

GOVERNANÇA PEDAGÓGICA E GESTÃO DA APRENDIZAGEM NOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL: ARTICULAÇÕES ENTRE AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA, INDICADORES EDUCACIONAIS E PLANOS DE AÇÃO EM UMA REDE MUNICIPAL DE ENSINO

PEDAGOGICAL GOVERNANCE AND LEARNING MANAGEMENT IN THE EARLY YEARS OF ELEMENTARY EDUCATION: ARTICULATIONS BETWEEN DIAGNOSTIC ASSESSMENT, EDUCATIONAL INDICATORS, AND ACTION PLANS IN A MUNICIPAL SCHOOL SYSTEM

GOBERNANZA PEDAGÓGICA Y GESTIÓN DEL APRENDIZAJE EN LOS PRIMEROS AÑOS DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA: ARTICULACIONES ENTRE LA EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA, LOS INDICADORES EDUCATIVOS Y LOS PLANES DE ACCIÓN EN UNA RED MUNICIPAL DE ENSEÑANZA

Marcelo Feldhaus ¹, Indianara Reynaud Toreti ², Valdenir Barbosa da Cruz ³, Félix Hobold ⁴, Marileia Preis de Faveri ⁵, Morgana Machado ⁶

DOI: 10.54899/dcs.v23i92.5961

Recibido: 24/06/2026 | Aceptado: 25/06/2026 | Publicación en línea: 06/07/2026.

RESUMO

A crescente utilização de avaliações externas e indicadores educacionais tem ampliado os desafios relacionados à gestão da aprendizagem nos sistemas públicos de ensino, exigindo que os dados produzidos sejam convertidos em ações pedagógicas capazes de promover melhorias efetivas na aprendizagem dos estudantes. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar como uma rede municipal de ensino organiza processos de governança pedagógica e gestão da aprendizagem a partir da articulação entre avaliação diagnóstica, indicadores educacionais e planos de ação nos anos iniciais do ensino fundamental. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada, desenvolvida por meio de estudo de caso fundamentado em análise documental. O corpus da investigação foi constituído por documentos institucionais e pedagógicos produzidos no âmbito de uma estratégia de acompanhamento da aprendizagem, incluindo relatórios de desempenho, instrumentos avaliativos, materiais formativos e planos de ação escolares. Os resultados evidenciam que a

¹ Doutor em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

E-mail: marceloartesvisuais@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4871-7927>

² Doutora em Ciências da Saúde, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

E-mail: indireynaud@gmail.com

³ Mestre em Educação, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

E-mail: profbarbosa.cruz@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5367-352X>

⁴ Mestre em Direito, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

E-mail: secretario@forquilha.edu.sc.gov.br

⁵ Especialista em Neuropsicopedagogia e Educação Especial e Inclusiva, Faculdade de Educação, Ciências de Paranavaí, Paranavaí, Paraná, Brasil. E-mail: marileiapfaveri@yahoo.com.br

⁶ Especialista em Ludopedagogia na Educação Infantil, Centro Universitário Leonardo Da Vinci, Criciúma, Santa Catarina, Brasil. E-mail: mor.machado@hotmail.com

utilização pedagógica das evidências produzidas pelas avaliações possibilitou a construção de processos sistemáticos de diagnóstico, planejamento, intervenção e monitoramento das aprendizagens, articulando diferentes níveis de atuação entre sala de aula, escola e rede de ensino. Constatou-se que a principal contribuição da experiência analisada não reside na produção de indicadores ou na aplicação de avaliações, mas na constituição de uma arquitetura de governança pedagógica orientada pela corresponsabilidade institucional e pelo acompanhamento contínuo das aprendizagens. Conclui-se que a articulação entre avaliação, gestão e monitoramento fortalece a tomada de decisões pedagógicas baseadas em evidências e amplia as possibilidades de promoção do direito à aprendizagem.

Palavras-chave: Governança Pedagógica. Gestão da Aprendizagem. Avaliação Diagnóstica. Indicadores Educacionais. Planos de Ação. Ensino Fundamental.

ABSTRACT

The increasing use of large-scale assessments and educational indicators has expanded the challenges associated with learning management in public education systems, requiring that the data produced be transformed into pedagogical actions capable of promoting effective improvements in student learning. In this context, the present study aimed to analyze how a municipal education system organizes processes of pedagogical governance and learning management through the articulation of diagnostic assessment, educational indicators, and action plans in the early years of elementary education. Methodologically, this is a qualitative, applied research study developed as a case study based on documentary analysis. The corpus consisted of institutional and pedagogical documents produced within the scope of a learning monitoring strategy, including performance reports, assessment instruments, training materials, and school action plans. The findings indicate that the pedagogical use of evidence generated by assessments enabled the development of systematic processes of diagnosis, planning, intervention, and monitoring of learning, articulating different levels of action among the classroom, the school, and the education system. It was found that the main contribution of the experience analyzed does not lie in the production of indicators or the administration of assessments, but in the establishment of an architecture of pedagogical governance grounded in institutional co-responsibility and continuous monitoring of learning. It is concluded that the articulation between assessment, management, and monitoring strengthens evidence-informed pedagogical decision-making and expands the possibilities for promoting students' right to learn.

Keywords: Pedagogical Governance. Learning Management. Diagnostic Assessment. Educational Indicators. Action Plans. Primary Education.

RESUMEN

El creciente uso de evaluaciones externas e indicadores educativos ha ampliado los desafíos relacionados con la gestión del aprendizaje en los sistemas públicos de enseñanza, exigiendo que los datos producidos se transformen en acciones pedagógicas capaces de promover mejoras efectivas en el aprendizaje de los estudiantes. En este contexto, el presente estudio tuvo como objetivo analizar cómo una red municipal de educación organiza procesos de gobernanza pedagógica y gestión del aprendizaje a partir de la articulación entre evaluación diagnóstica, indicadores educativos y planes de acción en los primeros años de la educación primaria. Metodológicamente, se trata de una investigación cualitativa, de naturaleza aplicada, desarrollada

mediante un estudio de caso fundamentado en el análisis documental. El corpus de la investigación estuvo compuesto por documentos institucionales y pedagógicos producidos en el marco de una estrategia de seguimiento del aprendizaje, incluyendo informes de desempeño, instrumentos de evaluación, materiales formativos y planes de acción escolares. Los resultados evidencian que el uso pedagógico de las evidencias generadas por las evaluaciones permitió la construcción de procesos sistemáticos de diagnóstico, planificación, intervención y monitoreo de los aprendizajes, articulando diferentes niveles de actuación entre el aula, la escuela y la red educativa. Se constató que la principal contribución de la experiencia analizada no radica en la producción de indicadores o en la aplicación de evaluaciones, sino en la constitución de una arquitectura de gobernanza pedagógica orientada por la corresponsabilidad institucional y el seguimiento continuo de los aprendizajes. Se concluye que la articulación entre evaluación, gestión y monitoreo fortalece la toma de decisiones pedagógicas basadas en evidencias y amplía las posibilidades de garantizar el derecho al aprendizaje.

Palabras clave: Gobernanza Pedagógica. Gestión del Aprendizaje. Evaluación Diagnóstica. Indicadores Educativos. Planes de Acción. Educación Primaria.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a educação básica brasileira passou a conviver de modo cada vez mais intenso com avaliações externas, indicadores de desempenho e políticas de monitoramento da qualidade educacional. O Sistema de Avaliação da Educação Básica, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, as avaliações estaduais e os programas voltados à alfabetização constituem, atualmente, parte significativa do repertório de informações utilizado por gestores públicos, equipes escolares e professores para compreender os desafios da aprendizagem nos sistemas de ensino.

Entretanto, a presença de dados educacionais, por si só, não assegura a melhoria da aprendizagem. Resultados de avaliações externas podem permanecer restritos a rankings, metas administrativas ou comparações entre escolas, quando não são apropriados pelas equipes pedagógicas como instrumentos de análise, planejamento e intervenção. Nesse sentido, o desafio contemporâneo da gestão educacional não consiste apenas em produzir ou acessar indicadores, mas em construir condições institucionais para que esses indicadores sejam pedagogicamente interpretados e transformados em ações concretas no cotidiano das escolas.

Esse deslocamento é particularmente relevante nos anos iniciais do ensino fundamental, etapa em que se consolidam aprendizagens essenciais relacionadas à alfabetização, ao letramento, ao pensamento matemático, à resolução de problemas e à apropriação progressiva das práticas escolares de leitura, escrita e cálculo. Nessa etapa, fragilidades não enfrentadas em tempo oportuno tendem a produzir efeitos cumulativos ao longo da escolarização. Por essa razão, a gestão da aprendizagem exige acompanhamento sistemático, diagnóstico permanente e intervenções planejadas a partir das necessidades reais dos estudantes.

Este artigo analisa uma experiência de organização da gestão da aprendizagem em uma rede municipal de ensino localizada no sul do Brasil, desenvolvida a partir da articulação entre avaliações diagnósticas, indicadores educacionais e planos de ação pedagógica. A experiência envolveu a leitura de resultados de avaliações externas e internas, a elaboração de simulados em rede, a análise de habilidades e distratores, a formação de gestores e professores, a construção de planos de ação por unidade escolar e a proposição de estratégias de recomposição das aprendizagens.

A questão que orienta o estudo é: de que modo os resultados de avaliações diagnósticas e externas podem ser convertidos em estratégias de gestão da aprendizagem articuladas entre sala de aula, escola e rede municipal de ensino?

O objetivo geral consiste em analisar como uma rede municipal de ensino organiza processos de governança pedagógica e gestão da aprendizagem a partir da articulação entre avaliação diagnóstica, indicadores educacionais e planos de ação nos anos iniciais do ensino fundamental.

Como objetivos específicos, busca-se: a) compreender o lugar das avaliações diagnósticas e externas na produção de evidências sobre a aprendizagem; b) identificar os níveis de atuação envolvidos na gestão da aprendizagem — sala de aula, escola e rede; c) analisar como os planos de ação operam como instrumentos de mediação entre dados avaliativos e intervenções pedagógicas; e d) discutir as possibilidades e limites de uma cultura de gestão baseada em evidências no contexto da educação municipal.

Do ponto de vista metodológico, o estudo caracteriza-se como qualitativo, de natureza documental, organizado como estudo de caso. O corpus é composto por documentos institucionais e pedagógicos produzidos no âmbito de um processo de assessoria técnico-pedagógica à rede municipal, envolvendo relatórios de resultados, apresentações formativas, instrumentos de avaliação, planos de ação escolares e programa municipal de recomposição das

aprendizagens. A análise foi orientada por categorias construídas a partir da própria materialidade documental: avaliação como diagnóstico, uso pedagógico dos dados, corresponsabilidade entre níveis de gestão e planejamento de intervenções.

A relevância do estudo reside em contribuir para o debate sobre o uso pedagógico dos indicadores educacionais, evitando tanto a adesão acrítica à lógica performativa dos resultados quanto a recusa dos dados como instrumentos de gestão. Defende-se que avaliações e indicadores podem assumir função formativa quando integrados a processos coletivos de leitura, reflexão e tomada de decisão. Nessa perspectiva, a governança pedagógica não se reduz ao controle de desempenho, mas se configura como um modo de organizar responsabilidades, tempos, instrumentos e ações em torno do direito de aprender.

REFERENCIAL TEÓRICO

A crescente presença das avaliações educacionais nos sistemas de ensino brasileiros tem produzido importantes transformações nos modos de compreender a aprendizagem, a qualidade da educação e a própria função da gestão educacional. Se, durante muito tempo, a aprendizagem foi tratada como uma questão circunscrita à relação entre professor, estudante e conhecimento, as políticas educacionais das últimas décadas ampliaram esse entendimento, tornando-a objeto de acompanhamento, monitoramento e intervenção em diferentes níveis da organização escolar. Nesse contexto, avaliações diagnósticas, avaliações externas, indicadores educacionais e processos de planejamento passaram a ocupar posição estratégica na gestão dos sistemas de ensino.

Todavia, a existência de avaliações e indicadores não garante melhorias nos processos educativos. A produção de dados, por si só, não transforma a realidade escolar. Seu potencial pedagógico depende da capacidade dos sujeitos e das instituições de interpretar as informações produzidas, compreender seus significados e convertê-las em decisões capazes de promover avanços na aprendizagem. É precisamente nesse ponto que a discussão sobre avaliação se aproxima das questões relacionadas à gestão da aprendizagem.

Ao discutir os fundamentos da avaliação educacional, Luckesi (2011) aponta que uma das principais distorções presentes na cultura escolar consiste em confundir avaliação com exame. Segundo o autor, os exames operam por uma lógica classificatória e seletiva, tendo como finalidade aprovar, reprovar ou hierarquizar sujeitos. A avaliação, por sua vez, possui natureza

distinta. Seu objetivo não é julgar, mas compreender. Não se destina a encerrar processos, mas a subsidiar intervenções capazes de qualificá-los.

Nessa perspectiva, a avaliação assume caráter eminentemente diagnóstico. Conforme afirma Luckesi (2011, p. 93), "o ato de avaliar implica coleta, análise e síntese dos dados que configuram o objeto da avaliação, acrescido de uma atribuição de valor ou qualidade". Entretanto, o próprio autor alerta que a atribuição de valor não constitui a finalidade última da avaliação. O aspecto central do processo avaliativo reside na tomada de decisão decorrente do diagnóstico produzido. Em outra passagem, o autor escreve que "o ato de avaliar tem como função investigar a qualidade da realidade, tendo em vista uma intervenção para a sua melhoria" (Luckesi, 2011, p. 175).

Essa compreensão apresenta implicações importantes para os processos educativos. Se a avaliação produz conhecimento sobre a realidade da aprendizagem, sua função não se esgota na identificação de dificuldades ou na produção de resultados estatísticos. Os dados produzidos precisam gerar ações. A avaliação somente se concretiza como prática pedagógica quando orienta intervenções capazes de modificar a situação diagnosticada. Nessa direção, os resultados deixam de representar um ponto de chegada para constituírem um ponto de partida para novas decisões pedagógicas.

A mesma lógica pode ser observada na discussão proposta por Perrenoud (1999) acerca da avaliação formativa. Para o autor, a principal função da avaliação não consiste em medir aprendizagens já concluídas, mas em regular os processos que ainda estão em curso. Trata-se de uma mudança significativa de perspectiva. O foco deixa de estar concentrado exclusivamente nos resultados e passa a incidir sobre os caminhos percorridos pelos estudantes durante sua trajetória de aprendizagem.

Segundo Perrenoud (1999, p. 14), "toda ação pedagógica repousa sobre uma parcela intuitiva de avaliação formativa, no sentido de que há necessariamente um mínimo de regulação em função das aprendizagens". A noção de regulação ocupa posição central em sua teoria. Regular significa observar os processos, identificar obstáculos, compreender necessidades e reorganizar estratégias de ensino de modo a favorecer o desenvolvimento dos estudantes. A avaliação, nesse sentido, torna-se inseparável da ação pedagógica.

Ao aprofundar essa discussão, Perrenoud (1999) argumenta que a avaliação formativa não deve ser compreendida como um conjunto específico de instrumentos, mas como uma determinada maneira de utilizar as informações produzidas ao longo do processo educativo. Uma

prova pode assumir função formativa ou classificatória, dependendo da forma como seus resultados são apropriados pelo professor e pela instituição. O elemento decisivo não está no instrumento utilizado, mas no uso pedagógico das informações geradas.

Essa reflexão é particularmente relevante quando se analisam os processos de avaliação desenvolvidos nos anos iniciais do ensino fundamental. Nessa etapa da escolarização, as aprendizagens relacionadas à alfabetização, ao letramento e ao desenvolvimento do pensamento matemático encontram-se em processo de consolidação. Consequentemente, a identificação precoce de dificuldades assume papel fundamental para que intervenções sejam realizadas antes que as defasagens se ampliem e produzam impactos mais profundos na trajetória escolar dos estudantes.

Entretanto, reconhecer a importância da avaliação diagnóstica e da avaliação formativa conduz a uma questão igualmente relevante: quem é responsável por promover os processos de regulação das aprendizagens? Embora a resposta mais imediata remeta ao trabalho desenvolvido pelos professores em sala de aula, a literatura sobre gestão educacional aponta para uma compreensão mais ampla da responsabilidade pela aprendizagem.

Ao discutir a natureza da gestão educacional contemporânea, Lück (2009) argumenta que a função dos gestores não pode restringir-se às dimensões administrativas e burocráticas da escola. Sua atuação deve estar diretamente vinculada à promoção das condições necessárias para que a aprendizagem aconteça. Segundo a autora, "a gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino e de coordenação das escolas em consonância com as diretrizes e políticas educacionais públicas" (Lück, 2009, p. 24).

Essa definição amplia significativamente o escopo da gestão escolar. A aprendizagem deixa de ser compreendida como responsabilidade exclusiva dos docentes e passa a constituir objeto de acompanhamento e intervenção por parte das equipes gestoras. A direção escolar, a coordenação pedagógica e os órgãos centrais dos sistemas de ensino assumem papel ativo na criação de condições institucionais que favoreçam o desenvolvimento dos processos educativos.

Ao abordar as características da liderança pedagógica, Lück (2014) escreve que a gestão escolar deve mobilizar esforços coletivos em torno da aprendizagem dos estudantes, articulando pessoas, recursos, tempos e estratégias pedagógicas. Trata-se de uma perspectiva que desloca a atenção da gestão das rotinas administrativas para os processos relacionados ao ensino e à aprendizagem. Nessa lógica, acompanhar resultados, analisar evidências, promover formação

continuada, apoiar professores e monitorar intervenções tornam-se atividades centrais da ação gestora.

A aprendizagem passa, assim, a configurar-se como objeto de corresponsabilidade institucional. O professor continua ocupando posição fundamental no desenvolvimento das práticas pedagógicas, mas deixa de atuar isoladamente. Sua ação passa a integrar uma rede de responsabilidades compartilhadas que envolve coordenação pedagógica, direção escolar e órgãos gestores da educação. Essa compreensão é particularmente importante em contextos nos quais os sistemas de ensino buscam desenvolver estratégias de melhoria da aprendizagem fundamentadas na análise sistemática de evidências.

Essa ampliação da responsabilidade institucional pela aprendizagem aproxima-se das discussões contemporâneas sobre governança educacional. Ao analisar processos de melhoria em sistemas educacionais, Fullan (2016) argumenta que mudanças sustentáveis não decorrem de iniciativas isoladas ou da atuação individual de determinados profissionais, mas da capacidade dos sistemas de construir coerência entre diferentes níveis de atuação. Para o autor, "a chave para a melhoria do sistema é o desenvolvimento de uma cultura de responsabilidade coletiva" (Fullan, 2016, p. 30). Nessa perspectiva, a aprendizagem dos estudantes deixa de ser uma preocupação restrita à sala de aula e passa a constituir responsabilidade compartilhada entre professores, gestores escolares e órgãos centrais dos sistemas de ensino. A governança educacional, portanto, deixa de ser compreendida apenas como um conjunto de mecanismos administrativos de coordenação, e passa a ser pensada como um processo de articulação institucional orientado pela melhoria das aprendizagens. Conforme destaca Fullan (2016), sistemas educacionais mais efetivos são aqueles capazes de combinar uso de evidências, desenvolvimento da capacidade profissional e acompanhamento contínuo das ações implementadas. Essa compreensão aproxima-se diretamente do conceito de governança pedagógica adotado neste estudo, entendido como a construção de relações, estratégias e dispositivos institucionais voltados à produção de condições coletivas para que todos os estudantes aprendam.

Nesse cenário, as avaliações externas assumem papel relevante. No Brasil, a consolidação do Sistema de Avaliação da Educação Básica e do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica ampliou significativamente a disponibilidade de informações sobre o desempenho dos estudantes e das redes de ensino. Contudo, conforme observa Brooke (2013), a contribuição dessas avaliações não reside simplesmente na divulgação dos resultados alcançados. Seu

potencial encontra-se na possibilidade de produzir informações capazes de subsidiar decisões pedagógicas e políticas educacionais.

Segundo Brooke (2013), um dos principais desafios associados às avaliações externas consiste justamente em evitar que seus resultados sejam utilizados apenas para fins de classificação, ranqueamento ou responsabilização das escolas. Quando apropriados pedagogicamente, os dados produzidos pelas avaliações podem contribuir para a identificação de fragilidades de aprendizagem, para o planejamento de intervenções e para o acompanhamento da efetividade das ações implementadas.

Nessa mesma direção, Bonamino e Sousa (2012) argumentam que os sistemas de avaliação em larga escala produziram novas demandas para gestores e professores. Se, em um primeiro momento, a preocupação principal estava relacionada à produção dos indicadores, atualmente o desafio desloca-se para sua interpretação e utilização pedagógica. A questão central deixa de ser apenas conhecer os resultados e passa a ser compreender o que fazer com eles.

Essa mudança de enfoque conduz a uma compreensão mais complexa da relação entre avaliação e gestão. Os resultados das avaliações externas não substituem os processos avaliativos desenvolvidos pelas escolas nem eliminam a necessidade de diagnósticos locais. Pelo contrário, tornam-se mais potentes quando articulados a avaliações diagnósticas, observações pedagógicas, registros de aprendizagem e processos permanentes de acompanhamento dos estudantes. É dessa articulação entre diferentes fontes de informação que emerge a possibilidade de construir intervenções mais qualificadas e contextualizadas.

Sob essa perspectiva, a aprendizagem deixa de ser compreendida apenas como resultado do trabalho realizado em sala de aula e passa a constituir objeto de gestão em diferentes escalas do sistema educacional. A avaliação produz evidências; a gestão interpreta essas evidências; o planejamento organiza as respostas institucionais necessárias; e as intervenções pedagógicas buscam transformar a realidade diagnosticada. Trata-se de um movimento contínuo, no qual avaliação, gestão e ação pedagógica tornam-se dimensões inseparáveis de um mesmo processo.

É nesse horizonte que se insere a noção de governança pedagógica adotada neste estudo. Entende-se por governança pedagógica o conjunto de processos, relações e mecanismos institucionais que articulam diferentes sujeitos e níveis de gestão em torno da promoção da aprendizagem dos estudantes. Nessa perspectiva, avaliações diagnósticas, indicadores educacionais, monitoramento pedagógico, formação continuada e planos de ação não constituem iniciativas isoladas, mas elementos de uma mesma arquitetura institucional orientada pela

garantia do direito de aprender. A aprendizagem transforma-se, assim, em objeto de corresponsabilidade coletiva, demandando ações articuladas entre professores, gestores escolares e gestores públicos na construção de respostas pedagógicas fundamentadas em evidências e comprometidas com a melhoria da qualidade da educação.

METODOLOGIA

Este estudo adota abordagem qualitativa, de natureza aplicada, configurando-se como um estudo de caso fundamentado em análise documental. A opção por esse delineamento decorre da natureza do problema investigado, que busca compreender como avaliações diagnósticas, indicadores educacionais e planos de ação são articulados em um processo de gestão da aprendizagem desenvolvido por uma rede municipal de ensino.

A pesquisa qualitativa mostra-se adequada quando o interesse do pesquisador está voltado à compreensão dos significados, das relações e dos processos que constituem determinado fenômeno social. Conforme afirma Minayo (2012, p. 21), a pesquisa qualitativa trabalha com "o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes", permitindo compreender fenômenos complexos que não podem ser reduzidos a variáveis isoladas ou a relações exclusivamente quantitativas. No caso deste estudo, o interesse não está em medir resultados educacionais ou verificar relações causais entre variáveis específicas, mas em compreender como diferentes instrumentos de avaliação e gestão foram articulados na constituição de um modelo de governança pedagógica voltado à melhoria das aprendizagens.

O delineamento como estudo de caso justifica-se pela intenção de investigar um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto real de ocorrência. Segundo Yin (2015, p. 17), o estudo de caso “constitui uma estratégia metodológica especialmente adequada quando se pretende responder questões do tipo como e por que, particularmente em situações nas quais os limites entre o fenômeno estudado e o contexto em que ele ocorre não se apresentam claramente definidos”. Para o autor, o estudo de caso permite compreender processos complexos preservando as características significativas dos acontecimentos organizacionais e sociais.

Nessa mesma direção, André (2013, p. 97) destaca que o estudo de caso em educação possibilita ao pesquisador "revelar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação ou problema, focalizando-o como um todo". Para além de descrever acontecimentos,

essa abordagem busca compreender as relações estabelecidas entre sujeitos, instituições, práticas e contextos, produzindo conhecimento aprofundado sobre fenômenos específicos.

O caso analisado corresponde ao processo de construção de uma estratégia de gestão da aprendizagem desenvolvida em uma rede municipal de ensino localizada no sul do Brasil ao longo do ano de 2025. A experiência envolveu seis escolas de ensino fundamental, gestores da Secretaria Municipal de Educação, equipes diretivas, coordenadoras pedagógicas e professores dos anos iniciais do ensino fundamental, especialmente das turmas de 2º e 5º anos. O processo teve como objetivo qualificar a aprendizagem dos estudantes por meio da articulação entre avaliação diagnóstica, indicadores educacionais, formação continuada e elaboração de planos de ação pedagógica.

A investigação fundamenta-se na análise de documentos produzidos durante a implementação dessa experiência. A análise documental constitui importante procedimento metodológico para pesquisas em educação, especialmente quando se busca compreender processos institucionais e práticas organizacionais materializadas em registros escritos. Conforme destaca Cellard (2008, p. 295), "o documento escrito constitui uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais", permitindo acesso a informações, decisões, concepções e modos de organização produzidos em determinado contexto histórico e institucional.

O corpus documental da pesquisa foi constituído por diferentes materiais elaborados no decorrer do processo investigado, incluindo documentos orientadores da Secretaria Municipal de Educação, apresentações utilizadas em formações com gestores e professores, relatórios de desempenho produzidos a partir dos simulados aplicados na rede, instrumentos de avaliação diagnóstica, planos de ação desenvolvidos pelas unidades escolares e o Programa Municipal de Recomposição das Aprendizagens. A diversidade de documentos analisados permitiu acompanhar diferentes etapas do processo de gestão da aprendizagem, desde a produção dos diagnósticos até a definição das intervenções pedagógicas implementadas pelas escolas e pela rede de ensino.

A análise dos documentos foi orientada pela perspectiva proposta por Cellard (2008), considerando tanto os elementos explícitos quanto os significados produzidos pelas condições institucionais de elaboração dos materiais. Inicialmente realizou-se uma leitura integral do conjunto documental com o objetivo de identificar recorrências, conceitos centrais, estratégias de intervenção e formas de organização da gestão pedagógica. Em seguida, os documentos foram

agrupados segundo sua função no processo investigado, permitindo reconstruir a dinâmica de produção, circulação e utilização das informações relacionadas à aprendizagem dos estudantes.

A partir desse movimento analítico, foram construídas quatro categorias interpretativas: a) avaliação como produção de evidências sobre a aprendizagem; b) uso pedagógico dos indicadores educacionais; c) articulação entre diferentes níveis de gestão educacional; e d) planos de ação como dispositivos de intervenção pedagógica. Tais categorias emergiram do diálogo entre os referenciais teóricos adotados e os materiais produzidos pela rede municipal de ensino, possibilitando compreender como os diferentes instrumentos analisados se articulam na constituição de uma estratégia de governança pedagógica orientada à aprendizagem.

Cabe destacar que o estudo não tem por finalidade avaliar a efetividade estatística das ações implementadas nem estabelecer relações de causalidade entre os resultados obtidos pelos estudantes e as intervenções realizadas. O interesse concentra-se na compreensão dos processos organizacionais e pedagógicos que permitiram transformar informações produzidas por avaliações diagnósticas e indicadores educacionais em decisões, planejamentos e ações voltadas à melhoria das aprendizagens. Nesse sentido, o foco da investigação recai sobre a arquitetura de gestão construída pela rede municipal e sobre os mecanismos de articulação estabelecidos entre sala de aula, escola e sistema de ensino.

A partir dessa perspectiva, o estudo busca contribuir para a compreensão das possibilidades de utilização pedagógica dos dados educacionais, evidenciando como avaliações, indicadores e processos de planejamento podem constituir instrumentos de governança pedagógica comprometidos com a garantia do direito à aprendizagem nos anos iniciais do ensino fundamental.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos documentos permite compreender que a experiência desenvolvida pela rede municipal investigada supera a implementação de avaliações diagnósticas, simulados ou planos de intervenção isolados. O conjunto de materiais produzidos ao longo do processo revela a constituição de uma arquitetura institucional orientada pela aprendizagem dos estudantes, na qual avaliação, planejamento, monitoramento e intervenção pedagógica passam a operar de forma articulada entre diferentes níveis de gestão. É justamente essa articulação que permite compreender a experiência à luz do conceito de governança pedagógica discutido neste estudo.

Entende-se, nesse contexto, que a governança pedagógica se materializa na capacidade da rede de produzir informações sobre a aprendizagem, transformá-las em decisões pedagógicas e acompanhar sistematicamente sua implementação. Diferentemente de modelos centrados exclusivamente na responsabilização dos professores ou na análise de indicadores de desempenho, os documentos analisados evidenciam um processo de corresponsabilização institucional pela aprendizagem, envolvendo professores, equipes gestoras escolares e Secretaria Municipal de Educação em um ciclo contínuo de diagnóstico, planejamento, intervenção e monitoramento.

Esse movimento fica evidente já na justificativa dos planos de ação elaborados pelas unidades escolares. Os documentos indicam que o processo foi organizado a partir da análise dos resultados dos simulados aplicados aos estudantes dos 2º e 5º anos, tomando como referência as habilidades previstas pela Base Nacional Comum Curricular e pela matriz de referência do Saeb. O objetivo não era simplesmente verificar o desempenho alcançado pelos estudantes, mas identificar fragilidades específicas de aprendizagem que necessitavam de intervenção pedagógica. Os próprios documentos afirmam que os simulados permitiriam apontar "fragilidades que precisam ser enfrentadas com intencionalidade pedagógica e colaboração entre todos os envolvidos".

Essa concepção aproxima-se da compreensão de avaliação defendida por Luckesi (2011). Conforme discutido anteriormente, a avaliação adquire sentido pedagógico quando produz informações capazes de subsidiar decisões e intervenções sobre a realidade diagnosticada. A análise documental demonstra que a rede municipal buscou construir exatamente esse movimento. Os resultados dos simulados não foram tratados como produto final do processo educativo, mas como instrumentos de investigação das aprendizagens. Em diferentes documentos, observa-se a preocupação em compreender quais habilidades apresentavam maior incidência de erros, quais conteúdos exigiam retomada e quais estudantes necessitavam de apoio mais intensivo.

A importância atribuída ao diagnóstico aparece de forma recorrente nos materiais analisados. Os planos de ação estabelecem como primeiro objetivo específico a realização de diagnósticos capazes de identificar potencialidades e fragilidades de aprendizagem em Língua Portuguesa e Matemática, reconhecendo que o planejamento pedagógico somente pode ser efetivo quando fundamentado em evidências produzidas a partir da realidade concreta dos estudantes. Essa opção metodológica aponta para um deslocamento importante: a aprendizagem

deixa de ser interpretada a partir de percepções genéricas sobre o desempenho das turmas e passa a ser analisada por meio de informações objetivas produzidas pelos próprios processos avaliativos.

Entretanto, o aspecto mais significativo identificado na experiência não reside apenas na produção dos diagnósticos, mas na forma como esses dados foram apropriados coletivamente pelos diferentes atores envolvidos. Os documentos demonstram que a aplicação dos simulados foi seguida por reuniões de análise dos resultados, encontros formativos, elaboração de relatórios pedagógicos e construção de planos de ação específicos para cada unidade escolar. Em vez de produzir um único plano para toda a rede, optou-se pela elaboração de documentos individualizados para cada escola, considerando seus resultados específicos, suas fragilidades e seus desafios particulares.

Essa estratégia aponta para uma compreensão mais complexa do uso pedagógico dos dados. Embora as escolas compartilhassem um mesmo contexto institucional e participassem de uma política comum de acompanhamento das aprendizagens, os documentos demonstram o reconhecimento de que cada unidade apresentava necessidades distintas. O Ideb (2023) das escolas da rede, por exemplo, variava entre 5,8 e 7,1, evidenciando realidades educacionais diferentes que exigiam respostas igualmente diferenciadas. Essa constatação reforça a ideia de que os indicadores educacionais assumem maior potencial pedagógico quando utilizados para compreender contextos específicos e não apenas para estabelecer comparações entre instituições.

A análise também permite observar aproximação com a concepção de avaliação formativa proposta por Perrenoud (1999). Segundo o autor, a avaliação torna-se formativa quando produz mecanismos de regulação das aprendizagens, possibilitando ajustes contínuos nos processos de ensino. Nos documentos analisados, verifica-se que os resultados dos simulados foram convertidos em ações concretas de intervenção pedagógica. As escolas foram orientadas a desenvolver oficinas semanais voltadas às habilidades com maiores índices de fragilidade, atividades específicas de leitura e produção textual, estratégias colaborativas de resolução de problemas matemáticos, ações de gamificação e agrupamentos pedagógicos destinados à recomposição das aprendizagens.

Chama atenção o fato de que as intervenções propostas não se limitam à repetição de exercícios ou ao treinamento para avaliações externas. Os documentos sugerem atividades contextualizadas, situações-problema, práticas colaborativas de aprendizagem, tutoria entre estudantes e estratégias voltadas ao protagonismo discente. Em uma das orientações presentes

nos planos de ação, recomenda-se que os estudantes sejam incentivados a construir hipóteses, argumentar, confrontar respostas e participar ativamente da resolução dos desafios propostos. Essa característica demonstra preocupação em associar a melhoria dos indicadores à qualificação das experiências de aprendizagem desenvolvidas em sala de aula.

Outro aspecto relevante identificado na análise refere-se à ampliação da responsabilidade pela aprendizagem. Tradicionalmente, as dificuldades dos estudantes tendem a ser atribuídas exclusivamente ao professor. Entretanto, os documentos analisados apontam para uma lógica distinta. A aprendizagem passa a constituir objeto de corresponsabilidade institucional, envolvendo professores, coordenação pedagógica, direção escolar e Secretaria Municipal de Educação. Os planos de ação apresentam intervenções organizadas em diferentes níveis de atuação: ações conduzidas diretamente pelos professores, ações realizadas pela equipe gestora da escola e ações coordenadas pela própria Secretaria Municipal de Educação.

Essa característica aproxima-se da concepção de gestão defendida por Lück (2009), para quem a principal função da gestão educacional consiste em criar condições institucionais favoráveis à aprendizagem. Nos documentos analisados, a atuação das equipes gestoras não se restringe à administração escolar. Entre as responsabilidades atribuídas à direção e à coordenação pedagógica encontram-se a análise dos relatórios produzidos pelos simulados, a pactuação de metas junto aos professores, o acompanhamento semanal das práticas pedagógicas, a realização de plantões pedagógicos e o suporte permanente aos docentes.

Talvez este seja um dos resultados mais importantes evidenciados pelo estudo. Os documentos nos mostraram que a melhoria da aprendizagem não foi concebida como resultado exclusivo do esforço individual do professor, mas como consequência de um sistema de apoio pedagógico estruturado em torno do acompanhamento contínuo das práticas educativas. O monitoramento aparece como elemento central da estratégia desenvolvida pela rede. Contudo, diferentemente de abordagens pautadas pela fiscalização ou pela responsabilização individual, o monitoramento assume caráter formativo. Seu objetivo consiste em apoiar os professores, identificar necessidades, promover ajustes e oferecer suporte às ações desenvolvidas em sala de aula.

Essa dimensão torna-se particularmente evidente quando os documentos estabelecem a necessidade de visitas *in loco* da equipe pedagógica às unidades escolares, reuniões periódicas com as equipes gestoras, acompanhamento da implementação dos planos de ação e realização de formações voltadas à interpretação dos resultados e ao planejamento das intervenções. O

acompanhamento das escolas deixa de ocorrer apenas ao final dos processos e passa a integrar o cotidiano da gestão pedagógica da rede.

Os resultados também evidenciam uma preocupação significativa com a constituição de uma cultura institucional orientada por evidências. Em diferentes passagens, os documentos ressaltam a importância de analisar os dados para compreender o que os estudantes aprenderam, quais habilidades necessitam de retomada e quais estratégias devem ser adotadas para promover avanços. Essa postura aproxima-se das discussões contemporâneas sobre uso pedagógico dos dados educacionais, mas apresenta uma característica importante: os dados não substituem o trabalho pedagógico nem ocupam posição hierarquicamente superior ao conhecimento profissional dos docentes. Eles funcionam como instrumentos de apoio à tomada de decisão.

Todavia, a análise também permite identificar desafios importantes. O primeiro deles refere-se à necessidade de manutenção dos processos de monitoramento ao longo do tempo. Produzir diagnósticos e elaborar planos de ação são movimentos fundamentais, mas insuficientes quando não acompanhados por estratégias permanentes de acompanhamento e revisão das ações implementadas. A própria lógica proposta nos documentos pressupõe um ciclo contínuo de diagnóstico, intervenção, monitoramento e reavaliação. Sustentar essa dinâmica exige investimento institucional, tempo de planejamento, formação continuada e estabilidade das equipes envolvidas.

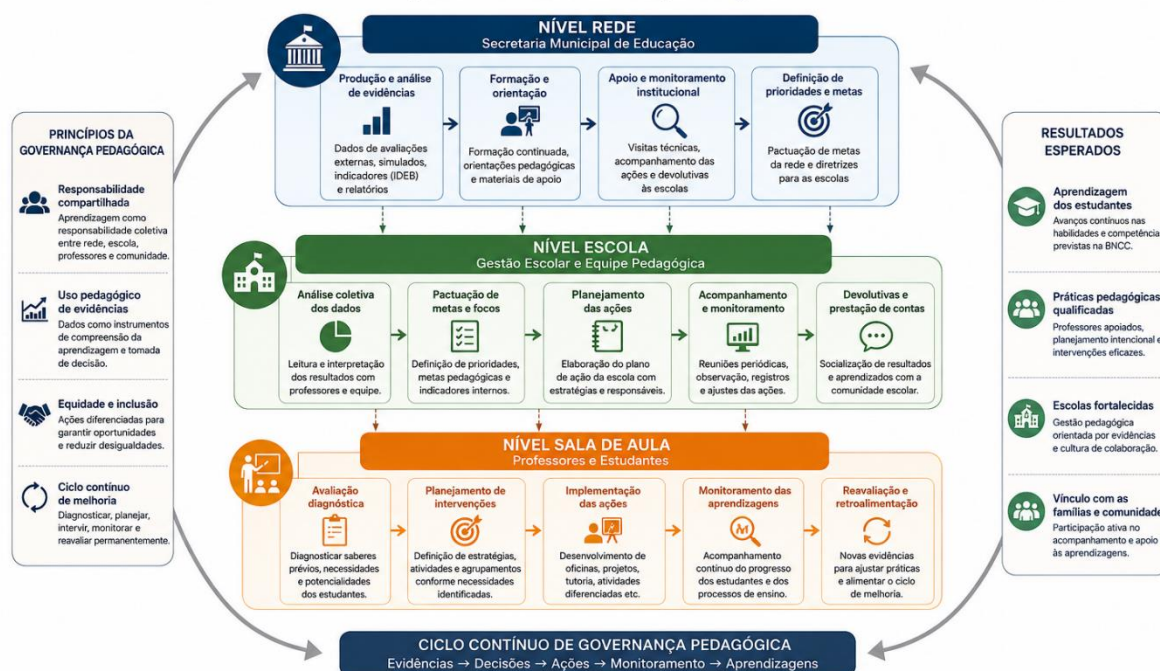
Outro desafio refere-se ao risco de redução da aprendizagem aos indicadores produzidos pelas avaliações externas. Embora os documentos demonstrem esforço consistente para evitar essa armadilha, permanece a necessidade de equilibrar a preocupação com os resultados e o compromisso com uma formação ampla dos estudantes. A melhoria dos indicadores não pode constituir finalidade em si mesma. Seu sentido reside na capacidade de expressar avanços efetivos nas aprendizagens construídas pelos estudantes ao longo de sua trajetória escolar.

Um terceiro desafio refere-se à construção de estratégias capazes de enfrentar as desigualdades educacionais presentes no interior da própria rede de ensino. Embora os documentos analisados demonstrem preocupação com a identificação das fragilidades de aprendizagem e com a implementação de intervenções pedagógicas específicas, os resultados educacionais não podem ser compreendidos exclusivamente a partir das práticas desenvolvidas pela escola. Conforme evidenciam diferentes estudos sobre equidade educacional, as condições socioeconômicas das famílias, o acesso a bens culturais, as oportunidades de aprendizagem extraclasse, as condições de moradia, trabalho e renda, bem como as diferentes situações de

vulnerabilidade social, exercem influência significativa sobre os percursos escolares dos estudantes. Nesse contexto, a gestão da aprendizagem precisa reconhecer que tratar todos os estudantes da mesma forma não significa promover equidade. Pelo contrário, a análise dos dados torna-se mais potente quando permite identificar grupos, territórios e sujeitos que demandam maior atenção e apoio institucional. Os próprios planos de ação destacam a importância do envolvimento das famílias e da comunidade escolar no acompanhamento das aprendizagens, reconhecendo que o fortalecimento dos vínculos entre escola e comunidade constitui elemento estratégico para o enfrentamento das dificuldades identificadas. Desse modo, a governança pedagógica da aprendizagem não pode restringir-se à análise dos indicadores ou à reorganização das práticas docentes, devendo incorporar ações voltadas ao fortalecimento da participação familiar, à ampliação das condições de permanência e sucesso escolar e à garantia de oportunidades efetivamente equitativas de aprendizagem para todos os estudantes.

Apesar desses desafios, os resultados permitem afirmar que a principal contribuição da experiência investigada não está na criação de novos instrumentos avaliativos ou na definição de metas de desempenho, mas na constituição de um modelo de governança pedagógica da aprendizagem. Esse modelo organiza-se a partir de quatro movimentos interdependentes: produção de evidências sobre a aprendizagem, interpretação coletiva dos resultados, planejamento de intervenções pedagógicas e monitoramento sistemático das ações implementadas. A força dessa arquitetura não reside em cada um desses elementos isoladamente, mas na articulação permanente entre eles, conforme apresenta a figura 01.

Figura 1. Modelo de Governança Pedagógica da Aprendizagem
Articulação entre avaliação, planejamento, intervenção e monitoramento
para a melhoria contínua das aprendizagens



Fonte: elaborado pelos autores (2026)

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar como uma rede municipal de ensino organiza processos de governança pedagógica e gestão da aprendizagem a partir da articulação entre avaliação diagnóstica, indicadores educacionais e planos de ação nos anos iniciais do ensino fundamental. A investigação permitiu compreender que o aspecto mais relevante da experiência analisada não reside na utilização isolada de instrumentos avaliativos ou na busca por melhores resultados em avaliações externas, mas na construção de uma dinâmica institucional capaz de transformar informações sobre a aprendizagem em decisões pedagógicas sistemáticas e compartilhadas.

Os documentos analisados evidenciaram que as avaliações diagnósticas e os indicadores educacionais passaram a desempenhar papel estruturante na organização do trabalho pedagógico da rede. Os resultados produzidos pelos simulados e pelas avaliações externas não foram tratados como produtos finais ou instrumentos de prestação de contas, mas como elementos de investigação da realidade educativa, permitindo identificar fragilidades, potencialidades e necessidades específicas de aprendizagem. Nesse sentido, confirma-se a compreensão defendida

por Luckesi (2011) de que a avaliação adquire significado pedagógico quando produz condições para a tomada de decisões e para a intervenção sobre a realidade diagnosticada.

Ao mesmo tempo, a experiência analisada demonstra que a utilização pedagógica dos dados depende da existência de processos organizados de interpretação, acompanhamento e monitoramento. A análise apontou que a produção dos diagnósticos foi acompanhada por reuniões pedagógicas, formações continuadas, elaboração de planos de ação, visitas técnicas às escolas e acompanhamento sistemático das práticas desenvolvidas pelos professores. Esse movimento aproxima-se da concepção de regulação das aprendizagens proposta por Perrenoud (1999), na medida em que os resultados avaliativos foram convertidos em intervenções voltadas à superação das dificuldades identificadas.

Um dos principais achados do estudo refere-se à ampliação da responsabilidade pela aprendizagem. Os documentos evidenciam que a aprendizagem deixou de ser compreendida como atribuição exclusiva do professor para constituir objeto de corresponsabilidade entre sala de aula, escola e rede de ensino. Professores, equipes gestoras e Secretaria Municipal de Educação passaram a atuar de forma articulada na produção, interpretação e utilização das evidências sobre a aprendizagem, construindo mecanismos permanentes de acompanhamento e apoio pedagógico. Nessa perspectiva, o monitoramento não assumiu caráter fiscalizador ou punitivo, mas configurou-se como estratégia de suporte às práticas docentes e de fortalecimento das condições institucionais necessárias à aprendizagem dos estudantes.

Os resultados também permitem afirmar que a gestão da aprendizagem não pode ser reduzida à análise de indicadores educacionais. Embora os dados constituam importante instrumento para a identificação de necessidades e definição de prioridades, sua interpretação exige considerar os contextos sociais, culturais e econômicos nos quais as escolas estão inseridas. As desigualdades educacionais, as situações de vulnerabilidade social e as diferentes condições de participação das famílias no percurso escolar dos estudantes permanecem como desafios centrais para a efetivação do direito à aprendizagem. Nesse sentido, a promoção da equidade exige que os sistemas educacionais sejam capazes de combinar o uso qualificado das evidências com estratégias de acolhimento, apoio e ampliação das oportunidades educativas.

Do ponto de vista teórico, o estudo possibilitou avançar na compreensão daquilo que denominamos governança pedagógica da aprendizagem. Com base na experiência analisada, entende-se que a governança pedagógica corresponde ao conjunto de relações, estratégias, instrumentos e processos institucionais que articulam diferentes níveis de gestão em torno da

promoção das aprendizagens dos estudantes. Avaliação diagnóstica, indicadores educacionais, monitoramento pedagógico, formação continuada, planejamento escolar e planos de ação passam a integrar uma mesma arquitetura de gestão orientada pela produção de evidências e pela tomada de decisões compartilhadas.

Por fim, reconhece-se que os resultados aqui apresentados se referem a um contexto específico e não possuem pretensão de generalização estatística. Contudo, a experiência analisada oferece elementos relevantes para o debate contemporâneo sobre gestão educacional, especialmente em um cenário marcado pela crescente produção de dados e indicadores sobre a qualidade da educação. Mais do que ampliar sistemas de avaliação, o desafio colocado às redes de ensino consiste em construir capacidades institucionais para interpretar esses dados pedagogicamente e transformá-los em ações concretas de apoio às escolas, aos professores e aos estudantes. É nesse movimento que avaliações e indicadores deixam de ser apenas instrumentos de mensuração e passam a constituir ferramentas efetivas de garantia do direito de aprender.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à Prefeitura Municipal de Forquilha/SC e à Secretaria Municipal de Educação pelo apoio institucional no desenvolvimento das ações que deram origem a este estudo. Estendem seus agradecimentos às comunidades escolares da EEB Francisco Hoepers, EEB Prof. Jakob Arns, EEB Egídio de Bona, EEB Gabriel Serafim, EEB José Aléssio e EEB Waldemar Casagrande, especialmente às equipes gestoras e docentes, pela disponibilidade, comprometimento e participação ativa nos processos de planejamento, análise e implementação das ações pedagógicas aqui discutidas. De modo muito especial, agradecem às crianças da Rede Municipal de Ensino de Forquilha, que, com suas aprendizagens, desafios, descobertas e trajetórias, constituem a razão maior de todo esforço empreendido em favor de uma educação pública de qualidade.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. 5. ed. Brasília: Liber Livro, 2013.

BLACK, Paul; WILLIAM, Dylan. **Assessment and classroom learning**. Assessment in Education: Principles, Policy & Practice, London, v. 5, n. 1, p. 7-74, 1998.

BONAMINO, Alicia Maria Catalano de; SOUSA, Sandra Zákia Lian. Três gerações de avaliação da educação básica no Brasil: interfaces com o currículo da/na escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 373-388, abr./jun. 2012.

BROOKE, Nigel. Controvérsias sobre políticas de alto impacto. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 43, n. 148, p. 336-347, jan./abr. 2013.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionel-H.; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Álvaro (org.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

FULLAN, Michael. **The new meaning of educational change**. 5. ed. New York: Teachers College Press, 2016.

HOFFMANN, Jussara Maria Lerch. **Avaliação mediadora: uma prática em construção da pré-escola à universidade**. 35. ed. Porto Alegre: Mediação, 2018.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 32. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.