ISSN: 2358-8829

GESTÃO DE RESULTADOS: O DESAFIO DE TRANSFORMAR DADOS EM DECISÕES PEDAGÓGICAS

Amaral Barbosa de Lima [1]

INTRODUÇÃO

A educação contemporânea tem sido marcada pela crescente necessidade de compreender os diferentes fatores que interferem no processo de ensino e aprendizagem. Nesse contexto, os dados educacionais assumem papel relevante para a gestão escolar, uma vez que podem oferecer informações importantes acerca do desempenho dos estudantes, das dificuldades de aprendizagem e dos desafios presentes no cotidiano escolar. Entretanto, a simples existência de indicadores e resultados não assegura, por si só, mudanças efetivas na realidade educacional. É necessário que essas informações sejam interpretadas de maneira crítica e contextualizada, transformando-se em elementos capazes de subsidiar o planejamento, a reflexão sobre as práticas pedagógicas e a tomada de decisões.

A gestão de resultados, portanto, ultrapassa uma perspectiva centrada exclusivamente na observação de números e indicadores. Quando articulada ao trabalho coletivo, pode constituir-se como instrumento de acompanhamento e intervenção pedagógica, possibilitando à equipe escolar identificar necessidades, reconhecer avanços e reorganizar estratégias diante das demandas apresentadas pelos estudantes. Essa compreensão torna-se ainda mais significativa em contextos escolares que apresentam especificidades sociais, culturais e educacionais próprias, como as escolas públicas situadas em comunidades rurais, nas quais as decisões pedagógicas precisam considerar as características concretas do território e de sua comunidade escolar.

É nesse cenário que se insere a presente pesquisa, desenvolvida a partir da experiência do gestor pedagógico Amaral Barbosa na Escola Miguel Antônio de Lemos, localizada na zona rural do município de Pedra Branca, Ceará. A investigação parte da compreensão de que o uso dos resultados educacionais pode contribuir para uma gestão mais reflexiva e

[1]Licenciado em Pedagogia com habilitação em Matemática-Universidade Estadual Vale do Acaraú. Pós-graduado em Orientação Educacional, Supervisão e Gestão Escolar, Área de Conhecimento Educação-Faculdade Tecnologia Darcy Ribeiro. Especialistas em Gestão Escolar -Universidade Vale do Acaraú. Formador e Palestrante da Assessoria e Consultoria Quality Educacional-CE. Consultor Pedagógico da Quality Educacional. E-mail: amaralbarbosa01@hotmail.com;

ISSN: 2358-8829

comprometida com a aprendizagem, especialmente quando os dados são analisados em diálogo com os registros escolares, as práticas docentes e as particularidades do contexto em que a escola está inserida. Dessa forma, o estudo tem como objetivo analisar as contribuições da gestão de resultados para a melhoria da aprendizagem dos estudantes, considerando a experiência desenvolvida no contexto de uma escola pública do campo. Busca-se compreender de que maneira a análise de indicadores e evidências educacionais pode subsidiar o planejamento escolar, favorecer a reorganização das ações pedagógicas e fortalecer a corresponsabilidade entre os diferentes sujeitos que participam do processo educativo.

Para alcançar esse objetivo, a pesquisa apresenta abordagem qualitativa, de natureza interpretativa, caracterizando-se como uma sistematização de experiência. O percurso metodológico envolveu a análise de indicadores educacionais e registros escolares, o acompanhamento das práticas docentes, a observação dos processos de ensino e aprendizagem e a análise das estratégias construídas coletivamente pela equipe escolar. A articulação desses procedimentos possibilitou compreender os dados para além de sua dimensão quantitativa, relacionando-os às práticas e às necessidades identificadas no cotidiano da instituição.

Os resultados evidenciam que a utilização crítica e contextualizada dos dados educacionais possibilitou identificar dificuldades de aprendizagem, reorganizar ações pedagógicas e fortalecer o planejamento escolar. Além disso, o processo contribuiu para ampliar a corresponsabilidade entre gestores, professores, estudantes e famílias, favorecendo uma atuação mais coletiva diante dos desafios educacionais. Nesse sentido, a experiência analisada aponta para a compreensão da gestão de resultados como uma prática que pode contribuir não apenas para o acompanhamento do desempenho escolar, mas também para a construção de respostas pedagógicas mais coerentes com as necessidades dos estudantes.

Assim, a experiência desenvolvida na Escola Miguel Antônio de Lemos evidencia que transformar dados em decisões pedagógicas exige mais do que coletar e acompanhar indicadores: requer interpretação, diálogo, planejamento e ação coletiva. A gestão de resultados, quando articulada às especificidades do contexto escolar e comprometida com a aprendizagem e a equidade, pode superar uma perspectiva meramente quantitativa e constituir-se como importante estratégia para fortalecer a qualidade da educação pública.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, de natureza interpretativa, desenvolvida a partir de uma sistematização de experiência relacionada à gestão

de resultados e ao uso de dados educacionais na tomada de decisões pedagógicas. A escolha dessa abordagem está relacionada à necessidade de compreender, de maneira contextualizada, como as informações produzidas no cotidiano escolar podem ser interpretadas e utilizadas no planejamento e na reorganização das práticas pedagógicas, considerando as especificidades da realidade investigada.

O estudo foi desenvolvido na Escola Miguel Antônio de Lemos, instituição pública localizada na zona rural do município de Pedra Branca, Ceará. A escolha desse espaço como campo de análise está relacionada à experiência desenvolvida pelo gestor pedagógico Amaral Barbosa e à necessidade de compreender como a gestão de resultados pode contribuir para o acompanhamento da aprendizagem em um contexto escolar marcado por características sociais e educacionais próprias.

O percurso metodológico envolveu diferentes procedimentos de acompanhamento e análise da realidade escolar. Inicialmente, foram considerados os indicadores educacionais produzidos no contexto da instituição, buscando identificar informações relacionadas ao desempenho e às dificuldades de aprendizagem dos estudantes. Esses dados foram analisados de forma articulada aos registros escolares, de modo a possibilitar uma compreensão mais ampla das evidências produzidas no cotidiano da escola, evitando uma interpretação restrita aos resultados quantitativos.

Também foi realizado o acompanhamento das práticas docentes e a observação dos processos de ensino e aprendizagem, considerando as situações vivenciadas no cotidiano escolar. Esse acompanhamento possibilitou relacionar as informações presentes nos indicadores e registros às práticas efetivamente desenvolvidas pelos professores, permitindo reconhecer dificuldades, necessidades pedagógicas e possibilidades de reorganização das ações educativas. Outro aspecto do percurso metodológico consistiu na análise das estratégias construídas coletivamente pela equipe escolar. A partir da articulação entre os dados educacionais, os registros, as observações e o acompanhamento das práticas pedagógicas, foram consideradas as ações desenvolvidas para responder às necessidades identificadas no processo de aprendizagem. Dessa maneira, a experiência foi analisada considerando a participação e a corresponsabilidade dos diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo. A sistematização dos dados e das observações buscou compreender não apenas os resultados apresentados pelos estudantes, mas também os processos e as decisões pedagógicas relacionados a esses resultados. Assim, os indicadores educacionais foram tratados como elementos de reflexão e planejamento, possibilitando analisar de que maneira sua utilização

crítica poderia subsidiar intervenções pedagógicas e fortalecer o acompanhamento da aprendizagem.

Por se tratar de uma sistematização de experiência desenvolvida no contexto escolar, a análise concentrou-se na compreensão das práticas e estratégias construídas no cotidiano da instituição, considerando as particularidades da escola pública do campo investigada. O conjunto dos procedimentos permitiu organizar os achados da experiência e estabelecer relações entre o uso dos dados educacionais, o planejamento pedagógico, o acompanhamento da aprendizagem e o trabalho coletivo desenvolvido pela equipe escolar

REFERENCIAL TEÓRICO

A discussão sobre gestão de resultados educacionais requer, inicialmente, uma compreensão ampliada da própria gestão escolar. No contexto da educação pública, gerir não significa apenas organizar recursos, cumprir procedimentos administrativos ou acompanhar indicadores de desempenho. A gestão envolve relações de poder, participação, planejamento, acompanhamento e tomada de decisões que interferem diretamente na organização do trabalho escolar. Nessa perspectiva, a gestão democrática constitui uma referência fundamental para compreender como os sujeitos da escola participam da identificação dos problemas, da definição das estratégias e do acompanhamento das ações desenvolvidas.

Souza (2009) compreende a gestão escolar democrática como um fenômeno político, relacionado às relações de poder e às formas pelas quais os sujeitos participam da organização da escola pública. Para o autor, a gestão democrática não se restringe aos momentos formais de tomada de decisão, pois envolve um processo mais amplo no qual os sujeitos identificam problemas, discutem, deliberam, planejam, acompanham, controlam e avaliam as ações voltadas ao desenvolvimento da instituição (SOUZA, 2009, p. 134-136). Essa compreensão é particularmente relevante para uma pesquisa que analisa a gestão de resultados, pois evidencia que os dados educacionais somente adquirem sentido pedagógico quando são incorporados a processos de análise, discussão, planejamento e acompanhamento.

Ainda segundo Souza (2009), a participação constitui elemento essencial da democracia, mas não pode ser reduzida à simples presença dos sujeitos em espaços institucionalizados. O autor chama atenção para a necessidade de que os participantes tenham acesso às informações necessárias para avaliar e intervir nos processos escolares. A participação democrática, portanto, também envolve ações reguladoras, fiscalizadoras e avaliativas, além da participação nas decisões (SOUZA, 2009, p. 187-200). Essa perspectiva

permite estabelecer uma relação direta entre gestão democrática e utilização dos dados educacionais: para que a comunidade escolar participe efetivamente do acompanhamento da aprendizagem, é necessário que as informações sobre os processos e resultados educacionais sejam acessíveis e compreensíveis.

Essa concepção desloca a gestão de resultados de uma perspectiva estritamente técnica para uma dimensão político-pedagógica. Os resultados não devem ser tratados somente como índices a serem alcançados, mas como informações que podem desencadear processos coletivos de reflexão. Quando a escola analisa seus resultados, identifica dificuldades, acompanha o desenvolvimento dos estudantes e reorganiza suas ações, os dados passam a integrar o próprio processo de gestão democrática. A informação, nesse caso, não é apenas um produto final da avaliação, mas um recurso para ampliar a capacidade de análise e intervenção dos sujeitos escolares.

A relação entre fatores internos à escola e resultados educacionais também é discutida por Oliveira e Carvalho (2018). As autoras destacam que, embora as condições socioeconômicas e culturais dos estudantes exerçam influência significativa sobre o desempenho acadêmico, fatores internos às instituições podem contribuir para minimizar parte desses efeitos, favorecendo a eficácia e a equidade educacional (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 3-4). As autoras apresentam, a partir da literatura sobre eficácia escolar, fatores como liderança profissional, objetivos e visões compartilhados, ambiente de aprendizagem, concentração no ensino e na aprendizagem, monitoramento do progresso, parceria entre escola e família e organização orientada à aprendizagem (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 3-4).

A relevância dessa discussão para o presente estudo está justamente na necessidade de compreender os resultados educacionais dentro das condições concretas em que são produzidos. Uma escola não pode ser analisada somente a partir de seus indicadores finais, desconsiderando sua realidade social, cultural e institucional. A leitura dos resultados precisa considerar os processos que os antecedem e as condições nas quais o ensino e a aprendizagem acontecem. Por essa razão, a gestão de resultados exige uma análise contextualizada, capaz de relacionar os dados educacionais às práticas pedagógicas e às características da comunidade escolar.

Dentro dessa perspectiva, a liderança pedagógica ocupa posição central. Oliveira e Carvalho (2018) destacam que diferentes estudos sobre eficácia escolar identificam a liderança como fator relevante, associando-a a características como propósito compartilhado,

envolvimento dos profissionais nas decisões e autoridade profissional relacionada aos processos de ensino e aprendizagem (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 4). As autoras também destacam que os diretores podem exercer papel importante na organização do trabalho escolar, especialmente por meio da articulação entre planejamento, organização, acompanhamento e avaliação (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 4).

A liderança, nessa concepção, não deve ser confundida com centralização das decisões. Pelo contrário, uma liderança pedagógica comprometida com a aprendizagem pressupõe a capacidade de mobilizar os diferentes profissionais da escola em torno de objetivos comuns. Oliveira e Carvalho (2018), ao discutirem a literatura internacional, apresentam a importância de metas compartilhadas entre a equipe e das relações estabelecidas entre direção e professores para a melhoria do desempenho escolar (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 5). Assim, liderar pedagogicamente significa criar condições para que os profissionais compreendam os objetivos da escola, acompanhem os processos de aprendizagem e participem da construção das estratégias necessárias para enfrentar as dificuldades identificadas.

A relação entre liderança e resultados educacionais também foi investigada empiricamente por Oliveira e Carvalho (2018). As autoras analisaram dados das edições de 2007, 2009 e 2011 da Prova Brasil e construíram um índice de liderança do diretor a partir das percepções dos professores. Entre os aspectos considerados no índice estavam a capacidade do diretor de motivar os profissionais, estimular o compromisso com a escola, incentivar atividades inovadoras e dar atenção especial aos aspectos relacionados à aprendizagem dos alunos (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 7). Os resultados indicaram associação estatisticamente significativa entre a liderança do diretor e os resultados dos estudantes, mesmo após o controle do nível socioeconômico (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 8 e conclusão).

Essa evidência é importante porque demonstra que a liderança escolar não deve ser analisada isoladamente das condições sociais dos estudantes. A pesquisa de Oliveira e Carvalho (2018) justamente procura controlar o nível socioeconômico para investigar a associação entre os fatores analisados e o desempenho escolar. No modelo apresentado pelas autoras, o índice de liderança apresentou associação positiva com o desempenho acadêmico, enquanto o nível socioeconômico também permaneceu como variável relevante (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 8). Dessa forma, os dados reforçam a necessidade de considerar simultaneamente fatores extraescolares e processos internos à escola.

A gestão escolar, portanto, apresenta uma função de articulação entre diferentes dimensões do trabalho educativo. Soares (2007), conforme discutido por Oliveira e Carvalho (2018), destaca a existência de dois processos importantes para a produção do desempenho dos alunos: a gestão escolar e o ensino. Nessa perspectiva, cabe à gestão administrar o projeto pedagógico, as pessoas que constituem a comunidade escolar e os aspectos organizacionais da instituição, garantindo condições para que os recursos existentes sejam utilizados de modo a atender às necessidades de aprendizagem dos estudantes (SOARES, 2007 apud OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 4).

Essa compreensão permite avançar para a discussão sobre o uso pedagógico dos dados. Se a gestão possui entre suas responsabilidades o acompanhamento da aprendizagem e a organização das condições necessárias ao ensino, os resultados produzidos pelos estudantes precisam integrar o processo de planejamento. Os indicadores, registros e demais evidências disponíveis na escola podem contribuir para revelar dificuldades que nem sempre são percebidas apenas pela observação cotidiana. Contudo, a informação somente se transforma em instrumento de gestão quando é interpretada e relacionada às práticas pedagógicas.

Nesse sentido, Sammons (2008), também mobilizada por Oliveira e Carvalho (2018), apresenta o monitoramento do progresso dos estudantes como um dos fatores associados à eficácia escolar. A autora também destaca a importância de objetivos e visões compartilhados, concentração no ensino e na aprendizagem, altas expectativas, ambiente de aprendizagem, parceria entre escola e família e organização orientada à aprendizagem (SAMMONS, 2008 apud OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 3-4). A presença do monitoramento nessa relação é particularmente significativa para a gestão de resultados, pois evidencia que acompanhar a aprendizagem precisa fazer parte de um processo contínuo, e não apenas ocorrer após a realização de avaliações.

O acompanhamento sistemático permite que a escola compare evidências ao longo do tempo, identifique necessidades e avalie se as estratégias adotadas estão produzindo os efeitos esperados. Nesse processo, o dado não representa simplesmente o resultado de uma avaliação, mas constitui uma evidência que pode orientar novas decisões. A gestão de resultados, portanto, pressupõe um movimento contínuo entre diagnóstico, planejamento, intervenção, acompanhamento e avaliação.

Essa compreensão também dialoga com a proposta de liderança integrada discutida por Marks e Printy (2003) e apresentada por Oliveira e Carvalho (2018). As autoras explicam que essa perspectiva procura reunir características da liderança instrucional, voltada às

questões pedagógicas, e da liderança transformacional, associada à mobilização e à participação dos profissionais. O objetivo é articular diferentes práticas de liderança observadas em escolas eficazes e compreender seus efeitos sobre os resultados da aprendizagem (MARKS; PRINTY, 2003 apud OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 5).

A liderança pedagógica, nessa perspectiva, não pode ser separada do trabalho coletivo. O gestor precisa acompanhar as questões relacionadas ao ensino e à aprendizagem, mas também mobilizar professores e demais profissionais para que a análise dos resultados seja realizada de maneira compartilhada. Essa articulação é especialmente importante quando os dados apontam dificuldades, pois a identificação de um problema não representa sua solução. É necessário transformar a evidência em planejamento e o planejamento em intervenção pedagógica.

Leithwood (2009), igualmente discutido por Oliveira e Carvalho (2018), reforça essa compreensão ao considerar a liderança escolar como elemento relevante para que outras ações educacionais aconteçam. As autoras observam que os efeitos da liderança sobre a aprendizagem ocorrem principalmente de maneira indireta, por meio da organização do trabalho escolar e das condições que favorecem práticas pedagógicas mais efetivas (LEITHWOOD, 2009 apud OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 4). Isso significa que não se deve esperar uma relação mecânica entre uma ação da gestão e determinado resultado de aprendizagem. A influência da liderança ocorre por meio de processos que envolvem pessoas, práticas, planejamento e organização.

Essa característica indireta da liderança é fundamental para compreender a gestão de resultados. Melhorar os indicadores educacionais não depende simplesmente de estabelecer metas ou cobrar desempenhos. É necessário construir condições para que professores possam desenvolver seu trabalho, acompanhar os estudantes, analisar suas dificuldades e modificar estratégias quando necessário. A gestão atua, nesse processo, como elemento articulador das diferentes ações que podem favorecer a aprendizagem.

A dimensão da equidade amplia essa discussão. Se os estudantes não partem das mesmas condições sociais, culturais e econômicas, a análise dos resultados precisa evitar interpretações que responsabilizem exclusivamente os indivíduos pelo desempenho alcançado. A própria literatura sobre eficácia escolar, conforme apresentada por Oliveira e Carvalho (2018), parte do reconhecimento de que fatores extraescolares possuem peso importante, mas investiga também quais fatores internos podem contribuir para minimizar os efeitos das desigualdades sociais (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 3).

ISSN: 2358-8829

A Fundação Lemann, ao discutir a perspectiva de excelência com equidade, contribui para esse debate ao aproximar a busca por bons resultados da necessidade de garantir oportunidades educacionais para diferentes grupos de estudantes (FUNDAÇÃO LEMANN, [s. d.]). Dessa forma, qualidade e equidade não devem ser tratadas como objetivos incompatíveis. Uma gestão orientada por resultados precisa considerar quem está aprendendo, quem apresenta dificuldades, quais barreiras estão presentes e quais estratégias podem ser desenvolvidas para que diferentes estudantes tenham condições de avançar. Essa preocupação é particularmente relevante para a análise de escolas públicas situadas em contextos de vulnerabilidade ou em territórios que apresentam condições sociais e econômicas específicas. A experiência relatada pela Agência Brasil (2015) sobre escolas públicas que obtiveram bons indicadores mesmo diante de situações adversas demonstra que o contexto de dificuldades não elimina a possibilidade de construção de práticas escolares capazes de produzir resultados positivos. Entretanto, experiências desse tipo não devem ser utilizadas para desconsiderar as desigualdades existentes, mas para investigar quais processos internos podem contribuir para ampliar as oportunidades de aprendizagem. No contexto cearense, essa discussão ganha ainda maior relevância diante de experiências de escolas localizadas no interior do estado que alcançaram resultados expressivos.

Dessa maneira, a gestão de resultados pode ser compreendida como uma prática que articula diferentes dimensões da gestão escolar. A gestão democrática oferece as bases para a participação e para a circulação das informações; a liderança pedagógica organiza e mobiliza o trabalho coletivo em torno da aprendizagem; e os dados educacionais fornecem evidências capazes de subsidiar a identificação de problemas, o planejamento e o acompanhamento das intervenções. Essas dimensões não devem ser compreendidas de maneira isolada, pois se complementam no processo de construção de decisões pedagógicas.

A partir dessa articulação, os dados educacionais deixam de ser compreendidos como finalidade da gestão e passam a funcionar como instrumentos de reflexão. Um resultado abaixo do esperado, por exemplo, não deve produzir apenas uma cobrança por melhoria do índice, mas provocar perguntas sobre os processos que conduziram àquele resultado: quais habilidades apresentam maior dificuldade? Quais estudantes necessitam de maior acompanhamento? Quais estratégias foram utilizadas? Quais precisam ser reorganizadas? Quais recursos e apoios podem ser mobilizados? Essas questões aproximam a análise dos resultados do trabalho efetivamente desenvolvido pela escola.

Portanto, a transformação de dados em decisões pedagógicas pressupõe uma cultura institucional de acompanhamento e reflexão. Não basta produzir informações; é necessário criar condições para que elas sejam interpretadas, discutidas e utilizadas na reorganização das práticas. A gestão escolar assume, nesse processo, uma função estratégica ao articular informações, profissionais e objetivos educacionais.

É nessa perspectiva que se situa a presente pesquisa, desenvolvida na Escola Miguel Antônio de Lemos, localizada na zona rural de Pedra Branca, Ceará. Conforme apresentado no resumo do estudo, a investigação parte de uma abordagem qualitativa e interpretativa e se caracteriza como sistematização de experiência, fundamentada nas discussões sobre gestão democrática, liderança pedagógica e uso de dados educacionais na tomada de decisões. O referencial construído permite, assim, analisar a experiência da instituição não apenas pela perspectiva dos resultados alcançados, mas pelos processos de interpretação, planejamento, intervenção e trabalho coletivo que possibilitaram transformar informações educacionais em decisões pedagógicas.

Em síntese, compreende-se que a gestão de resultados, quando articulada à gestão democrática e à liderança pedagógica, pode constituir uma estratégia de fortalecimento da aprendizagem e da equidade educacional. Essa compreensão orienta a análise da experiência investigada, considerando que os resultados escolares precisam ser interpretados à luz do contexto em que são produzidos e convertidos em ações capazes de responder às necessidades concretas dos estudantes.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da experiência desenvolvida na Escola Miguel Antônio de Lemos permitiu sistematizar os resultados empíricos em cinco categorias analíticas articuladas: a utilização dos dados educacionais para compreensão das dificuldades de aprendizagem; a transformação das evidências em decisões pedagógicas; o fortalecimento do planejamento escolar; a ampliação da corresponsabilidade entre os sujeitos da comunidade escolar; e a relação entre gestão de resultados, equidade educacional e especificidades do contexto escolar rural. A organização dos achados nessas categorias permite ultrapassar uma leitura meramente descritiva da experiência e compreender de que maneira os dados produzidos e utilizados no cotidiano escolar passaram a integrar processos de reflexão, planejamento, acompanhamento e reorganização das práticas pedagógicas.

ISSN: 2358-8829

Importa destacar que os resultados apresentados nesta seção correspondem aos elementos efetivamente identificados na sistematização da experiência: análise de indicadores educacionais, consulta a registros escolares, acompanhamento das práticas docentes, observação dos processos de ensino e aprendizagem e análise das estratégias construídas coletivamente pela equipe escolar. Dessa forma, a discussão não atribui à experiência resultados numéricos que não foram registrados no material empírico sistematizado, privilegiando a interpretação qualitativa dos processos observados.

4.1 OS DADOS EDUCACIONAIS COMO INSTRUMENTO DE COMPREENSÃO DAS DIFICULDADES DE APRENDIZAGEM

O primeiro resultado identificado refere-se à mudança na forma de compreender os dados educacionais no interior da escola. A análise dos indicadores e dos registros escolares, articulada ao acompanhamento das práticas docentes e à observação dos processos de ensino e aprendizagem, possibilitou reconhecer dificuldades que não poderiam ser compreendidas adequadamente pela observação isolada de um único resultado. Nesse sentido, os dados passaram a cumprir uma função diagnóstica e reflexiva, contribuindo para que a equipe escolar identificasse necessidades de aprendizagem e discutisse possíveis encaminhamentos pedagógicos.

Esse resultado é particularmente relevante porque evidencia que o dado educacional, isoladamente, não constitui uma explicação sobre o processo de aprendizagem. Um indicador apresenta uma evidência que necessita ser interpretada à luz da realidade concreta dos estudantes, das condições de ensino, das práticas desenvolvidas e das características da própria escola. Assim, a experiência analisada demonstra uma passagem importante: o dado deixa de ser compreendido somente como resultado final e passa a ser utilizado como ponto de partida para a investigação pedagógica.

Essa compreensão encontra respaldo no estudo de Oliveira e Carvalho (2018), publicado na Revista Brasileira de Educação, volume 23. As autoras discutem a importância dos fatores interescolares para a compreensão dos resultados educacionais e destacam que aspectos relacionados à organização e à gestão da escola podem contribuir para minimizar os efeitos das desigualdades de origem social sobre a aprendizagem. No desenvolvimento do estudo, as autoras utilizam dados das edições de 2007, 2009 e 2011 da Prova Brasil e demonstram que a análise dos resultados educacionais precisa ser relacionada a fatores

internos à escola, não sendo suficiente observar exclusivamente as características externas dos estudantes.

A contribuição dessa discussão para a experiência da Escola Miguel Antônio de Lemos está justamente na necessidade de transformar a informação em interpretação. Se o dado informa que determinada aprendizagem não foi consolidada, ele não determina automaticamente qual intervenção deve ser realizada. É necessário compreender o que está por trás daquele resultado, quais aprendizagens apresentam maior fragilidade, como as práticas pedagógicas estão organizadas e quais estratégias podem ser reorganizadas.

Essa perspectiva também se aproxima da concepção de gestão democrática apresentada por Souza (2009), em artigo publicado em dezembro de 2009, na Educação em Revista, volume 25, número 3, páginas 123–140. Ao discutir a gestão escolar democrática, o autor caracteriza-a como um processo político no qual os sujeitos que atuam na escola identificam problemas, discutem, deliberam, planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam as ações destinadas ao desenvolvimento da instituição. Essa formulação aparece no texto entre as páginas 125 e 126 e é especialmente pertinente para interpretar a experiência investigada, uma vez que evidencia que identificar um problema constitui apenas uma etapa de um processo mais amplo de gestão. Dessa forma, o primeiro resultado da experiência não está simplesmente na existência de dados educacionais, mas na mudança de função atribuída a esses dados. Eles passaram a ser considerados elementos capazes de provocar perguntas sobre a aprendizagem, subsidiar o diálogo pedagógico e orientar a tomada de decisões. Essa mudança desloca a gestão de resultados de uma perspectiva centrada na mensuração para uma perspectiva orientada pela compreensão dos processos que produzem os resultados.

4.2 DA IDENTIFICAÇÃO DAS DIFICULDADES À REORGANIZAÇÃO DAS AÇÕES PEDAGÓGICAS

O segundo resultado identificado foi a utilização das informações analisadas para a reorganização das ações pedagógicas. A sistematização da experiência indica que a leitura crítica dos dados contribuiu para que as dificuldades de aprendizagem identificadas não permanecessem apenas registradas nos documentos escolares, mas fossem incorporadas ao processo de planejamento e discussão da equipe.

Essa passagem é fundamental para compreender o significado pedagógico da gestão de resultados. Um sistema de acompanhamento pode produzir inúmeras informações sem que

ISSN: 2358-8829

isso represente, necessariamente, melhoria das práticas. A existência de indicadores, registros ou avaliações somente adquire relevância pedagógica quando essas informações são utilizadas para decidir o que precisa ser mantido, modificado, aprofundado ou retomado no trabalho escolar.

Oliveira e Carvalho (2018) contribuem diretamente para essa interpretação ao analisarem a relação entre gestão, liderança escolar e resultados educacionais. No artigo, as autoras apresentam a gestão escolar como uma dimensão relacionada à organização do trabalho da escola e destacam, a partir da literatura sobre eficácia escolar, fatores como liderança profissional, objetivos compartilhados, concentração no ensino e na aprendizagem, monitoramento do progresso, parceria entre escola e família e organização orientada para a aprendizagem. Esses elementos são apresentados no texto a partir da discussão realizada na seção sobre gestão escolar, especialmente nas páginas iniciais do artigo.

As autoras também destacam, com base em Soares e Teixeira (2006), que a mobilização dos profissionais em torno de um ensino mais eficaz envolve articulação entre planejamento, organização e acompanhamento ou avaliação. Essa discussão é importante porque demonstra que a liderança escolar não deve ser compreendida como atuação isolada do gestor, mas como capacidade de articular diferentes dimensões do trabalho escolar em torno da aprendizagem.

Na experiência da Escola Miguel Antônio de Lemos, essa relação aparece quando os resultados analisados deixam de ocupar somente o lugar de registro e passam a participar do processo de reorganização das ações pedagógicas. A intervenção, portanto, não é compreendida como uma resposta automática ao número apresentado por determinado indicador, mas como consequência de uma análise contextualizada. Essa distinção é importante. Uma gestão orientada exclusivamente pelo resultado poderia conduzir a uma lógica de correção imediata, centrada apenas na elevação de índices. Uma gestão de resultados articulada à perspectiva pedagógica, por outro lado, procura compreender as razões que produzem determinado resultado e, a partir dessa compreensão, reorganizar as práticas. O foco deixa de estar exclusivamente no “quanto” os estudantes aprenderam e passa a envolver também o “o que”, o “como”, o “por que” e o “que fazer a partir disso”.

Os achados, portanto, permitem interpretar a gestão de resultados como um movimento cíclico: observar, interpretar, planejar, intervir, acompanhar e reavaliar. Essa dinâmica aproxima-se da concepção de gestão democrática de Souza (2009), segundo a qual

ISSN: 2358-8829

a gestão envolve não somente a tomada de decisões, mas também a identificação de problemas, o planejamento, o encaminhamento e o acompanhamento das ações.

A experiência analisada evidencia, assim, que a principal contribuição dos dados para a prática pedagógica não está em sua capacidade de produzir classificações, mas em sua capacidade de provocar decisões pedagógicas fundamentadas.

4.3 O FORTALECIMENTO DO PLANEJAMENTO ESCOLAR A PARTIR DAS EVIDÊNCIAS

O terceiro resultado identificado foi o fortalecimento do planejamento escolar. A análise dos indicadores, dos registros escolares e das práticas desenvolvidas possibilitou que o planejamento deixasse de ser compreendido somente como procedimento previamente estabelecido e passasse a incorporar informações provenientes do acompanhamento da aprendizagem. Esse aspecto é particularmente significativo porque o planejamento pedagógico precisa manter relação permanente com aquilo que acontece efetivamente no cotidiano escolar. Quando os dados educacionais são analisados de maneira sistemática, o planejamento pode ser ajustado às necessidades observadas, permitindo maior aproximação entre os objetivos definidos pela escola e as aprendizagens efetivamente construídas pelos estudantes.

A literatura sobre eficácia escolar discutida por Oliveira e Carvalho (2018) reforça essa interpretação. No artigo publicado em 2018, as autoras apresentam, a partir de revisão de estudos nacionais e internacionais, fatores associados à eficácia escolar, entre os quais aparecem liderança profissional, objetivos e visões compartilhados, concentração no ensino e na aprendizagem, monitoramento do progresso e organização orientada à aprendizagem. A própria estrutura desses fatores evidencia que o acompanhamento dos resultados precisa estar articulado à organização do trabalho escolar.

Ainda nesse estudo, as autoras recorrem a Soares (2007) para destacar a interação entre gestão escolar e ensino na produção do desempenho dos alunos. Oliveira e Carvalho (2018) reproduzem a compreensão de que a gestão deve administrar o projeto pedagógico, as pessoas que constituem a comunidade escolar e os aspectos organizacionais, garantindo condições para que os recursos existentes sejam utilizados de acordo com as necessidades de aprendizagem dos estudantes.

ISSN: 2358-8829

Essa discussão permite compreender o planejamento como uma dimensão estratégica da gestão de resultados. Os resultados educacionais não encerram o processo de planejamento; ao contrário, podem funcionar como elementos de retroalimentação. A informação produzida pelo acompanhamento da aprendizagem retorna ao planejamento e contribui para sua revisão. Na experiência analisada, esse movimento aparece no fortalecimento da capacidade da equipe de utilizar as informações disponíveis para orientar suas ações. O planejamento passa, portanto, a assumir caráter mais dinâmico, uma vez que se relaciona com as evidências produzidas pela própria escola.

Essa característica também estabelece uma relação direta com a concepção de gestão democrática de Souza (2009). Nas páginas 125–126 de seu artigo, o autor apresenta a gestão democrática como processo que envolve identificar problemas, discutir, deliberar, planejar, encaminhar, acompanhar e avaliar. O planejamento, nessa perspectiva, não é uma etapa isolada, mas parte de um processo permanente de ação e reflexão coletiva.

Desse modo, o resultado identificado na escola não deve ser entendido apenas como "melhoria do planejamento", em sentido genérico. O que a experiência demonstra é uma aproximação entre planejamento e evidências educacionais, permitindo que as informações produzidas no acompanhamento dos estudantes tenham consequência sobre as decisões pedagógicas.

4.4 A AMPLIAÇÃO DA CORRESPONSABILIDADE ENTRE OS SUJEITOS DA COMUNIDADE ESCOLAR

O quarto resultado identificado foi o fortalecimento da corresponsabilidade entre gestores, professores, estudantes e famílias. A utilização dos resultados educacionais como objeto de análise coletiva contribuiu para deslocar a responsabilidade pela aprendizagem de uma perspectiva individualizada para uma compreensão compartilhada do trabalho educativo. Essa dimensão é fundamental para uma concepção democrática de gestão. Se os resultados pertencem à escola, sua análise também precisa ser compreendida como responsabilidade institucional. O gestor não pode ser considerado o único responsável pela interpretação dos indicadores, assim como o professor não pode ser responsabilizado isoladamente pelos resultados de aprendizagem. A construção de respostas pedagógicas exige articulação entre diferentes sujeitos e funções.

Souza (2009), ao desenvolver seu conceito de gestão escolar democrática, enfatiza que a gestão deve estar sustentada pelo diálogo, pela participação ativa dos sujeitos da escola, pela construção coletiva de regras e procedimentos e pela ampliação do acesso às informações. Nas páginas 125–126, o autor explicita a necessidade de participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar e de amplo acesso às informações.

Essa concepção é particularmente importante para a gestão de resultados porque os dados educacionais podem assumir diferentes significados dependendo da forma como são utilizados. Quando permanecem restritos aos níveis administrativos, podem produzir distanciamento entre aqueles que analisam os resultados e aqueles que desenvolvem cotidianamente o trabalho pedagógico. Quando são socializados e discutidos coletivamente, podem transformar-se em instrumentos de reflexão e corresponsabilidade.

A experiência analisada apresenta justamente esse movimento. O uso dos dados contribuiu para fortalecer o envolvimento de gestores, professores, estudantes e famílias com o processo de aprendizagem. A corresponsabilidade, nesse contexto, não significa atribuir a todos a mesma função, mas reconhecer que cada sujeito possui uma contribuição específica para a construção das condições de aprendizagem.

A discussão de Oliveira e Carvalho (2018) também oferece elementos para essa interpretação. Ao sistematizar fatores relacionados à eficácia escolar, o estudo destaca a importância de objetivos e visões compartilhados, da parceria casa-escola, dos direitos e responsabilidades dos estudantes e da organização orientada à aprendizagem. Assim, o fortalecimento da corresponsabilidade observado na experiência não deve ser compreendido apenas como consequência de uma maior comunicação entre os sujeitos. Trata-se de uma mudança na própria forma de compreender a gestão escolar: os resultados passam a ser entendidos como informações de interesse coletivo e, consequentemente, as decisões relacionadas a eles também passam a demandar participação e articulação. Nesse ponto, a experiência dialoga diretamente com a concepção de democracia defendida por Souza (2009), para quem a gestão democrática não se reduz à existência formal de mecanismos participativos. Ela pressupõe processos de diálogo, participação, construção coletiva e acesso às informações.

Portanto, os resultados indicam que a gestão de resultados pode contribuir para a democratização do trabalho pedagógico quando os dados são transformados em objeto de diálogo e não em instrumento de responsabilização individual.

4.5 GESTÃO DE RESULTADOS, EQUIDADE EDUCACIONAL E ESPECIFICIDADES DO CONTEXTO RURAL

A quinta categoria permite integrar os resultados anteriores e compreender a experiência a partir da relação entre gestão de resultados, equidade educacional e contexto social da escola. A Escola Miguel Antônio de Lemos está situada em área rural do município de Pedra Branca, no Ceará, circunstância que torna especialmente necessária uma leitura contextualizada dos resultados educacionais.

A análise dos dados não pode, nesse sentido, desconsiderar as condições concretas nas quais o processo educativo ocorre. Resultados semelhantes podem possuir causas distintas em contextos diferentes, da mesma forma que dificuldades aparentemente semelhantes podem exigir estratégias pedagógicas diferenciadas. A utilização responsável dos indicadores exige, portanto, que os resultados sejam relacionados às características da comunidade escolar. Oliveira e Carvalho (2018) chamam atenção para essa questão ao discutirem os fatores interescolares e extraescolares associados ao desempenho. O estudo destaca que as condições socioeconômicas e culturais das famílias possuem peso importante no desempenho acadêmico, mas também sustenta que determinados fatores internos à escola podem contribuir para minimizar os efeitos da origem social e favorecer eficácia e equidade educacional. Esse argumento é especialmente relevante para a experiência analisada porque impede uma interpretação determinista dos resultados. A realidade social dos estudantes não deve ser utilizada para naturalizar dificuldades de aprendizagem. Ao contrário, precisa ser considerada na formulação de estratégias capazes de ampliar as oportunidades educacionais.

A própria pesquisa de Oliveira e Carvalho (2018) apresenta resultados estatísticos que associam positivamente a liderança do diretor ao desempenho dos estudantes, mesmo considerando o nível socioeconômico como variável de controle. As autoras, contudo, são cuidadosas ao afirmar que o estudo identifica associações e não estabelece relações de causalidade. Essa cautela metodológica é importante para a interpretação da presente experiência, que também não pretende afirmar uma relação causal direta entre uma determinada ação de gestão e os resultados dos estudantes.

A experiência da Escola Miguel Antônio de Lemos pode ser compreendida, portanto, como uma prática de gestão que procura utilizar as evidências educacionais para enfrentar dificuldades concretas de aprendizagem sem desconsiderar as características do território e da comunidade escolar. Essa perspectiva também se articula ao debate desenvolvido por Souza (2009) sobre democracia e desigualdade. Nas páginas 127–128 de seu artigo, o autor

problematiza a relação entre escola, desigualdades sociais e possibilidades de democratização, destacando que a organização e a gestão escolar precisam ser pensadas também a partir das condições reais de superação das desigualdades. A gestão de resultados assume, nesse contexto, uma dimensão de equidade. Não se trata simplesmente de buscar melhores números para a escola, mas de utilizar as informações disponíveis para reconhecer desigualdades de aprendizagem, compreender suas manifestações e construir respostas pedagógicas que ampliem as possibilidades de aprendizagem dos estudantes.

Essa interpretação também encontra respaldo nos dados e instrumentos educacionais utilizados no país. O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) caracteriza os indicadores educacionais como recursos destinados a retratar múltiplas dimensões do sistema educacional e sua evolução, permitindo avaliações mais abrangentes e contextualizadas. A atualização de 2026 reforça justamente a necessidade de utilizar diferentes fontes para compreender a realidade educacional.

No caso analisado, entretanto, a contribuição mais importante não está na quantidade de indicadores utilizados, mas na articulação entre diferentes evidências: indicadores educacionais, registros escolares, acompanhamento das práticas docentes e observação dos processos de ensino e aprendizagem. Essa triangulação qualitativa permitiu construir uma interpretação mais ampla da realidade escolar.

4.6 SÍNTESE INTERPRETATIVA DOS RESULTADOS

A análise conjunta das cinco categorias evidencia um encadeamento entre os resultados encontrados. Inicialmente, os dados educacionais contribuíram para identificar e compreender dificuldades de aprendizagem. Em seguida, essas evidências foram utilizadas para subsidiar a reorganização das ações pedagógicas. Esse movimento fortaleceu o planejamento escolar e ampliou a participação dos diferentes sujeitos da comunidade escolar. Por fim, a experiência demonstrou a necessidade de interpretar os resultados considerando o contexto social e territorial no qual a escola está inserida.

Esse encadeamento permite afirmar que a gestão de resultados, na experiência analisada, não se constituiu como uma prática de controle baseada exclusivamente em indicadores quantitativos. Ao contrário, aproximou-se de uma perspectiva pedagógica na qual o resultado funciona como evidência para reflexão e tomada de decisão.

A discussão de Souza (2009) contribui para compreender essa dinâmica porque apresenta a gestão democrática como processo contínuo de identificação de problemas,

discussão, deliberação, planejamento, encaminhamento, acompanhamento e avaliação. Já Oliveira e Carvalho (2018) demonstram, a partir de pesquisa quantitativa com dados da Prova Brasil de 2007, 2009 e 2011, que fatores relacionados à liderança escolar apresentam associação significativa com os resultados de aprendizagem, reforçando a relevância da gestão e da organização do trabalho escolar para a compreensão dos resultados educacionais.

A experiência da Escola Miguel Antônio de Lemos acrescenta a essa discussão uma dimensão qualitativa: demonstra como os dados podem ser incorporados ao cotidiano de uma escola pública rural não apenas como mecanismos de aferição, mas como elementos de reflexão sobre a própria prática pedagógica.

Nesse sentido, o principal resultado da experiência não pode ser reduzido a um indicador específico. O achado central está na transformação da relação da equipe escolar com os resultados educacionais. Quando interpretados de forma contextualizada, discutidos coletivamente e articulados ao planejamento, os dados deixam de representar apenas registros do que aconteceu e passam a contribuir para decidir o que precisa acontecer posteriormente. A experiência permite, portanto, compreender a gestão de resultados como um processo que articula informação, interpretação, participação, planejamento, intervenção e acompanhamento. Essa articulação aproxima a gestão de resultados da gestão democrática e da liderança pedagógica, uma vez que coloca a aprendizagem dos estudantes no centro das decisões e reconhece a escola como espaço coletivo de produção de respostas aos desafios educacionais.

Em síntese, os resultados evidenciam que a utilização crítica dos dados educacionais possibilitou compreender dificuldades de aprendizagem, reorganizar ações pedagógicas, fortalecer o planejamento e ampliar a corresponsabilidade entre gestores, professores, estudantes e famílias. A principal contribuição da experiência está, portanto, na demonstração de que dados somente se transformam em resultados pedagógicos quando são interpretados, contextualizados e convertidos em decisões coletivas. Nessa perspectiva, a gestão de resultados supera a lógica meramente quantitativa e passa a constituir uma estratégia de fortalecimento da aprendizagem, da equidade e da qualidade social da educação pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as contribuições da gestão de resultados para a melhoria da aprendizagem dos estudantes, tomando como referência a experiência desenvolvida na Escola Miguel Antônio de Lemos, localizada na zona rural de

Pedra Branca, Ceará. A investigação partiu da compreensão de que o acesso a indicadores e informações educacionais, embora constitua importante recurso para o acompanhamento da realidade escolar, não produz, por si só, mudanças nas aprendizagens. Para que os dados adquiram significado pedagógico, é necessário que sejam interpretados, contextualizados e incorporados aos processos de planejamento, intervenção e acompanhamento. Essa compreensão orientou a análise da experiência sistematizada neste trabalho.

Os resultados encontrados permitem concluir que a utilização crítica dos dados educacionais contribuiu para ampliar a compreensão das dificuldades de aprendizagem identificadas no contexto escolar. As informações provenientes dos indicadores educacionais, dos registros escolares, do acompanhamento das práticas docentes e da observação dos processos de ensino e aprendizagem passaram a ser compreendidas não apenas como registros do desempenho dos estudantes, mas como evidências capazes de subsidiar a reflexão sobre o trabalho pedagógico. Esse movimento foi fundamental para deslocar a utilização dos dados de uma perspectiva meramente quantitativa para uma perspectiva interpretativa e pedagógica. A experiência também evidenciou que a identificação das dificuldades somente adquire efetividade quando é acompanhada pela capacidade de reorganizar as ações desenvolvidas pela escola. Nesse sentido, os dados contribuíram para orientar decisões pedagógicas, permitindo que o planejamento fosse relacionado às necessidades identificadas no processo de aprendizagem. A gestão de resultados, portanto, mostrou-se vinculada a um movimento contínuo de análise, planejamento, intervenção e acompanhamento, no qual os resultados obtidos não representam o encerramento do processo, mas constituem elementos para a definição das ações subsequentes.

Outro aspecto relevante identificado foi o fortalecimento do planejamento escolar. A utilização das evidências educacionais possibilitou aproximar o planejamento das necessidades concretas dos estudantes, contribuindo para uma organização mais intencional das ações pedagógicas. Essa constatação reforça a compreensão de que o planejamento não deve ser tratado como procedimento exclusivamente burocrático, mas como instrumento de reflexão e organização do trabalho escolar. Quando alimentado por informações produzidas no acompanhamento da aprendizagem, torna-se mais sensível às dificuldades identificadas e mais capaz de orientar respostas pedagógicas coerentes com a realidade da instituição.

A pesquisa também permitiu identificar a ampliação da corresponsabilidade entre gestores, professores, estudantes e famílias. Esse resultado assume especial relevância porque evidencia que a gestão dos resultados educacionais não deve ser atribuída exclusivamente à

ISSN: 2358-8829

figura do gestor ou do professor. A aprendizagem constitui responsabilidade coletiva e exige a articulação de diferentes sujeitos, respeitando as funções específicas de cada um. A democratização das informações e a participação na reflexão sobre os resultados contribuem, nesse sentido, para transformar os dados em objeto de diálogo e construção coletiva, fortalecendo o compromisso da comunidade escolar com a aprendizagem. A relação entre gestão democrática e gestão de resultados constitui, portanto, uma das principais conclusões deste estudo. A análise da experiência demonstra que utilizar dados educacionais de maneira democrática significa permitir que as informações sejam compreendidas como instrumentos de participação, reflexão e tomada de decisão. Não se trata de utilizar os resultados para estabelecer culpabilizações individuais, mas de identificar necessidades, discutir possibilidades e construir coletivamente estratégias de enfrentamento dos desafios encontrados.

Da mesma forma, a experiência reforça a importância da liderança pedagógica. A atuação da gestão não se limita à organização administrativa da instituição, uma vez que envolve a capacidade de articular pessoas, informações, planejamento e objetivos educacionais. A liderança assume maior significado quando cria condições para que os profissionais analisem as evidências disponíveis, discutam as dificuldades encontradas e participem da construção das estratégias pedagógicas. Nesse processo, o gestor atua como articulador do trabalho coletivo e como elemento fundamental para que os dados sejam efetivamente convertidos em decisões. Outro aspecto que merece destaque é a necessidade de interpretar os resultados considerando o contexto em que são produzidos. A Escola Miguel Antônio de Lemos está inserida em uma realidade rural específica, marcada pelas características sociais e educacionais de sua comunidade. Por essa razão, os indicadores não podem ser analisados de maneira descontextualizada. A compreensão das condições concretas da escola é indispensável para que os resultados sejam interpretados de forma responsável e para que as intervenções propostas estejam relacionadas às necessidades efetivamente identificadas.

Nesse sentido, a gestão de resultados também assume uma dimensão relacionada à equidade educacional. A busca pela melhoria da aprendizagem não pode significar apenas a elevação de indicadores gerais. É necessário identificar quais estudantes apresentam maiores dificuldades, quais necessidades permanecem sem resposta e quais condições podem ser criadas para ampliar as oportunidades de aprendizagem. Utilizar os dados com finalidade de equidade significa, portanto, olhar para os resultados não apenas para saber se a escola

alcançou determinado desempenho, mas para compreender quem está aprendendo, quem ainda enfrenta dificuldades e quais ações podem contribuir para reduzir essas diferenças.

As conclusões alcançadas não permitem afirmar que a utilização dos dados, isoladamente, seja responsável por mudanças nos resultados de aprendizagem. A própria natureza qualitativa e interpretativa da pesquisa não permite estabelecer uma relação causal direta entre uma determinada prática de gestão e um resultado específico. O que a experiência permite evidenciar é que a utilização crítica e contextualizada das informações fortaleceu processos de reflexão, planejamento, reorganização das ações e corresponsabilidade, criando condições mais favoráveis para uma gestão orientada pela aprendizagem.

Essa constatação representa uma contribuição importante para a compreensão da gestão escolar em contextos de educação pública do campo. A experiência demonstra que mesmo diante de realidades educacionais específicas, os dados disponíveis podem ser utilizados como instrumentos de conhecimento da própria escola. Quando analisados de forma contextualizada e articulados ao trabalho coletivo, podem contribuir para que a instituição reconheça seus desafios, identifique possibilidades e construa respostas pedagógicas mais coerentes com suas necessidades.

Do ponto de vista da aplicação empírica, os resultados apontam para a importância de consolidar uma cultura permanente de acompanhamento dos processos de aprendizagem. Isso implica manter os dados integrados ao planejamento, fortalecer espaços coletivos de análise, acompanhar as intervenções realizadas e avaliar continuamente seus efeitos. A experiência analisada pode, portanto, contribuir como referência para outras escolas públicas interessadas em desenvolver práticas de gestão que utilizem evidências sem reduzir o processo educativo aos indicadores quantitativos.

A principal contribuição deste trabalho para a comunidade científica encontra-se justamente na sistematização dessa experiência. Ao analisar como os dados educacionais podem ser incorporados ao processo de tomada de decisões pedagógicas, a pesquisa contribui para o debate sobre a relação entre gestão, liderança, planejamento, participação e aprendizagem. A experiência demonstra que a discussão sobre resultados educacionais precisa ultrapassar a preocupação exclusiva com números e considerar os processos humanos, pedagógicos e institucionais envolvidos em sua produção.

Também se reconhecem limites nesta investigação. Por se tratar de uma sistematização de experiência, com abordagem qualitativa e interpretativa, os resultados não devem ser generalizados automaticamente para outras instituições ou contextos. A realidade da Escola

Miguel Antônio de Lemos possui características próprias, e a compreensão de sua experiência precisa permanecer vinculada ao contexto em que foi desenvolvida. Essa delimitação, contudo, não reduz a relevância do estudo; ao contrário, reforça a importância de pesquisas que investiguem concretamente como as políticas, estratégias e concepções de gestão se materializam no cotidiano das escolas.

Diante disso, abre-se espaço para novas pesquisas que aprofundem a relação entre gestão de resultados, liderança pedagógica e aprendizagem em diferentes contextos escolares, especialmente em escolas públicas localizadas em áreas rurais. Estudos futuros poderão investigar comparativamente diferentes instituições, acompanhar por períodos mais extensos os efeitos das estratégias adotadas, analisar a percepção de professores, estudantes e famílias sobre o uso dos dados e investigar quais práticas de gestão apresentam maior potencial para transformar evidências educacionais em ações pedagógicas efetivas.

Conclui-se, portanto, que a gestão de resultados, quando articulada à análise contextualizada das evidências, à gestão democrática, à liderança pedagógica e ao trabalho coletivo, pode constituir uma importante estratégia para fortalecer os processos de aprendizagem e promover maior equidade na educação pública. A experiência analisada demonstra que o verdadeiro potencial dos dados não está simplesmente em mostrar o que a escola alcançou, mas em possibilitar que a comunidade escolar compreenda sua realidade e, a partir dela, tome decisões mais conscientes. Assim, o desafio central da gestão de resultados não é apenas produzir ou acessar dados, mas transformá-los em conhecimento, o conhecimento em reflexão, a reflexão em planejamento e o planejamento em ação pedagógica. É nesse percurso que os resultados educacionais deixam de ser apenas números e passam a cumprir uma função efetivamente educativa, contribuindo para uma escola capaz de reconhecer seus desafios, mobilizar seus sujeitos e construir coletivamente melhores condições para a aprendizagem.

Palavras-chave: Gestão de resultados, Planejamento educacionais, Liderança pedagógica, Aprendizagem, Equidade educacional.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Mesmo em situações adversas, escolas se destacam por obter bons indicadores. Agência Brasil, Brasília, DF, 2015. Disponível em: "https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2015-12/mesmo-em-situacoes-adversas-escolas-se-destacam-por-obter-bons-indicadores"(https://reference-url-citation.invalid/1). Acesso em: 23 set. 2026.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES EM EDUCAÇÃO (CNTE). Escolas públicas se destacam por bons indicadores em meio a situações adversas. CNTE-CUT, 23 dez. 2015. Disponível em: "https://cnte.org.br/noticias/escolas-publicas-se-destacam-por-bons-indicadores-em-meio-a-situacoes-adversas-04d1" (https://reference-url-citation.invalid/2). Acesso em: 24 set. 2026.

FUNDAÇÃO LEMANN; ITAÚ BBA; INSTITUTO CREDIT SUISSE HEDGING-GRIFFO. Excelência com equidade: os desafios dos anos finais do ensino fundamental. São Paulo: Fundação Lemann, 2015. Disponível em: "https://fundacaolemann.org.br/storage/materials/u3Lvuynoj0hiGvXUGJnHPpsLM76aZ6fqLgTYL27F.pdf" (https://reference-url-citation.invalid/3). Acesso em: 24 set. 2026.

INSTITUTO DE ESTUDOS DE TRABALHO E SOCIEDADE (IEDE). Ensino público digital. [S. l.]: IEDE, 2022. Disponível em: "https://portaliede.org.br/wp-content/uploads/2022/08/ensino_publico_digital.pdf"(https://reference-url-citation.invalid/4). Acesso em: 23 set. 2026.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Indicadores educacionais. Brasília, DF: Inep, 2026. Disponível em:

"Indicadores educacionais – Inep" (https://reference-url-citation.invalid/5). Acesso em: 8 out. 2026.

MARKS, Helen M.; PRINTY, Susan M. Principal leadership and school performance: an integration of transformational and instructional leadership. Educational Administration Quarterly, v. 39, n. 3, p. 370–397, 2003. DOI:10.1177/0013161X03253412. Disponível em:"https://doi.org/10.1177/0013161X03253412"(https://reference-url-citation.invalid/6). Acesso em: 8 out. 2026.

NOVA ESCOLA. Diretor. Nova Escola, [s. d.]. Disponível em: "https://novaescola.org.br/praticasdeexcelencia/diretor.html"(https://reference-url-citation.invalid/7). Acesso em: 23 set. 2026.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, v. 23, e230015, 2018. DOI: 10.1590/S1413-24782018230015. Disponível em:"https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230015"(https://reference-url-citation.invalid/8). Acesso em: 24 set. 2026.

SEMIS, Laís. 12 aprendizados para engajar a equipe. Gestão Escolar, 4 dez. 2018. Disponível em:"https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2108/12-aprendizados-para-engajar-a-equipe" (https://reference-url-citation.invalid/9). Acesso em: 24 set. 2026.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. Educação em Revista, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123–140, dez. 2009. DOI: 10.1590/S0102-46982009000300007.Disponível em: "https://doi.org/10.1590/S0102-46982009000300007" (https://reference-url-citation.invalid/10). Acesso em: 1 out. 2026.

ZIMMER MARTINS, Thaís. No sertão cearense, visitamos uma escola com nível de aprendizagem superior à média da Suíça. Superinteressante, 30 nov. 2015. Atualizado em: 31 out. 2016. Disponível em: "https://super.abril.com.br/ideias/no-sertao-cearense-visitamos-uma-escola-com-nivel-de-aprendizagem-superior-a-media-da-suica/" (https://reference-url-citation.invalid/11). Acesso em: 24 set. 2026.