores e secretários das 104 escolas da rede pública municipal. Dessas, 34 responderam aos instrumentos de diretor e de secretário. A análise dos dados foi realizada com a utilização do *software* SPSS¹. Nas 34 escolas respondentes, 47% possuíam o Ensino Fundamental Completo e 45% atendiam à Educação Infantil e ao Ensino Fundamental.

¹ Statistical Package for Social Science.

Em relação aos respondentes, tanto nos questionários de secretário e diretor há predominância do sexo feminino (75%); da cor branca (aproximadamente 65%); e de profissionais na faixa etária de etária de 40 a 49 anos (52%). No que se refere à escolarização, 70,6% dos secretários possui curso superior, sendo que em 35,3% dos casos a formação foi em Pedagogia. Todos os diretores têm curso superior, com predominância da Pedagogia (44,1%) e dos cursos de Licenciaturas (35,2%).

A pós-graduação é mais comum entre diretores (55,9% possuem especialização, 26,5% mestrado e 8,8% doutorado) do que entre secretários (33%). No caso dos secretários, 88,8% ascendeu ao cargo por concurso público. Entre os diretores, o acesso de 94,1% foi por eleição. Além disso, 64,4% dos secretários estão há mais de 11 anos no cargo e 94,1%, dos diretores estão há menos de dez anos no cargo. Notadamente o acesso ao cargo por concurso público resulta em maior estabilidade do profissional na função.

No que concerne à frequência de uso do SisLAME, 91,2% dos secretários respondentes o utilizam todos os dias e 52,9% dos diretores afirmaram que o utilizam entre 1 e 3 vezes por mês. Esse resultado indica que os secretários dedicam mais tempo em atualizar o sistema do que os diretores escolares. Mesmo assim, para ambos, os dados do sistema têm sido utilizados para: (I) monitorar o rendimento da aprendizagem dos discentes; (II) auxiliar na gestão da escola; (III) discutir em reuniões com os professores o desempenho dos alunos; (IV) verificar evasão e abandono dos discentes; e (V) controlar frequência dos discentes.

Do ponto de vista da política que disponibilizou o sistema para as escolas, esses dados são recursos estratégicos que permitem identificar as reais necessidades de mudança, estabelecer prioridades e os meios para efetivá-las. Dessa forma, o diretor pode desenvolver um pensamento estratégico, ou seja, “pensar a realidade, as necessidades e as ações da organização de forma articulada com os condicionantes internos e externos da organização e com objetivos de curto, médio e longo prazo” (MIRANDA & MACHADO, 2012, p. 5). Segundo Roque e Costa (2007), mais do que um recurso, o dado seria um instrumento de gestão, uma ferramenta essencial para o processo de tomada de decisão e controle das atividades realizadas na escola.

No estudo em tela, os dados têm sido utilizados como instrumentos de gestão voltados para os aspectos pedagógicos – itens I, III, IV e V- e organizacionais – item II, que estão associados à liderança do diretor e ao desempenho discente. Conforme já observado por inúmeras pesquisas, Polon (2012), considera que monitorar o planejamento escolar, apoiar e desenvolver uma troca intensa com os professores, com foco no trabalho pedagógico junto aos alunos se refere a um perfil de liderança pedagógica. Segundo dados do questionário do diretor, 45% investem mais tempo em aspectos pedagógicos da gestão da escola (discussão sobre o currículo, metodologia de ensino, avaliação de desempenho dos alunos, disciplina/comportamento dos alunos), indicando uma ênfase na liderança pedagógica. Em relação aos aspectos organizacionais, que representam aproximadamente 15% do

investimento de tempo dos diretores, Soares (2007, p. 153) aponta que a ação da direção “implica em garantir o funcionamento da escola de forma que os recursos nela existentes possam ser usados para atender às necessidades de aprendizagem dos alunos”. Ou seja, ambos os perfis estão voltados para a parte pedagógica da direção escola.

A percepção dos secretários em relação à liderança vai ao encontro dessa constatação, vez que para eles o planejamento anual das atividades é elaborado com a participação dos professores, coordenadores e demais profissionais da escola (85,2%); há participação dos professores na elaboração das normas da escola (94,1%); para tomar decisões o diretor ouve os profissionais da escola (94,2%); e para 61,7% a equipe de gestão compartilha responsabilidade do SisLAME com a equipe da secretaria da escola.

Dessa forma, as ações voltadas ao ambiente pedagógico e aos resultados escolares são consideradas fatores determinantes no sucesso escolar, já que caracterizam “práticas de gestão que têm como objetivo o processo de ensino aprendizagem, enfatizando a aquisição de conhecimento pelos alunos e respectiva monitorização, dando particular atenção à supervisão do currículo e à eficácia das práticas dos professores” (COSTA e CASTANHEIRA, 2015, p. 34). Pode-se propor a hipótese de que o uso dos dados do SisLAME associa-se à necessidade de elevar o desempenho discente.

Portanto, o uso dos dados do SisLAME na perspectiva dos diretores e secretários, tende a focalizar a melhoria e monitorização do processo de ensino aprendizagem, privilegiando ações voltadas para elevar o desempenho discente. Dessa forma, a liderança do diretor, além de valorizar a dimensão pedagógica da gestão, busca compartilhar autoridade, acompanhar as atividades escolares e participar das decisões pedagógicas, promovendo também a tomada de decisões baseadas em dados.

Referências

BARROSO, João. **O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas**. Educação & Sociedade, Campinas - SP, v. 26, n. 92, pp. 725-751, out. 2005.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de Carvalho. **Reestruturação produtiva, reforma administrativa do estado e gestão da educação**. Educ. Soc., Campinas, vol. 30, n. 109, p. 1139-1166, set./dez. 2009.

COSTA, Jorge Adelino; CASTANHEIRA, Patrícia. **A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBPAAE), Goiânia, v. 31, n. 1, pp. 13-44, jan./abr. 2015.

MIRANDA, Josélia Barbosa; MACHADO, Márcia Cristina da Silva. **Gestão estratégica e participativa**: uma alternativa para a rede pública municipal de ensino de Juiz de Fora. – MG. Disponível em:

http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/JoseliaBarbosaMiranda_res_int_GT8.pdf

Acesso em: 26/11/2017.

POLON, Thelma Lúcia Pinto. **Perfis de liderança e característica relacionadas à gestão em escolas eficazes**. Coleção gestão e avaliação da educação pública – v. 3. 2012.

ROQUE, Alberto; COSTA, Jorge Adelino. **A gestão da informação no contexto da gestão escolar**. 2007. Disponível em: www.revistas.udesc.br/index.php/linhas/article/view/1332 Acesso em 09/02/2017.