

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

DULCYMAR DE MELLO GONÇALVES PIMENTA

**O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA- PIP/CBC EM TRÊS
ESCOLAS DA SRE- CURVELO: ANÁLISE DAS AÇÕES GESTORAS QUE
CONTRIBUEM PARA A MELHORIA DOS RESULTADOS EXTERNOS**

JUIZ DE FORA
2015

DULCYMAR DE MELLO GONÇALVES PIMENTA

**O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA- PIP/CBC EM TRÊS
ESCOLAS DA SRE- CURVELO: ANÁLISE DAS AÇÕES GESTORAS QUE
CONTRIBUEM PARA A MELHORIA DOS RESULTADOS EXTERNOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Tavares Júnior

JUIZ DE FORA

2015

DULCYMAR DE MELLO GONÇALVES PIMENTA

**O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA- PIP/CBC EM TRÊS
ESCOLAS DA SRE- CURVELO: ANÁLISE DAS AÇÕES GESTORAS QUE
CONTRIBUEM PARA A MELHORIA DOS RESULTADOS EXTERNOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Membro da banca - Orientador(a)

Membro da banca Externa

Membro da Banca Interna

A meu marido, amigo e incentivador
Marco Aurélio, meus filhos, razão do meu
viver, Douglas, Otávio e Pedro.

AGRADECIMENTOS

A Deus que me possibilitou o ingresso ao Mestrado e fortaleceu-me diante de cada obstáculo para que eu chegasse até aqui.

A Nossa Senhora Aparecida que me cobriu com seu manto, acolheu-me em seu colo de mãe nos momentos que pensei em desistir.

Às tutoras Amanda, Francisca e Priscila pelo suporte fundamental para a elaboração da dissertação.

A todos os mestres que durante esse curso contribuíram para o meu crescimento profissional, em especial à Professora Thelma Polon, Professor Wagner Resende, Marcos Tanure, Marcos David e, as inesquecíveis tutoras Andréia, Janaína e Amélia. Vocês foram anjos que Deus enviou para me conduzir nos árduos momentos desse curso. Minha eterna gratidão.

Agradeço ao meu marido, Marco Aurélio, por todo o incentivo, dedicação e por compreender meus momentos de stress, por enxugar minhas lágrimas quando o medo de não conseguir invadia minha mente e suportar minha ausência durante muitas noites que ficava debruçada ao computador até de madrugada. Você sempre foi meu grande incentivador. Obrigada por acreditar em mim. Essa vitória é nossa.

Aos meus filhos, Douglas, Otavio e Pedro que suportaram minha ausência nas reuniões e festas da escola, nas festas da família e nos almoços de domingo que durante dois anos vocês foram sem mim, compreendendo a importância dessa etapa em minha vida. Foram muitas as noites que vocês ficaram acordados esperando que eu fosse dormir, preocupados com minha saúde. Vocês são meu orgulho.

Aos meus irmãos, sobrinhos, sogra e cunhados, por amparar e cuidar de meus filhos, com tanto amor, em meus momentos de ausência.

À minha mãezinha querida, Yara, inspiração de minha vida. Mulher forte que me ensinou a nunca desistir de meus sonhos. Obrigada por compreender minha ausência e cuidar de meus filhos. Amo você.

Ao meu pai Nilson, que lá do céu, inspirou-me na escrita desse trabalho e ao meu sogro, Raimundo Pimenta, que me incentivou e ajudou-me na realização de tantos outros cursos. A morte não impediu que você continuasse zelando por nós.

Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor.

Mas, lutamos para que o melhor fosse feito.

Não somos o que deveríamos ser.

Não somos o que iremos ser,

Mas graças a Deus,

Não somos o que éramos.

Martin Luther King

RESUMO

Este trabalho, um Plano de Ação Educacional (PAE), tem por objetivo analisar as ações gestoras que contribuem para a implementação do Programa de Intervenção Pedagógica- PIP/CBC e impactam positivamente no desempenho dos alunos em três escolas públicas do Estado de Minas Gerais/Brasil. Para tanto, buscou-se conhecer as fases de implementação dessa política pública, analisar os gráficos de resultados das avaliações externas do SIMAVE das escolas pesquisadas e compreender até que ponto as ações gestoras contribuem para a melhoria dos resultados e implementação do PIP/CBC. Desta forma, no primeiro capítulo realiza-se uma descrição das escolas pesquisadas, apresentando as características gerais das instituições e os resultados educacionais das avaliações do PROEB e IDEB. No segundo capítulo, embasa-se o estudo nas obras de Luck referentes a gestão escolar e suas dimensões, no texto perfis de Liderança de Polon. Foi realizado, ainda, uma análise das ações gestoras a luz dessas autoras e de Eduardo Condé. A metodologia utilizada foi qualitativa através de instrumentos diversificados como observação do cotidiano dos gestores, análise de relatórios, revistas pedagógicas e entrevistas semiestruturadas. O estudo aponta a existência de boas práticas desenvolvidas pelas equipes gestoras das instituições pesquisadas que impactaram positivamente a elevação dos resultados e a implementação do PIP, mas, também identificou ações que precisam ser melhoradas para a obtenção de melhores resultados e eficácia da política. Sendo assim, o terceiro capítulo destina-se à proposição de um Plano de Ação tendo como objetivo central a elaboração de um Guia de Boas Práticas dos Gestores escolares e proposições para solucionar as fragilidades evidenciadas por este estudo, disseminando-as para todas as escolas da jurisdição.

Palavras-chave: Gestão escolar; Boas Práticas de Gestão; Programa de Intervenção Pedagógica – PIP/CBC.

ABSTRACT

This work, an Educational Action Plan (PAE), aims to analyze the management actions that contribute to the implementation of the intervention program Pedagógica-PIP / CBC and positively impact the performance of students in three public schools in the state of Minas Gerais / Brazil. Therefore, we sought to know the stages of implementation of this public policy, analyze the graphs of results of SIMAVE the external evaluations of the surveyed schools and comprehending to what extent management actions has contributed for the improved of the results and implementation of the PIP / CBC. Thus, in the first chapter, we conducted a description of the surveyed schools, presenting the general characteristics of the institutions and the educational results of the evaluations of PROEB and IDEB. On the second chapter, the study was based on Luck's works related to school management and its dimensions and on Leadership profiles researched by Polon. It was also conducted an analysis of management actions under the perspective of such authors and Eduardo Conde. The methodology used was the qualitative through several instruments such as observation of the daily life of managers, report analysis, educational magazines and semi-structured interviews. The study shows the existence of good practices developed by the management who was surveyed in this study which positively impacted the evolution of the results and the implementation of the PIP, but, for the other hand, we found actions that need to be improved to achieve better results and effectiveness of the policy. Thus, the third chapter was dedicated to proposing an Action Plan with the main goal the create a Guide with good practices for school managers and proposals to solve the fragile points highlighted in this study, disseminating them to another schools of this jurisdiction.

Keywords: School management; Good Management Practices; Educational Intervention Program - PIP / CBC.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Novo Paradigma da Educação Mineira Ciclo de políticas	31
FIGURA 2: A Estrutura do PIP/ CBC na Superintendência Regional.....	33
FIGURA 3: Ciclo de Políticas	51

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Resultados da Rede estadual de Minas Gerais dos alunos do 3º ano- PROALFA – 2006 a 2013.....	20
GRÁFICO 2: Resultados da Rede estadual de Minas Gerais dos alunos do 9º ano- Língua Portuguesa - PROEB – 2006 a 2013.....	29
GRÁFICO 3 : Resultados da Rede estadual de Minas Gerais dos alunos do 9º ano- Língua Portuguesa - PROEB – 2006 a 2013.....	30
GRÁFICO 4: Resultado PROEB 2013 – 9ª ano da Rede Estadual/Língua Portuguesa – O Resultado da escola “A”.....	40
GRÁFICO 5: Resultado PROEB 2013 – 9ª ano da Rede Estadual/ Matemática – O Resultado da escola “A”.....	41
GRÁFICO 6: Resultado PROEB 2013 – 9ª ano da Rede Estadual/Língua Portuguesa – O Resultado da escola “B”.....	43
GRÁFICO 7: Resultado PROEB 2013 – 9ª ano da Rede Estadual/ Matemática – O Resultado da escola “B”.....	44
GRÁFICO 8: Resultado PROEB 2013 – 9ª ano da Rede Estadual/Língua Portuguesa – O Resultado da escola “C”.....	45
GRÁFICO 9: Resultado PROEB 2013 – 9ª ano da Rede Estadual/ Matemática – O Resultado da escola “C”.....	47

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Fases de Implementação do Programa de intervenção Pedagógica nos anos Finais do ensino fundamental – PIP/CBC.....	23
QUADRO 2: Infraestrutura da Escola “A”	40
QUADRO 3: Infraestrutura da Escola “B”.....	42
QUADRO 4: Infraestrutura da Escola “C”.....	44
QUADRO 5: Perfil do Gestor para atuar nas Escolas Estaduais de Minas Gerais	64
QUADRO 6: Perfis de Liderança observados nos gestores das escolas “A”, “B” e “C”	67
QUADRO 7: Pontos para melhoria observados nas escolas pesquisadas	67
QUADRO 8: Estratégias desenvolvidas pela Escola “A” que contribuem para a Implementação do PIP/CBC	72
QUADRO 9 : Ações do PAE	79
QUADRO 10: Planilha de custo do PAE.....	82
QUADRO 11: Cronograma de Implementação do PAE	84
QUADRO 12: Formulário para avaliação do PAE	86
QUADRO 13: Formulário para avaliação do Projeto ao final exposição dos portfólios	87

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Taxas de rendimento 2012-Anos Finais- Proporção de alunos com reprovação e abandono.....	38
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS

CAEd - Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação

EJA – Educação de jovens e Adultos

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola

PIP - Programa de Intervenção Pedagógica

PIP/ATC - Programa de Intervenção Pedagógica Alfabetização na Idade Certa

PIP/CBC – Programa de Intervenção Pedagógica / Conteúdos Básicos Comuns

PROALFA - Programa de Avaliação da Alfabetização

PROEB – Programa de Avaliação da Educação Básica

PROEMI – Programa Ensino Médio Inovador

PROETI – Projeto de Tempo Integral

SEE - Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
I. A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA NO ESTADO DE MINAS GERAIS	18
1.1 O desenho do Programa de Intervenção Pedagógica	22
1.2 A extensão do Programa de Intervenção Pedagógica para os anos finais do Ensino Fundamental- PIP/CBC	25
1.3 A Superintendência Regional de Ensino e a implementação do PIP/CBC: atores envolvidos	31
1.3.1 Função dos atores envolvidos em nível local: Analistas Pedagógicos e Gerente do PIP/CBC	32
1.4 Reflexos do Programa de Intervenção Pedagógica em três escolas da SRE de Curvelo	36
1.4.1 A Escola “A”	38
1.4.2 A Escola “B”	41
1.4.3 A Escola “C”	44
II. ANÁLISE COMPARATIVA DAS AÇÕES GESTORAS NAS TRÊS ESCOLAS PESQUISADAS E SEUS RESULTADOS DE 2011 A 2013	48
2.1 O gestor escolar e a implementação do pip/cbc	48
2.2 Os gestores escolares das escolas “a”, “b” e “c”	65
2.3 Análise do Programa de Intervenção Pedagógica dos anos finais nas três escolas pesquisadas	72
III. PRÁTICAS PEDAGÓGICAS EXITOSAS: CONTRIBUIÇÕES PARA A ELABORAÇÃO DO GUIA DE BOAS PRÁTICAS PARA ATINGIR MELHORES RESULTADOS NAS AVALIAÇÕES DO PROEB	78
3.1 Apresentação do plano de ação	79
3.2 Viabilidade das ações	84
3.3 Cronograma de implementação	84
3.4 Avaliação e monitoramento	86
CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	95
APÊNDICE	100

ANEXOS 134

INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda o Programa de Intervenção Pedagógica dos Anos Finais do Ensino Fundamental-Conteúdos Básicos Comuns - PIP-CBC, implantado em 2011, com o objetivo de melhorar o desempenho dos alunos do 6º ao 9º ano em todos os componentes curriculares e nas avaliações externas do PROEB_ Programa de Avaliação da Educação Básica.

Para cumprir o propósito do PIP/CBC de melhorar os resultados internos e externos das escolas, a Secretaria de Estado de Minas Gerais ampliou o quadro de analistas pedagógicos da Secretaria e das superintendências regionais de ensino. Isto ocorreu para que todas as escolas tivessem acompanhamento na elaboração e execução de práticas pedagógicas que favorecessem à consolidação de habilidades e competências não apreendidas pelos alunos e diagnosticadas pelas avaliações externas.

O Programa propõe um trabalho articulado entre os diversos atores envolvidos nos processos escolares em âmbito central, regional e da escola a fim de que todos se apropriem dos processos desenvolvidos nas escolas e dos dados fornecidos por ela. Feita a análise e apropriação dos resultados, propõe-se que a escola elabore um plano de ação com estratégias, metas e responsáveis definidos para resolver os problemas apontados. Este plano é o documento da escola denominado Plano de Intervenção Pedagógica que estabelece as ações dos diversos atores em busca da meta de melhorar a aprendizagem dos alunos.

A intervenção pedagógica, um dos pilares do PIP, instituída no art. 67 da Resolução nº 2197/2012, em todos os anos e componentes curriculares, é uma das estratégias utilizadas nas escolas para melhorar os resultados e garantir a continuidade do percurso escolar do aluno. A gestão pedagógica também exerce um papel de destaque na implementação e execução das ações do PIP nas escolas e, por isso, torna-se uma peça chave nesta pesquisa.

O foco deste estudo recai sobre três escolas da rede estadual de Minas Gerais, todas localizadas no município de Curvelo, no intuito de identificar as ações da gestão escolar que contribuem para a melhoria dos resultados das escolas e para a implementação do PIP/CBC.

O tema deste trabalho é motivado por minha trajetória profissional, cujos últimos 20 anos foram na Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais como professora. Em 2009, fui selecionada para atuar como analista no Programa de Intervenção Pedagógica- PIP/ATC, sendo que, de 2010 a 2014 gerenciei o Programa de Intervenção Pedagógica dos anos Finais do Ensino fundamental- PIP/CBC. Estas experiências contribuíram para a minha reflexão sobre quais ações da gestão escolar contribuem para a melhoria dos resultados das escolas e a implementação do PIP/CBC.

Dessa forma, esta pesquisa se justifica pela importância de se conhecer a atuação do gestor na implementação do Programa de Intervenção Pedagógica – PIP/CBC, cujo foco é a melhoria do desempenho dos alunos para alcançar a aprendizagem significativa e melhores resultados.

O estudo focará, portanto, em três escolas consideradas estratégicas por apresentarem mais de 45 alunos distribuídos entre os padrões baixo e intermediário, mas que vem apresentando evolução diferenciada da proficiência no 9º ano do ensino Fundamental em Língua Portuguesa e Matemática. Interessa-nos saber quais ações da gestão colaboram ou não para que as escolas analisadas aqui apresentem melhores resultados.

O acesso aos dados apresentados será feito através de coleta de informações de relatórios feitos pelos analistas educacionais a partir das visitas às escolas, de acesso restrito a equipe gestora da superintendência Regional de Ensino de Curvelo, das revistas pedagógicas com o resultado das avaliações externas das escolas e do Guia de Revisão e Reorganização do Plano de Intervenção Pedagógica.

A metodologia utilizada é a qualitativa e ao longo do estudo serão utilizados diferentes instrumentos de pesquisa como entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação da ação cotidiana dos gestores. As entrevistas serão realizadas com professores, gestores e especialistas da educação básica; e os documentos analisados serão o Plano de Intervenção Pedagógica, o Projeto Político Pedagógico, as atas de reunião, os relatórios dos analistas pedagógicos que visitam as escolas para acompanhar e monitorar o Plano de Intervenção Pedagógica semanalmente, as revistas pedagógicas do SIMAVE – Sistema Mineira de Avaliação com resultados das avaliações externas (2011 a 2013).

De acordo com André (1983), as vantagens de uso de dados qualitativos na pesquisa educacional são muitas, pois possibilita apreender o caráter complexo e multifuncional dos fenômenos em seu contexto natural, além de fornecer ao pesquisador condições de capturar informações sobre as experiências escolares que ajudarão na compreensão das relações interpessoais. Ela ressalta ainda que os estudos qualitativos podem contribuir para o estudo de tópicos importantes como “criatividade” e “pensamento crítico” que muitas vezes são difíceis de serem quantificados.

É importante destacar que os elementos pesquisados tornam possível uma análise sobre as ações gestoras que contribuem para a melhoria dos resultados da escola e a implementação do Programa de Intervenção Pedagógica dos anos Finais do Ensino Fundamental e, por isso, a análise qualitativa auxiliará na identificação de ações não quantificáveis que colaboram para a melhoria do resultado das escolas.

A estrutura desse trabalho consiste em três capítulos, sendo que no primeiro serão apresentadas informações sobre a implementação do Programa de Intervenção Pedagógica no Estado de Minas Gerais, sua extensão para aos Anos Finais do Ensino Fundamental e o contexto educacional em que meu caso de gestão está inserido.

Para tanto, apontaremos os atores da Superintendência Regional de Ensino envolvidos na Implementação do Programa de Intervenção Pedagógica dos anos Finais do Ensino Fundamental, as três unidades de ensino que foram selecionadas como objeto de estudo, seus respectivos resultados nas avaliações do PROEB em Língua Portuguesa e Matemática, no 9º ano, entre os anos de 2011 a 2013 e questões pertinentes a gestão escolar.

No capítulo 2, apresentaremos uma análise comparativa dos dados e ações gestoras pesquisadas nas três escolas relacionando-os com referenciais bibliográficos e outras pesquisas já realizadas nesse campo.

O último capítulo será dedicado a um Plano de Ação com o objetivo de apresentar um Guia de Boas Práticas dos gestores escolares com o intuito de disseminar as práticas exitosas desses gestores, que focam a gestão pedagógica para alcançar melhores resultados e garantir a implementação do PIP/CBC.

I. A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA NO ESTADO DE MINAS

De acordo com o MEC, a proposta do ensino fundamental de nove anos de assegurar a todas as crianças um tempo mais longo no convívio escolar, mais oportunidades de aprender e um ensino de qualidade iniciou-se, no Brasil, em 2004, com discussões sobre a sua implantação, mas foi a partir de 2005 que ele foi implantado em algumas regiões do país.

Na tentativa de ampliar o grau de letramento dos alunos e priorizar a alfabetização até os 8 anos, o estado de Minas Gerais, em conformidade com a Lei Federal 11.274/06, implantou, em 2004, o ensino fundamental de 9 anos, atendendo a orientação do MEC que até 2010 estivesse implantado em todo o Brasil.

Quanto a isso, a Resolução CNE/CEB nº 07/2010 aponta no art. 1º e 2º que

Art. 1º A presente Resolução fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental de 9 (nove) anos a serem observadas na organização curricular dos sistemas de ensino e de suas unidades escolares.

Art. 2º As Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental de 9 (nove) anos articulam-se com as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica (Parecer CNE/CEB nº 7/2010 e Resolução CNE/CEB nº 4/2010) e reúnem princípios, fundamentos e procedimentos definidos pelo Conselho Nacional de Educação, para orientar as políticas públicas educacionais e a elaboração, implementação e avaliação das orientações curriculares nacionais, das propostas curriculares dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios, e dos projetos político-pedagógicos das escolas.

O Ensino Fundamental de nove anos foi uma inovação nas Novas Diretrizes Curriculares do Ensino Fundamental, pois segundo Cesar Callegari (2011), elas recomendam aos sistemas de ensino que considerem as três séries iniciais como um único bloco de alfabetização a fim de garantir que o percurso escolar das crianças não fosse interrompido. O objetivo não era a aprovação automática, mas o respeito ao tempo de desenvolvimento das habilidades e competências das crianças.

Para tanto, era preciso garantir que as crianças ingressassem nas escolas aos 6 anos e tivessem acesso a uma educação de qualidade que possibilitasse o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para ampliar-lhes o letramento e assegurar-lhes a alfabetização.

Nesse sentido as Diretrizes Curriculares Nacionais do Ensino Fundamental apontam no art. 30 que:

Art. 30 - Os três anos iniciais do Ensino Fundamental devem assegurar: I – a alfabetização e o letramento; [...] III – a continuidade da aprendizagem, tendo em conta a complexidade do processo de alfabetização e os prejuízos que a repetência pode causar no Ensino Fundamental como um todo e, particularmente, na passagem do primeiro para o segundo ano de escolaridade e deste para o terceiro. § 1º Mesmo quando o sistema de ensino ou a escola, no uso de sua autonomia, fizerem opção pelo regime seriado, será necessário considerar os três anos iniciais do Ensino Fundamental como um bloco pedagógico ou um ciclo sequencial não passível de interrupção, voltado para ampliar a todos os alunos as oportunidades de sistematização e aprofundamento das aprendizagens básicas, imprescindíveis para o prosseguimento dos estudos (BRASIL, 2010).

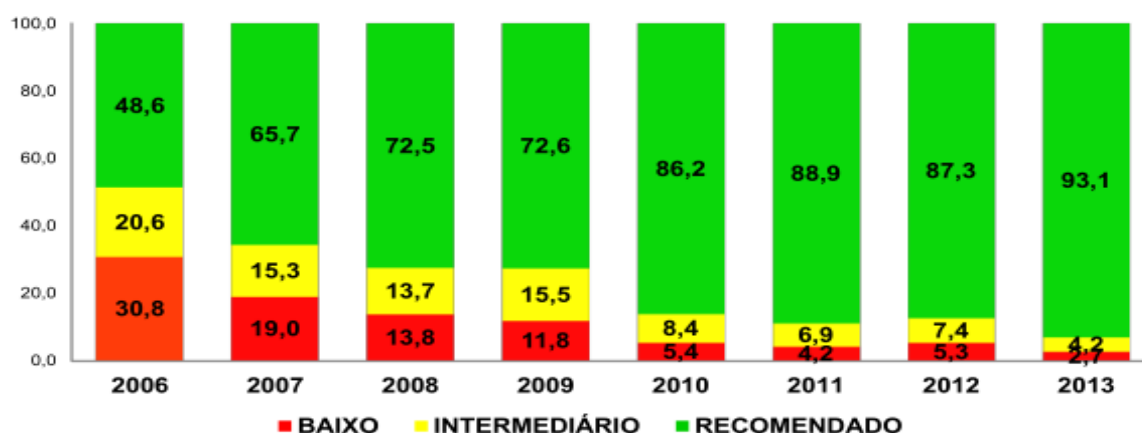
Para garantir o direito à educação de qualidade estabelecida em Lei, o Estado de Minas realizou nas escolas da rede estadual de ensino uma avaliação externa denominada PROALFA – Programa de Avaliação da Educação Básica.

O PROALFA caracteriza-se como uma ferramenta importante na realização de diagnósticos e identificação de necessidades dos alunos, dos professores e das escolas. Foi através da análise dos resultados das avaliações censitárias, dos alunos do 2º ano dos anos iniciais do PROALFA em 2005 e, em 2006 dos alunos do 3º ano que se percebeu que menos da metade dos alunos que finalizavam o ciclo não apresentavam proficiência adequada.

O PROALFA, portanto, representa um esforço significativo do poder público no sentido de contribuir para a promoção de uma educação de qualidade oferecida aos nossos alunos. Deve ser tratado como um valioso instrumento de reflexão e ação, capaz de gerar contribuições eficazes para um aperfeiçoamento contínuo do nosso sistema de Educação Básica. (MINAS GERAIS, 2010, p.14).

De acordo com o relatório da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais- SEE-MG/2010, em 2006, quando foi realizada a primeira avaliação do PROALFA- Programa de Avaliação da Alfabetização constatou-se que somente 49% dos alunos do 3º ano do Ciclo de Alfabetização estavam no nível recomendável de leitura e escrita, 20% no nível intermediário e 31% no baixo desempenho, conforme ilustra o gráfico.

Gráfico 1: Resultados em porcentagem da Rede estadual de Minas Gerais dos alunos do 3º ano- PROALFA – 2006 a 2013



Fonte: Resultados PROALFA/PROEB – 2013. Arquivo interno da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

O resultado da avaliação indicou que a aprendizagem não estava ocorrendo de forma eficaz e que era preciso identificar a causa dos baixos índices de proficiência.

Para tanto, fez-se necessário o acompanhamento sistematizado das ações pedagógicas desenvolvidas nas escolas para auxiliar os professores e a equipe gestora na análise dos dados fornecidos pelas avaliações externas e na elaboração de novas estratégias para melhorar o desempenho dos alunos. É neste contexto que o Projeto de Intervenção Pedagógica surge e, posteriormente, torna-se um Programa.

O Programa de Intervenção Pedagógica/ Alfabetização no Tempo Certo (PIP/ATC) foi estruturado com o propósito de atingir os cinco compromissos da educação mineira, que são: “toda criança lendo e escrevendo até os 8 anos de idade; todos os alunos progredindo juntos; nenhum aluno a menos; toda escola tem que fazer a diferença; toda comunidade participando.” (VILHENA, 2011, slide 22).

O referido programa estendeu-se, em 2011, aos Anos Finais do Ensino Fundamental. Tudo isso ocorreu após a comprovação de seus efeitos a partir dos resultados do PROALFA e do IDEB que apontaram uma elevação da proficiência no 3º ano dos anos iniciais, sendo expandido, em 2013, para todas as Redes Municipais do Ensino do Estado de Minas Gerais, por adesão de 100% dos

municípios¹. O gráfico dos resultados do PROALFA do 3º ano dos anos iniciais do ensino fundamental mostra que, desde a implementação do PIP/ATC, o percentual de alunos no padrão recomendável cresceu consideravelmente.

De acordo com o Guia de Revisão e Reorganização do Plano de Intervenção Pedagógica:

O Programa de Intervenção Pedagógica, implementado com o objetivo de oferecer apoio às escolas de Ensino Fundamental, com acompanhamento sistemático através de visitas das Equipes Central e Regionais, com formação continuada dos professores, tem demonstrado significativos avanços nos resultados do desempenho dos alunos, especialmente nos anos iniciais, garantindo o 1º lugar do Brasil com o IDEB 6,0 (MINAS GERAIS, SEE, 2013, p.2).

Para que o PIP cumprisse com seu propósito de orientar e propor mudanças para melhorar o processo ensino-aprendizagem, formou-se na Secretaria de Estado de Educação e nas Superintendências Regionais de Ensino equipes de analistas pedagógicos² responsáveis por acompanhar e monitorar as ações desenvolvidas nas escolas.

Focaremos, portanto, na próxima seção na análise do desenho da Implementação do PIP.

1.1 O desenho do Programa de Intervenção Pedagógica

Para compreendermos como ocorreu a implementação do PIP, ressaltaremos a fala de Eduardo Condé (2012) sobre a forma como as políticas públicas operam em torno de questões e de bens públicos, ou seja, elas nascem de uma necessidade detectada, de uma pressão e de diversas discussões que culminam na elaboração de um Plano de ações e metas para solucionar o problema e, é neste contexto que o PIP surgiu.

Vários autores e pensadores da área de políticas públicas dedicaram-se a análise de teorias a respeito das fases, etapas ou ciclos das políticas. E, de acordo com Rua (2013), em 1995, Michel Howlett e M. Ramesh apresentaram uma

¹ Cartilha do Programa de Intervenção pedagógica/Alfabetização no tempo Certo Municipal. Disponível em: http://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/pip/pip_municipal.pdf. Acessado em 07 de Janeiro de 2014.

² A equipe de analistas pedagógicos da secretaria de Estado de Educação é denominada Equipe Central e a da superintendência é Equipe Regional.

concepção de ciclo de políticas que prevalece até os dias atuais denominado “Modelo Aperfeiçoado” (“Improved Model”).

Esse modelo apresenta as fases de montagem da agenda; formulação da política; tomada de decisão; implementação e avaliação que posteriormente foram subdivididas por outros autores.

Pinho (2011) defende que

nesse modelo (racional) uma política pública é tratada em fases, pode retornar ao seu ponto inicial constituindo um ciclo dinâmico e virtuoso de realizações e aprendizado. Os estágios por que passam as políticas públicas são: (1) definição da agenda;(2) Formulação;(3) Implementação;(4) Monitoramento e Avaliação;(5) Revisão (PINHO, 2011, slide18).

Pautado nos estudos de Eduardo Condé (2012) as etapas de implementação do PIP no Estado de Minas Gerais,serão apresentadas no quadro 1.

O quadro a seguir aponta o problema que motivou a criação de uma política pública para os anos Finais do Ensino Fundamental – Programa de Intervenção Pedagógica para os anos finais do Ensino Fundamental - PIP/CBC e suas fases de implementação.

As avaliações externas do PROEB apontaram o problema do Baixo desempenho dos alunos do 9º ano dos anos iniciais em Língua Portuguesa e Matemática que motivou a criação de uma equipe de analistas pedagógicos na secretaria de Estado de Educação e nas regionais para orientar professores e equipe gestora das escolas.

A nova política para os anos finais do ensino fundamental visava elevar a proficiência dos alunos do 9º ano em Língua Portuguesa e Matemática e melhorar a aprendizagem nos demais componentes curriculares. Após sua implantação, em 2011, em todas as superintendências regionais de ensino e nos 853 municípios do Estado de Minas, os analistas pedagógicos iniciaram as visitas às escolas e a avaliação externa do PROEB tornou-se uma ferramenta importante de monitoramento das ações da política.

Os resultados das avaliações do programa servem para redirecionar ações da política implementada, as práticas pedagógicas da escola e a criação do Plano de Intervenção Pedagógica de cada escola.

Quadro 1 - Fases de Implementação do Programa de intervenção Pedagógica nos anos finais do Ensino Fundamental PIP/CBC

Fases de Implementação de uma política Pública	Fases de Implementação do PIP/CBC
O problema As informações sobre o problema. – ex post	➤ Baixo desempenho dos alunos do 9º ano do ensino fundamental em Língua Portuguesa e Matemática. Baixo nível de letramento e habilidades básicas de leituras não consolidadas. ➤ Em 2011, o governo de Minas criou o PIP/CBC- Programa de Intervenção Pedagógica para anos Finais do Ensino Fundamental.
O desenho	➤ A política pública implementada visava melhorar os resultados, apoiar professores, equipe pedagógica e gestores no desempenho de suas práticas pedagógicas, além de fornecer formação continuada para os professores de todos os componentes curriculares. ➤ Para executar essas ações foi necessária a ampliação do quadro de analistas das superintendências Regionais de Ensino para que todas as escolas pudessem receber visitas toda semana. ➤ O diferencial do PIP/CBC foi a contratação de analistas de todos os componentes curriculares para assessorar não só os professores de Língua portuguesa e Matemática, mas também de Língua Inglesa. Geografia, História, Ciências, Artes e Educação Física.
O ensaio – o ex ante	➤ As alternativas propostas pelo governo de Minas pretendiam elevar a proficiência dos alunos do 9º ano em Língua Portuguesa e Matemática. Melhorar a aprendizagem nos demais componentes curriculares, apoiar professores,
A implementação	➤ A implementação aconteceu em 2011, em todas as superintendências Regionais de Ensino, nos 853 municípios do Estado de Minas
Monitoramento	➤ O acompanhamento da política pública implementada é feita através da avaliação externa.
Avaliação	➤ Os resultados das avaliações são analisados pelas equipes gestoras da Secretaria de Estado de Educação, Superintendências Regionais de Ensino e escolas para redirecionar ações da política implementada, e as práticas pedagógicas nas escolas. ➤ Os resultados possibilitam, ainda, a criação de um Plano de Intervenção Pedagógica, por escola para criação de ações e metas com o objetivo de solucionar os problemas detectados na avaliação.

Fonte: Elaboração própria baseado no Quadro de políticas públicas – fases e Questões de Eduardo Condé.

Por meio das informações contidas no quadro, podemos observar que a implementação do PIP/CBC objetivava-se à melhoria da qualidade do ensino e, conseqüentemente, do processo ensino-aprendizagem. Portanto, o monitoramento feito com as avaliações externas tornou-se uma ferramenta importante para que, tanto a escola quanto a equipe gestora da secretaria de Estado de Educação, pudessem redirecionar sua prática pedagógica.

Por outro lado, não se sabe se os bons resultados alcançados nas últimas edições das avaliações externas são frutos das ações implementadas pelo Programa de Intervenção Pedagógica, visto que em sua formulação não consta uma avaliação que sirva para mensurar apenas seus impactos no processo ensino-aprendizagem dos alunos.

As ações do PIP desenvolvidas, atualmente, nas escolas públicas do estado de Minas Gerais, ocorrem de forma articulada com outros projetos, programas e ações, e não há como mensurar com exatidão qual é a contribuição de cada um, mas pode-se perceber que as escolas melhoraram a proficiência ao longo da implementação do PIP.

Na próxima seção analisaremos como se deu a implementação do PIP nos anos finais do Ensino Fundamental.

1.2 A extensão do Programa de Intervenção Pedagógica para os anos finais do Ensino Fundamental – PIP/CBC

O Programa de Intervenção Pedagógica/ Conteúdos Básicos Comuns PIP/CBC iniciou-se em 2011 após a constatação de que os alunos da rede pública estadual, dos Anos Finais do Ensino Fundamental apresentavam, por anos consecutivos, baixo desempenho nas avaliações externas. Com o objetivo de melhorar a aprendizagem dos alunos e os resultados da escola, o programa foi implementado na rede pública estadual de Minas Gerias, abrangendo as 47 superintendências regionais de ensino e seus 853 municípios.

Mesmo com a implementação do programa em 2011, os gráficos da evolução da proficiência da rede pública estadual em Língua portuguesa e Matemática não demonstravam melhoras significativas e ainda apontavam um grande percentual de alunos trafegando entre os padrões de desempenho baixo e intermediário conduzindo-nos a um questionamento: Quais ações gestoras desenvolvidas no espaço escolar poderiam contribuir para melhoria dos resultados nos anos finais do ensino fundamental?

Torna-se pertinente investigar a relevância do papel do gestor na implementação do PIP/CBC, visto que algumas escolas dos anos finais do ensino fundamental elevaram a proficiência dos alunos e outras não conseguiram melhorar seu resultado ao longo dos anos ou estagnaram no padrão em que estavam antes

da implementação do PIP/CBC e outras apresentam, ainda, um declínio significativo da proficiência apontando que existem entraves, impossibilitando a melhoria do processo ensino-aprendizagem nas escolas públicas do estado de Minas Gerais.

Desta forma, é importante analisar e investigar se a implementação do PIP trouxe efeitos negativos para escola, dificultando ou até mesmo impossibilitando o trabalho do gestor.

É relevante identificar através das entrevistas com os gestores escolares o que mudou depois da implementação do PIP e quais ações eles consideram dificultadoras para que suas ações sejam executadas com sucesso em prol da melhoria da qualidade do ensino.

Levando em conta que existem fatores externos e internos que podem contribuir ou não para a melhoria da qualidade da educação e dos resultados das escolas, buscaremos identificar fatores intra-escolares que podem favorecer o êxito das escolas e que podem configurar-se como um conjunto de ações gestoras contribuindo ou não para o êxito da escola.

De acordo com Franco e Bonamino (2005), consideramos como fatores intra-escolares a formação de professores, o trabalho articulado, comprometimento com os resultados dos alunos, o clima escolar e a existência de recursos financeiros e pedagógicos que influenciam nos resultados da escola.

De acordo com Luck (2013), o gestor deve desempenhar o papel de mediador de conflitos e dos interesses dos professores em relação ao processo de aprendizagem dos alunos, pois dificuldades de comunicação e relacionamento interpessoal podem gerar tensões que enfraquecem a energia coletiva, a construções de ações coletivas e o clima da escola.

O clima harmonioso da escola reflete no trabalho dos professores e no processo ensino-aprendizagem dos alunos. Brunet (1992) afirma que

O clima desempenha um papel no sucesso escolar das crianças e também na eficácia dos professores (...). O clima exerce uma ação sobre a aprendizagem e sobre o desenvolvimento pessoal dos estudantes. Com efeito, um clima aberto facilita o desenvolvimento do aluno, implicando-o num processo de participação e num ambiente que reforçam os seus conhecimentos (BRUNET, 1992, p.135).

Além do clima escolar o gestor deve acompanhar o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem, observando a prática pedagógica dos docentes, o

desempenho dos alunos e os pontos que precisam ser melhorados para a efetivação da aprendizagem dos alunos.

Quanto a isso LÜck (2009) diz que

[...] a melhoria da aprendizagem dos alunos é promovida, sobretudo, a partir da melhoria do trabalho na sala de aula orientado pelo professor. Em vista disso, para melhorar a aprendizagem dos alunos é preciso observar e compreender como é desenvolvido o processo ensino-aprendizagem nesse espaço pedagógico, como os alunos reagem às diferentes experiências e seus diversos desdobramentos, que aspectos do relacionamento professor-aluno e aluno-aluno são mais favoráveis à aprendizagem e como eles são promovidos, dentre outros aspectos (LÜck, 2009, p.100).

O gestor deve, ainda, incentivar e proporcionar momentos de formação do professor/mediador de conhecimento, pois se espera que a reflexão sobre suas ações cotidianas, limitações e potencialidades favoreçam a aquisição de novas habilidades e competências necessárias para desenvolver nos alunos o espírito crítico, participativo e investigativo.

Para Nóvoa (1992) a experimentação, inovação e ensaio de novos modos de trabalho pedagógico são essenciais na formação do professor. Ele destaca ainda a importância da reflexão crítica e da investigação nas práticas educativas.

O uso de investigação-ação e de investigação-formação no dia-a-dia da sala de aula possibilita aos professores à apropriação dos saberes que são necessários no exercício da sua profissão.

Hameline apud Nóvoa (1992) diz que

É útil conjugar uma formação de tipo clínico, isto é baseada na articulação entre a prática e a reflexão sobre a prática (Perrenoud, 1991), e uma formação de tipo investigativo, que confronte os professores com a produção de saberes pertinentes (Elliott, 1990). O esforço de formação passa sempre pela mobilização de vários tipos de saber: saberes de uma prática reflexiva; saberes de uma teoria especializada; saberes de uma militância pedagógica (NÓVOA, 1992, p.16).

Entretanto, Oliveira (2014) afirma que a mudança do papel do gestor afeta o cotidiano dos docentes, atribuindo-lhes novas funções e responsabilidades. De acordo com a autora:

O acréscimo de funções docentes é uma característica das reformas educacionais, no sentido de acompanhar as mudanças sociais que afetam a organização escolar. Os docentes se veem, muitas vezes, na contingência de desempenho de funções para as quais não se preparam, como assistência psicológica e social no acompanhamento de alunos com desvios de comportamento e dificuldades de adaptação ao ambiente escolar. [...] Os

docentes sabem que vem ocorrendo associação entre o desempenho dos alunos nos exames de avaliação em larga escala e as bonificações concedidas às escolas, e este fato acarreta o sentimento de se sentirem responsáveis pelo resultado da sua unidade escolar nas avaliações externas (OLIVEIRA, 2014, p.542).

Por outro lado, se novas funções e responsabilidades são atribuídas aos professores, espera-se que os gestores também se adaptem às novas demandas de sua função. Dentre essas funções destaca-se o acompanhamento sistematizado das ações pedagógicas desenvolvidas pelo professor no espaço escolar.

Através da observação e acompanhamento da Intervenção Pedagógica nas escolas é possível identificar que o trabalho do gestor, no que diz respeito à implementação do PIP/CBC, fica algumas vezes comprometido visto que muitos professores não se sentem responsáveis pelo alcance de melhores resultados e, outros apresentam resistência em seguir às orientações da SEE/SRE.

A leitura dos relatórios de visita às escolas dos analistas pedagógicos aponta que alguns professores resistem em trabalhar com a proposta pedagógica da SEE/MG demonstrando desconhecimento das ações estabelecidas no Programa de Intervenção Pedagógica e das orientações da Resolução nº 2197/2012 que destaca a importância da intervenção ocorrer em todos os anos da educação básica e durante todo o percurso escolar.

De acordo com Condé (2012), para que a implementação de um Programa tenha sucesso é importante que todos os atores escolares conheçam o contexto de criação da política implementada, compreendam as ações estabelecidas e sejam capazes de articulá-las à prática do dia-a-dia da escola.

Mainardes (2006) ao citar Stephen Ball e Richard Bowe ressalta que para tais autores

[...] o foco da análise de políticas deveria incidir sobre a formação do discurso da política e sobre a interpretação ativa que os profissionais que atuam no contexto da prática fazem para relacionar os textos da política à prática. Isso envolve identificar processos de resistência, acomodações, subterfúgios e conformismo dentro e entre as arenas da prática, e o delineamento de conflitos e disparidades entre os discursos nessas arenas (MAINARDES, 2006, p.50).

Pode-se perceber que as variáveis internas como a formação de professores, o trabalho articulado, o clima escolar podem influenciar os resultados, entretanto interessa-nos saber quais ações gestoras executadas no cotidiano escolar colaboram para melhoria dos mesmos.

Um dos desafios dos gestores, além de lidar com a organização e funcionamento da escola pública, dos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos é, também, possibilitar que os alunos aprendam e consolidem as habilidades e competências necessárias em cada ano de escolaridade, visto que a evolução do percentual de alunos dos anos finais do ensino fundamental, no padrão recomendável do PROALFA/PROEB, ainda é pouco expressiva.

Nesta perspectiva reforça-se o papel do gestor como articulador dos processos educacionais na escola. Ele é, portanto, o líder, o administrador e o mediador das ações entre os profissionais da escola e a SEE/SRE.

De acordo com isso, Lück salienta que

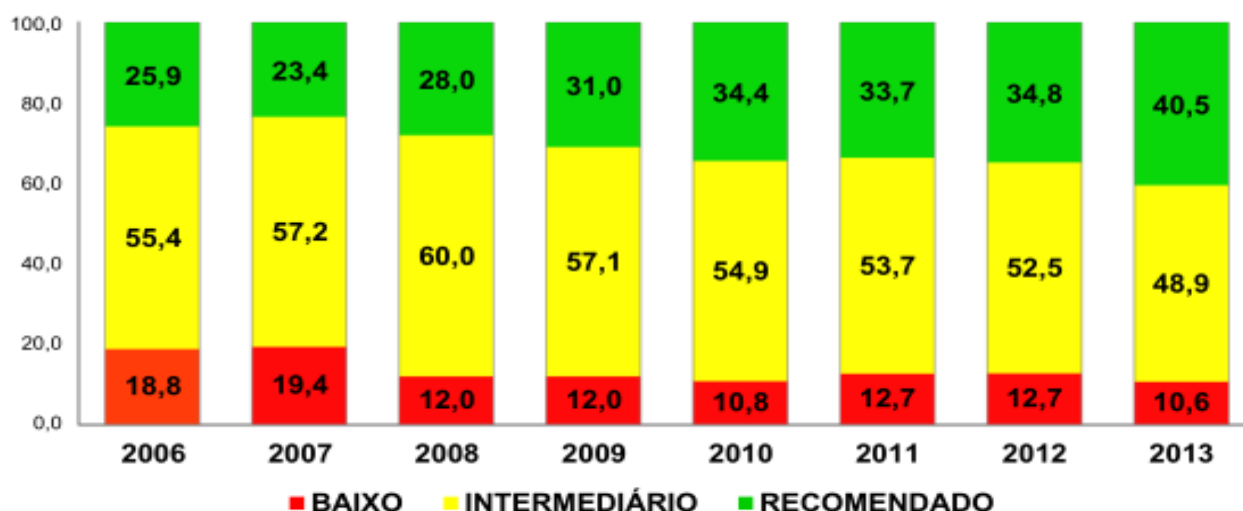
(...) aos diretores escolares compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais e municipais. (LÜCK, 2011, p.22).

Desta forma, os gestores escolares são responsáveis pela organização, orientação pedagógica e administrativa da escola, além de incentivar a formação continuada dos profissionais, o fortalecimento das relações interpessoais e autonomia da comunidade escolar.

Quanto a isso, a SEE/MG destaca cinco padrões de competências que refletem um conjunto inter-relacionado de expectativas a respeito das funções e papel do diretor: o planejamento estratégico e o aprimoramento da escola, o processo pedagógico e a qualidade de ensino, o desenvolvimento da equipe e o fortalecimento da autonomia, a administração da escola e a gestão participativa, o fortalecimento e a ampliação das relações da escola com a comunidade.³

³ Padrões de competência de diretor escolar. Secretaria de Estado de Minas Gerais. http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7B8B952AFB-142D-4A15-8932-1223D986B4F3%7D_padroes-de-competencia_diretor-escolar_02.pdf. Acessado em 24 de março de 2015.

Gráfico 2 : Resultados da Rede estadual de Minas Gerais dos alunos do 9º ano- Língua Portuguesa - PROEB – 2006 a 2013



Fonte: Resultados PROALFA/PROEB – 2013. Arquivo interno da Secretaria de Estado de Educação.

Observa-se que, de 2006 a 2010, o percentual de alunos no Baixo Desempenho⁴ diminuiu, mas o maior número de alunos concentrava-se no padrão intermediário. De 2009 a 2010, nota-se um decréscimo do número de alunos do intermediário⁵ e acréscimo do percentual no padrão recomendado⁶.

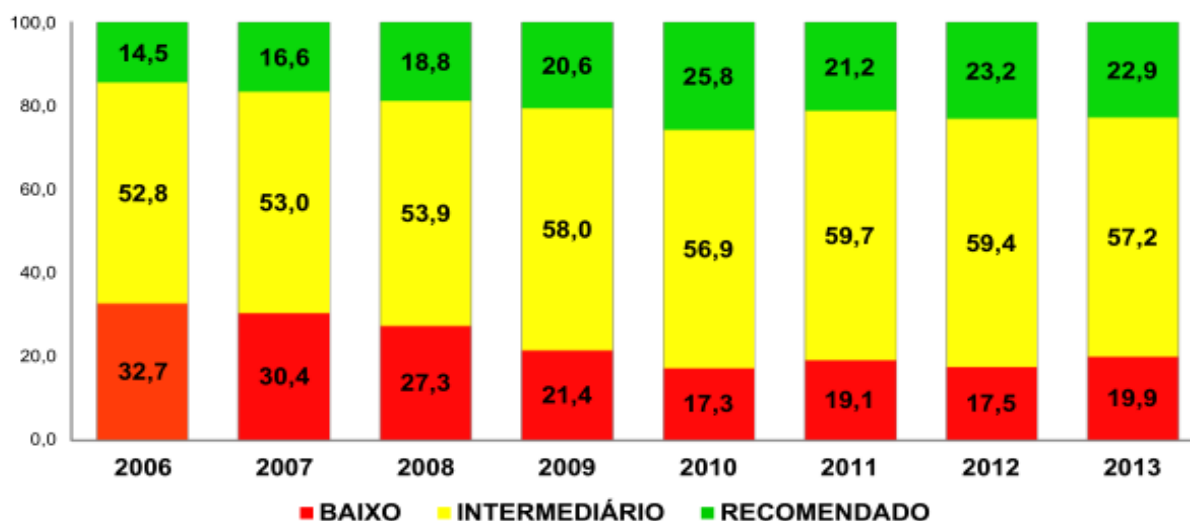
Em 2011, ocorre uma queda do percentual de alunos do padrão intermediário e recomendado e um aumento no baixo desempenho. Embora 2011 tenha sido o ano da implementação do Programa de Intervenção Pedagógica nos anos finais, foi em 2013 que os resultados começaram apresentar uma melhora, ainda que pouco expressiva frente aos esforços do Estado para alavancar a educação mineira.

⁴ Os estudantes que apresentam este padrão de desempenho revelam ter desenvolvido competências e habilidades muito aquém do que seria esperado para o período de escolarização em que se encontram. Por isso, este grupo de alunos necessita de uma intervenção focada, de modo a progredirem com sucesso em seu processo de escolarização.

⁵ Os estudantes que apresentam este padrão de desempenho demonstram ter ampliado o leque de habilidades tanto no que diz respeito à quantidade quanto no que se refer à complexidade dessas habilidades, as quais exigem um maior refinamento dos processos cognitivos nelas envolvidos.

⁶ Os estudantes que apresentam este padrão de desempenho revelam ser capazes de realizar tarefas que exigem habilidades mais sofisticadas. Eles desenvolveram habilidades esperadas para o período de escolaridade em que se encontram. (Fonte: SIMAVE - Revista do Sistema/2011)

**Gráfico 3 : Resultados da Rede estadual de Minas Gerais dos alunos do 9º ano-
Matemática - PROEB – 2006 a 2013 em percentual**



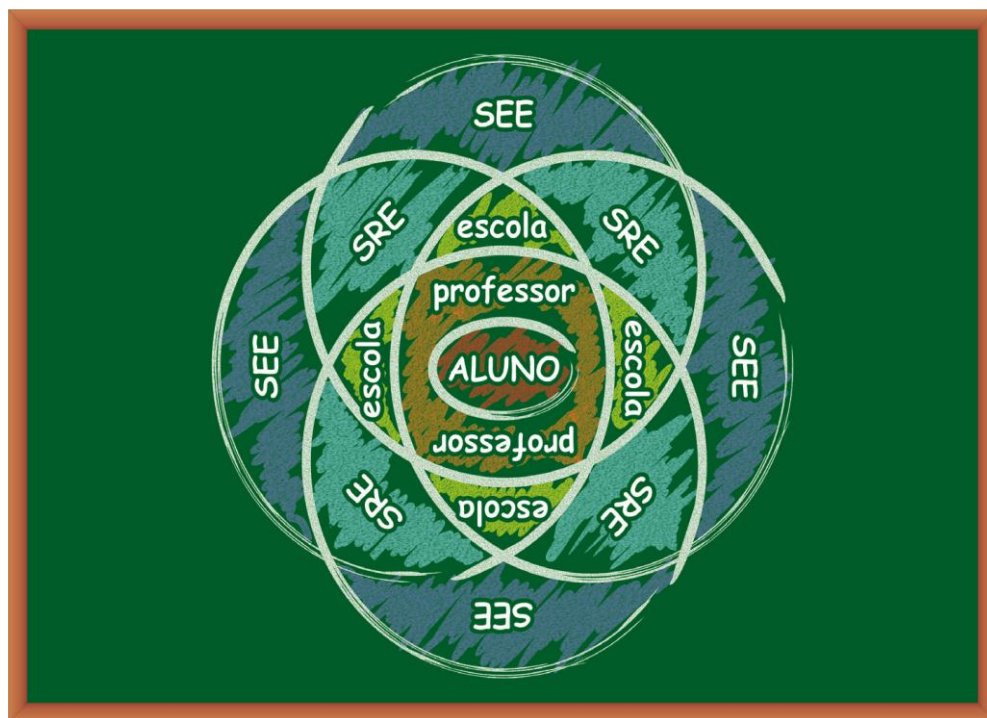
Fonte: Resultados PROALFA/PROEB – 2013. Arquivo interno da Secretaria de Estado de Educação.

Por outro lado, a análise do gráfico de matemática, demonstra a necessidade de envidar mais esforços no sentido de atingir patamares de excelência, visto que, de 2006 a 2013, a variação do percentual de alunos no padrão recomendável atingiu pouco mais que 20% dos alunos.

Diante desse panorama reafirma-se a necessidade de uma política pública voltada para a melhoria da aprendizagem dos alunos dos anos finais do ensino Fundamental, já que grande parte dos alunos que concluíram o nono ano não consolidaram as habilidades básicas necessárias para garantir a continuidade de seu percurso escolar com sucesso.

Diante deste problema, o governo de Minas sentiu a necessidade de reestruturar as ações da SEE-MG, SRE e das escolas para melhorar o índice de proficiência dos alunos através de um trabalho coeso e sistematizado entre as três esferas que possibilitasse a transformação da sala de aula, fornecesse formação continuada aos educadores e suporte na elaboração das ações que seriam desenvolvidas na escola, com o aluno no foco de todas as atenções.

Figura 1- Novo Paradigma da Educação Mineira



Fonte: O Programa de Intervenção Pedagógica: Melhorando a qualidade da educação em Minas. Fórum de Transformação da Qualidade. 2011.

Este novo paradigma demonstra uma nova forma de relação entre a SEE/SRE/escolas, em que analistas pedagógicos e inspetores escolares trabalham de forma articulada, auxiliando professores e equipe gestora das escolas a executarem as tarefas necessárias para elevar o desempenho escolar dos alunos. O trabalho articulado tornou-se o eixo norteador do trabalho a ser desenvolvido pela SEE/SRE/escolas.

Segundo Lima (2013), o PIP conceitua-se como uma política de gestão compartilhada entre as diferentes estâncias do sistema estadual. Ela ressalta que este programa está, institucionalmente, vinculado à Subsecretaria de Desenvolvimento de Educação Básica (SB) e alocado na Superintendência de Desenvolvimento da Educação Infantil e Fundamental (SIF)/ diretoria de Desenvolvimento do Ensino Fundamental (Dief) onde se encontra a Gerência e a Equipe Central do programa.

É importante destacar que o envolvimento de diversos atores como gestores públicos, profissionais da educação da secretaria de Estado da Educação e das superintendências Regionais de Ensino, professores e equipe gestora das

escolas é essencial para que o Programa de Intervenção Pedagógica seja implementado com sucesso.

Entretanto, o programa aponta uma fragilidade visto que não foi possível identificar um planejamento de comunicação entre os diversos segmentos. Embora haja muitas reuniões e encontros entre as equipes central e regional, além de visitas *in loco* semanalmente nas escolas públicas, não é possível garantir que todas as ações do PIP fossem executadas de acordo com as orientações.

Nem mesmo a existência do caderno de Boas Práticas do analista regional, central e dos diretores escolares, especialistas da educação básica e professores constatando suas atribuições ou competências não garantiu uma boa comunicação entre os diversos atores no espaço escolar.

Isso interferiu na implementação do PIP uma vez que suas principais ações necessitam de trabalho coletivo, participativo, descentralizado.

1.3 A Superintendência Regional de Ensino e a implementação do PIP/CBC: Atores envolvidos

Em 2011, quando o programa de Intervenção Pedagógica dos anos Finais do Ensino fundamental foi implementado, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais autorizou a nomeação de um gerente para coordenar o programa em nível local e um grupo de analistas pedagógicos foi contratado para desenvolver as ações do PIP nas escolas.

Além desses atores, o Diretor da SRE e o Diretor Educacional são responsáveis pela efetividade das ações do Programa a nível local.

O desenho inicial do programa sofreu sua primeira alteração quando a Secretaria de estado de educação demitiu os analistas contratados para dar suporte aos professores dos componentes básicos curriculares. Essa demissão ocorreu para que os analistas aprovados em concurso público assumissem as vagas, já que, de acordo com o art. 37, inciso II da Constituição Federal de 1988, o ingresso em cargo ou emprego público está associado à prévia aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego.

A demissão teve um efeito negativo na implementação do programa, pois os novos analistas não foram nomeados imediatamente e essa lacuna fez com que a

secretaria e as superintendências se adaptassem para executar as mesmas tarefas com um número reduzido de profissionais.

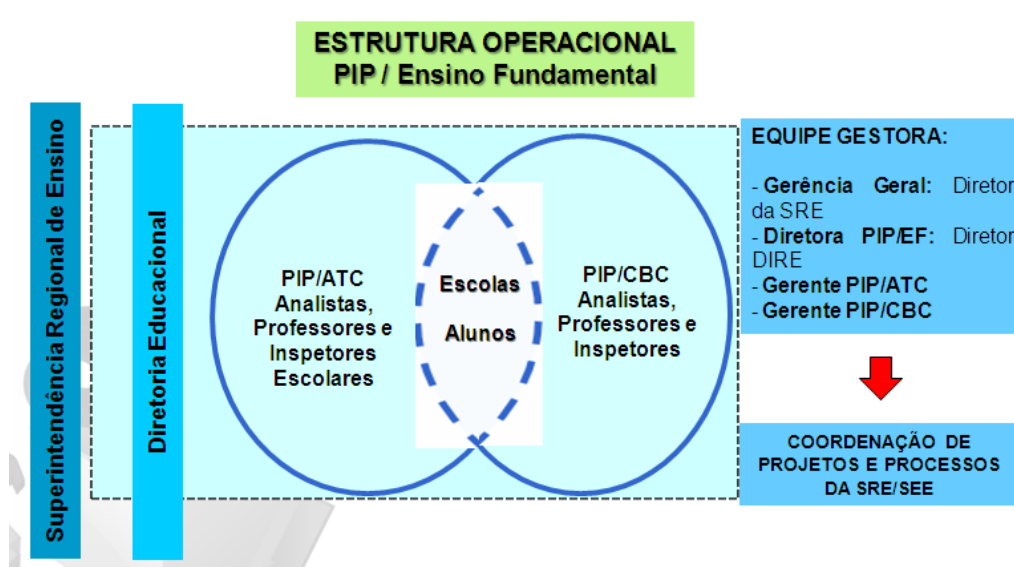
Faz-se necessário, portanto, compreender a função de cada ator na implementação do PIP.

1.3.1 Função dos atores envolvidos em nível local: a equipe regional

Em nível regional, o programa foi estruturado para ficar na responsabilidade do Diretor da SRE, Diretor Educacional e do Gerente PIP/CBC Regional que trabalham em conjunto com a equipe de analistas pedagógicos. Na escola, o PIP é liderado pelo gestor em parceria com os especialistas e professores.

É importante destacar que, embora o gestor escolar seja muito importante para a implementação do PIP, ele pode, também, ser um grande dificultador, uma vez que é necessário seu suporte e apoio para que especialistas e demais atores compreendam as ações que precisam ser desenvolvidas para alcançar as metas do programa.

Figura 2 – A Estrutura do PIP/ CBC na Superintendência Regional



Fonte: Pressupostos, estrutura e organização do trabalho da Equipe Regional do PIP. Slide 17. 2011.

A figura mostra que a estrutura operacional do PIP nas SREs foi idealizada priorizando o trabalho articulado entre os analistas dos anos iniciais,

finais, professores e os inspetores escolares, com ênfase no acompanhamento das ações desenvolvidas nas escolas e na aprendizagem significativa dos alunos.

Entretanto, a falta de articulação entre alguns atores e até mesmo a centralização das ações nas mãos de apenas um ator ou um segmento, interfere no sucesso do programa. Por isso, o foco no trabalho em equipe foi priorizado e formou-se, na SEE e nas SREs, uma Equipe Regional composta por uma gerente que, dentre suas funções, destaca-se a coordenação dos analistas pedagógicos.

A prioridade de trabalho dos analistas é visitar as 36 escolas do 6º ao 9º ano da SRE – Curvelo que estão distribuídas por 12 municípios, para apoiar a equipe gestora e os professores na execução das ações do PIP- Programa de Intervenção Pedagógica, focando na aprendizagem significativa dos alunos.

Para atender a essa demanda, as escolas foram divididas entre os oito analistas, variando de 5 a 6 escolas para cada. Esta estrutura permitiu que os analistas da SRE visitassem as escolas estratégicas⁷ semanalmente, as intermediárias⁸ quinzenalmente e as consolidadas mensalmente, a fim de orientar e acompanhar as ações de intervenção desenvolvidas pela equipe pedagógica e professores.

As escolas estratégicas foram distribuídas, preferencialmente entre os analistas de Língua Portuguesa e Matemática, com o propósito de agregar às experiências dos mesmos, como professores dessas disciplinas, às dos professores das escolas a fim de encontrar novas estratégias para que os alunos superassem o baixo desempenho. .

As ações desenvolvidas semanalmente nas escolas são planejadas na reunião pedagógica com a gerente do programa às segundas-feiras, priorizando os problemas observados pelas analistas nas visitas e registrados nos relatórios feitos durante o acompanhamento e monitoramento do PIP/CBC nas escolas. O relatório segue o mesmo padrão para todas as analistas e através dos dados registrados novas estratégias são traçadas.

⁷ Escolas que, de acordo com a classificação da SEE, necessitam de um atendimento prioritário. Esta classificação pode variar de um ano para o outro, mas tem como base o resultado do Simave. Complementar com os critérios para tornar uma escola estratégica ou não.

⁸ Escolas **Intermediárias** possuem um maior número de alunos na média de proficiência e as **consolidadas** maior número de alunos no nível recomendado. A média é feita com base na proficiência da escola em Língua Portuguesa e Matemática.

Após a definição das ações a serem desenvolvidas em campo, de terça a sexta-feira, os analistas educacionais visitam as escolas em dupla ou individualmente, e reúnem-se com a equipe gestora e professores para auxiliá-los na prática pedagógica com o intuito de melhorar a aprendizagem dos alunos.

Faz-se necessário, portanto, salientar que nem sempre os analistas contam com a presença do gestor nas reuniões realizadas nas escolas e o feedback das ações desenvolvidas são repassados aos especialistas da educação básica.

Esses profissionais colaboram, ainda, na elaboração de estratégias diferenciadas de intervenções, acompanhamento das aulas de intervenção, planejamento, junto aos professores, de atividades de intervenção, sugerindo atividades lúdicas e com materiais concretos, oferecendo minicursos de formação continuada para os professores do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental.

Vale destacar que, desde a implementação do PIP/CBC, vários cursos de formação continuada foram oferecidos pela SEE/SRE, mas isso não foi suficiente para garantir que as ações fossem realizadas na escola.

É por isso que se faz necessário investigar como o gestor escolar posiciona-se frente ao desafio de garantir que as orientações da SEE/SRE e os novos conhecimentos adquiridos nos cursos de formação continuada atinjam a sala de aula.

Todo este trabalho é articulado e acompanhado pela gerente Regional do programa que, além de orientar os analistas, também visita as escolas com o objetivo de reunir-se com a equipe gestora para ratificar as ações dos analistas e sugerir novas estratégias diferenciadas para elevar a proficiência das escolas.

Como já citado anteriormente, o programa desviou-se de seu desenho inicial quando, em março de 2014, os analistas foram dispensados. Já, a partir de abril de 2014, as SREs passaram por modificações em seu quadro de pessoal no setor pedagógico e novas estratégias foram traçadas como o remanejamento de analistas de outros setores para a divisão pedagógica e redistribuição das escolas para que a defasagem de recurso humano não prejudicasse o trabalho desenvolvido.

O Programa de Intervenção Pedagógica-PIP/CBC, na superintendência Regional de Curvelo, funciona sob a mesma gerência desde a implementação do Programa, entretanto possui apenas 4 analistas que foram selecionadas de outros

setores da SRE para os anos finais que atendem um grupo de oito escolas, além de desenvolverem outras ações.

Segundo orientações da SEE/MG, o trabalho da Equipe Regional nas escolas consiste, dentre outras funções, em:

1.Orientar e acompanhar o trabalho das escolas no desenvolvimento da gestão pedagógica, com foco no desempenho escolar dos alunos; 2. Estudar e planejar o trabalho a ser realizado nas escolas; 3. Realizar reuniões com os Diretores, Especialistas e Professores, quando necessário, para orientação e monitoramento do processo pedagógico; 4. Realizar visitas às escolas, priorizando as escolas estratégicas, para orientação e acompanhamento dos trabalhos, com foco na aprendizagem dos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental; 5. Orientar e apresentar sugestões às Escolas para as ações de Intervenção pedagógica, a partir da análise dos resultados dos alunos nas avaliações diagnósticas internas e externas; 6. Elaborar relatórios sobre o trabalho realizado junto às Escolas, encaminhando-os à SEE, quando solicitado; 7. Avaliar e autoavaliar o desempenho pessoal e o desenvolvimento do trabalho realizado para aprimoramento contínuo.(MINAS GERAIS, SEE/MG,2011, slides 24-25).

A gerente do Programa de Intervenção pedagógica tem a função de coordenar as atividades desenvolvidas pelos integrantes da Equipe, apoiando e orientando o desenvolvimento dos trabalhos e promovendo a articulação e integração das ações.

Dentre as principais funções dos gerentes do PIP/CBC, a SEE/MG orienta que eles devem:

1-Coordenar as atividades desenvolvidas pelos integrantes de cada Equipe, apoiando e orientando o desenvolvimento dos trabalhos e promovendo a articulação e integração das ações. 2.Realizar reuniões periódicas para a partilha de informações, análise de resultados, troca de melhores práticas e alinhamento das orientações.3-Realizar reuniões periódicas para planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho desenvolvido junto às escolas e repasse de informações e orientações recebidas. 4-Elaborar oficinas pedagógicas e atuar como coordenadores das mesmas nos cursos de capacitação realizados pela SRE. 5- Analisar os relatórios dos integrantes da Equipe e dar feedback à Equipe e Diretor DIRE. 6- Avaliar e auto-avaliar o desenvolvimento pessoal e o desenvolvimento do trabalho para aprimoramento contínuo. (MINAS GERAIS, SEE/MG,2011, slides 26).

A seguir detalharemos o perfil das escolas analisadas e os reflexos da implementação do PIP/CBC no resultado das mesmas.

1.4 Reflexos do Programa de Intervenção Pedagógica em três escolas da SRE-Curvelo

Para analisar como as ações do PIP/CBC são desenvolvidas nas escolas pelos gestores, e de que forma elas contribuem para a melhoria dos resultados e da aprendizagem dos alunos, selecionamos três escolas da SRE-Curvelo. Todas situadas na zona urbana, mas que apresentam resultados díspares.

Passaremos, agora, para identificação⁹ das escolas que farão parte desse trabalho e a apresentação de seus resultados externos da avaliação do PROEB e no IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Analisaremos a escola “A” que, ao longo da implementação do PIP/CBC, apresentou aumento da proficiência e do número de alunos no padrão recomendável e tomaremos como parâmetro as escolas “B” e “C” que não obtiveram bons resultados, apresentando, como é o caso da escola “B”, queda de proficiência nas avaliações externas do PROEB e no IDEB/2013.

Para compreendermos a importância do gestor escolar na implementação do PIP/CBC, buscaremos a resposta para pergunta que permeia esse estudo: Quais ações do gestor escolar contribuem para a implementação do PIP/CBC e a melhoria dos resultados externos?

Baseando-se nos dados do PROEB sobre a proficiência dos alunos em Língua Portuguesa e Matemática, assim como no percentual de alunos em cada padrão de desempenho, pretende-se encontrar respostas para a pergunta: de que forma as ações do gestor influenciam no processo de implementação do PIP/CBC e nos resultados da escola?

Além disso, é nossa intenção refletir sobre os índices de desenvolvimento da educação básica das escolas pesquisadas para compreender a evolução ou não dos resultados apresentados, correlacionando-os a realidade do cotidiano delas. Vale destacar que o critério de seleção dos objetos de estudo levou em conta as seguintes especificidades das escolas: escola A, caracterizada como estratégica, após a implementação do PIP apresentou elevação da proficiência nas últimas edições do PROEB, superando a meta estipulada pelo IDEB em 2013. A escola “B”, também caracterizada como estratégica, durante três anos consecutivos, não

⁹ Os nomes das escolas serão mantidos em sigilo e, portanto os objetos de pesquisa receberam nomes fictícios.

apresentou melhoras significativas na proficiência dos alunos e, apontou, de 2012 para 2013, uma queda no IDEB e na proficiência das avaliações do PROEB. Já a escola “C” apresentou resultados pouco satisfatórios, desde a implementação do PIP, além de não cumprir a meta do IDEB em 2013.

A tabela 1, a seguir, que traz as taxas de rendimento no ano de 2012, das três escolas, mostra que as escolas “A” e “C” apresentam taxas elevadas de reprovação em relação a escola “B” que apresenta a maior percentagem de aprovação e menor de abandono mas com IDEB/2013 que não cumpriu a meta projetada.

Pretende-se, portanto, identificar quais ações gestoras desenvolvidas nas escolas pesquisadas permitiram que a escola “A”, mesmo com um número elevado de reprovação e uma taxa de 4,8% de abandono, superasse a meta do IDEB/2013 e elevasse a proficiência dos alunos do 9º ano do Ensino Fundamental nas avaliações do PROEB e as escolas “B” e “C” não apresentaram uma elevação significativa. Para isso será realizada uma investigação qualitativa, a partir da observação participante e de entrevistas com atores envolvidos.

Tabela 1: Taxas de rendimento 2012 – Anos Finais – Proporção de alunos com reprovação e abandono e Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

ETAPA ESCOLAR/ ANOS FINAIS	REPROVAÇÃO	ABANDONO	APROVAÇÃO	IDEB 2011	IDEB 2013	Metas Projetadas	
						2011	2013
A	15,9%	4,8%	79,4%	4.4	5.0	3.3	3.8
B	8,4%	1,9%	89,7%	4.8	4.1	4.1	4.4
C	14,9%	17,9%	67,2%	3.0	3.1	3.4	3.9

Fonte: MERITTI e FUNDAÇÃO LEMANN. Portal QEDU. Taxas de rendimento 2012. Portal do INEP. IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.

1.4.1 A Escola “A”

A Escola Estadual A está localizada em um município com 78.373 habitantes e um índice de Desenvolvimento Humano (IDH¹⁰) calculado em 0,713, está situada ao norte da capital do estado de Minas Gerais, a uma distância de

¹⁰ IDH é um índice que serve para comparar o desenvolvimento dos países, com o objetivo de medir o grau de desenvolvimento econômico e a qualidade de vida oferecida à população. Ele é calculado a partir de dados econômicos e sociais e vai de 0(nenhum desenvolvimento humano) a 1 (desenvolvimento humano total). Quanto mais próximo de 1, mais desenvolvido é o país. Também é usado para apurar o desenvolvimento de cidades, estados e regiões. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/IDH/DH.aspx>. Acessado em 16 de novembro de 2014.

170km. Ela está inserida em um bairro central e residencial, de classe média, mas também de outras classes com baixa renda, recebe alunos de várias classes e também de outros bairros, visto que sua localização possibilita o acesso por meio de transporte coletivo.

Funciona em três turnos, pela manhã, à tarde e à noite, atendendo alunos do 6º ao 9º ano dos anos finais do Ensino Fundamental, do Ensino Médio e da Educação de Jovens e Adultos - EJA, sendo seis turmas de 6º ano, cinco de 7º ano, cinco de 8º ano e três de nono ano dos anos finais do Ensino Fundamental. No ensino médio são seis turmas de 1º ano, cinco de 2º ano, quatro de 3º ano e duas de Educação de Jovens e Adultos, totalizando 36 turmas e 1.343 alunos.

Desde a implementação do Programa de Intervenção Pedagógica-PIP/CBC em 2011, as Escolas Públicas da rede Estadual de Minas Gerais passaram a receber mais recursos financeiros, materiais e melhorias na infra-estrutura de suas instalações. O objetivo disso é buscar atender às novas demandas dos alunos e professores em prol da aprendizagem significativa, do sucesso das intervenções pedagógicas e da obtenção de melhores resultados nas avaliações internas e externas.

Além disso, o governo de Minas aderiu aos programas do MEC disponibilizados através do Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE Interativo¹¹ como PDE Escola, Mais Educação, Atleta na Escola, Ensino Médio Inovador (PROEMI), Escolas de Campo, Escolas Sustentáveis e Água na Escola que fornecem às escolas beneficiadas recursos financeiros para o desenvolvimento de ações que promovam a aprendizagem significativa dos alunos. A escola “A” é beneficiada pelo PDE Escola, Atleta na Escola e PROEMI.

O PDE Escola é um programa de apoio à gestão escolar baseado no planejamento participativo e destinado a auxiliar as escolas públicas a melhorar a sua gestão. Para as escolas priorizadas pelo programa, o MEC repassa recursos financeiros visando apoiar a execução de todo ou parte do seu planejamento.

O Programa Atleta na escola tem o objetivo de incentivar a prática esportiva nas escolas, democratizar o acesso ao esporte, desenvolver e difundir

¹¹ PDDE Interativo é uma ferramenta de apoio à gestão escolar disponível no endereço eletrônico <http://pddeinterativo.mec.gov.br> para todas as escolas públicas do país. Seu principal objetivo é auxiliar a comunidade escolar a produzir um diagnóstico de sua realidade e a definir ações para aprimorar sua gestão e seu processo de ensino aprendizagem (Manual PDDE Interativo.2014).

valores olímpicos e paraolímpicos entre estudantes da educação básica, estimular a formação do atleta escolar e identificar e orientar jovens talentos.

Ao longo dos anos a escola passou por algumas reformas para atender ao número elevado de procura por vagas pelos alunos de diversos bairros e com necessidades especiais.

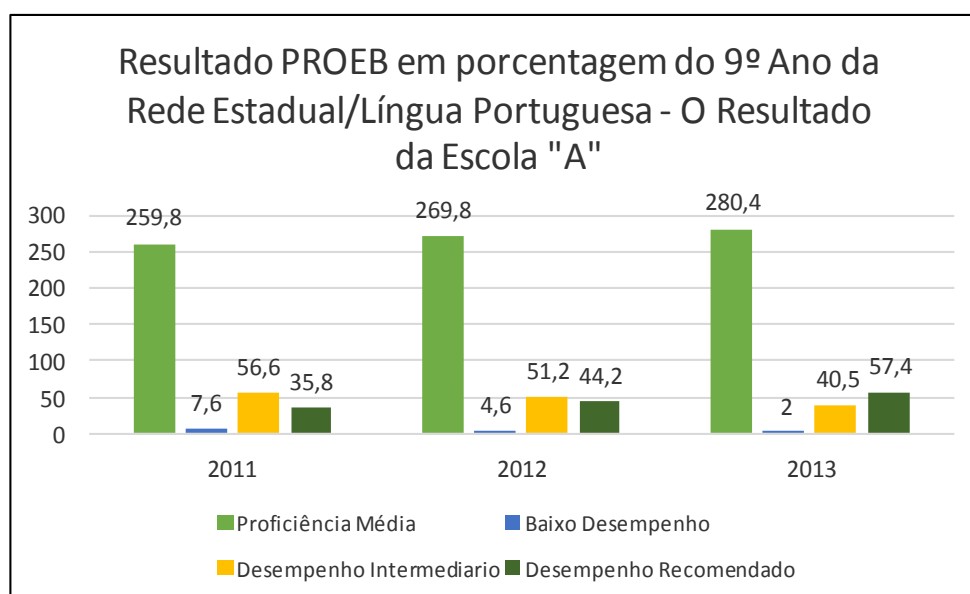
Quadro 2 : Infraestrutura da Escola “A”

Escola A		
• Copiadora • Data-show • Tela de Projeção • TV com DVD • Computador com impressora para os professores • Microfone com caixa amplificadora • Laboratório de informática com 20 computadores funcionando • Acesso á internet - Ar condicionado	• Laboratório de informática • Equipamentos de segurança no laboratório de informática(câmera e alarme) • Lousa digital • Elevador para portadores de deficiência • Cozinha • Sala de professores • Sala de diretor • Sala de vice-diretor	• Sala de especialistas • Sanitários dentro do prédio • Biblioteca • Sala de vídeo • 16 salas de aula • Elevador para alunos com necessidades especiais.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelas escolas às analistas pedagógicas da Superintendência Regional de Ensino.

Os resultados da escola A nas avaliações externas do PROEB e no IDEB vem apresentando um aumento significativo nos últimos anos que pode ser observado no gráfico abaixo.

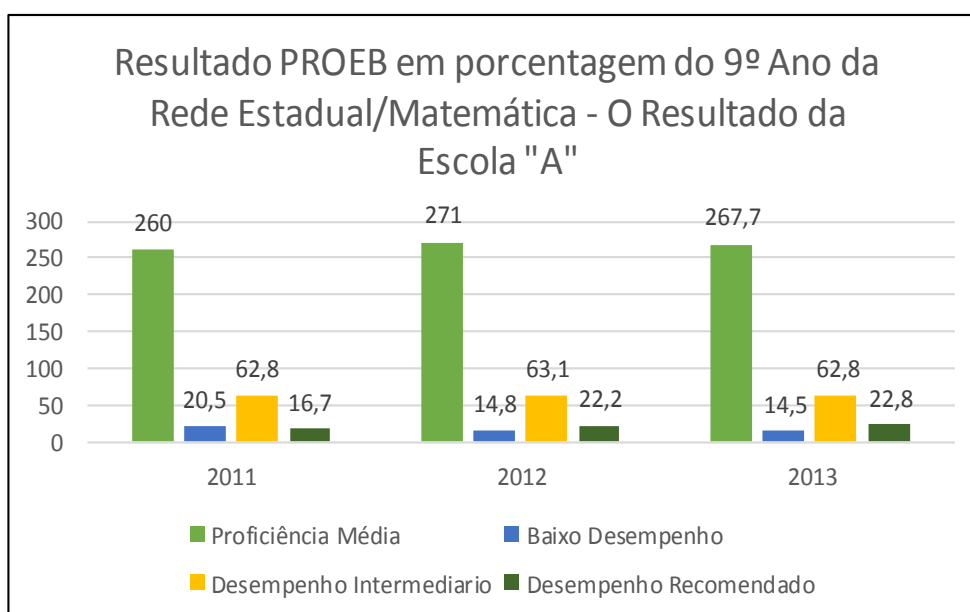
GRÁFICO 4: Resultado PROEB 2013 9º ANO DA REDE ESTADUAL / LÍNGUA PORTUGUESA em porcentagem - O RESULTADO DA ESCOLA “A”



Fonte:Elaboração própria a partir da análise dos resultados disponíveis no site da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Observa-se que a escola “A” apresentou aumento de proficiência em Língua Portuguesa ao longo dos anos. Em 2012 cresceu de 259,8 para 269,8 e em 2013 atingiu 280,4. Dos 148 alunos avaliados 57,4% estão no padrão recomendado, 40,5 no intermediário e 2,0 no baixo desempenho. Embora a escola apresente uma evolução significativa ainda possui mais de 45 alunos distribuídos entre os padrões intermediário e baixo, caracterizando-se como escola estratégica.

GRÁFICO 5: Resultado PROEB 9º ANO DA REDE ESTADUAL / MATEMÁTICA - O RESULTADO DA ESCOLA “A”



Fonte: Elaboração própria a partir da análise dos resultados disponíveis no site da secretaria de estado de educação de Minas Gerais.

Em Matemática a proficiência caiu de 271,0 para 267,7 em 2013 e apenas 22,8% dos 148 alunos avaliados encontram-se no padrão recomendado.

1.4.2 A Escola “B”

A escola B está localizada no mesmo município da escola “A”, entretanto está situada em um bairro de periferia na Zona Urbana e recebe alunos oriundos de diferentes classes sociais.

Ela funciona em dois turnos, manhã e tarde, atendendo alunos do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental, sendo duas turmas de 6ºano, duas de 7º ano, duas de 8º ano e duas de 9º ano dos anos finais do Ensino Fundamental. À tarde funciona

ainda uma turma de Tempo Integral, totalizando 08 turmas. A escola possui uma sala de atendimento educacional especializado. Ela está passando por reformas e uma quadra coberta está sendo construída.

O Projeto de Tempo Integral atende crianças, jovens e adolescentes no contra-turno que frequentam às turmas regulares da escola. O Projeto que tem o objetivo de contribuir para a melhoria da aprendizagem dos alunos conta com uma estrutura curricular diferenciada na qual as atividades são desenvolvidas em forma de oficinas. Os alunos fazem suas refeições, deveres e trabalhos na escola com ajuda do professor do Tempo Integral. Este projeto conta com o apoio do recurso do programa Mais Educação do MEC.

O Programa Mais Educação foi criado pela Portaria Interministerial nº 17/2007 e regulamentado pelo Decreto 7.083/10. Ele constitui-se como uma estratégia do Ministério da Educação para indução da construção da agenda de educação integral nas redes estaduais e municipais de ensino que amplia a jornada escolar nas escolas públicas, para no mínimo 7 horas diárias, por meio de atividades optativas nos macrocampos: acompanhamento pedagógico; educação ambiental; esporte e lazer; direitos humanos em educação; cultura e artes; cultura digital; promoção da saúde; comunicação e uso de mídias; investigação no campo das ciências da natureza e educação econômica.

O quadro abaixo apresenta uma descrição dos recursos tecnológicos e infraestrutura da escola.

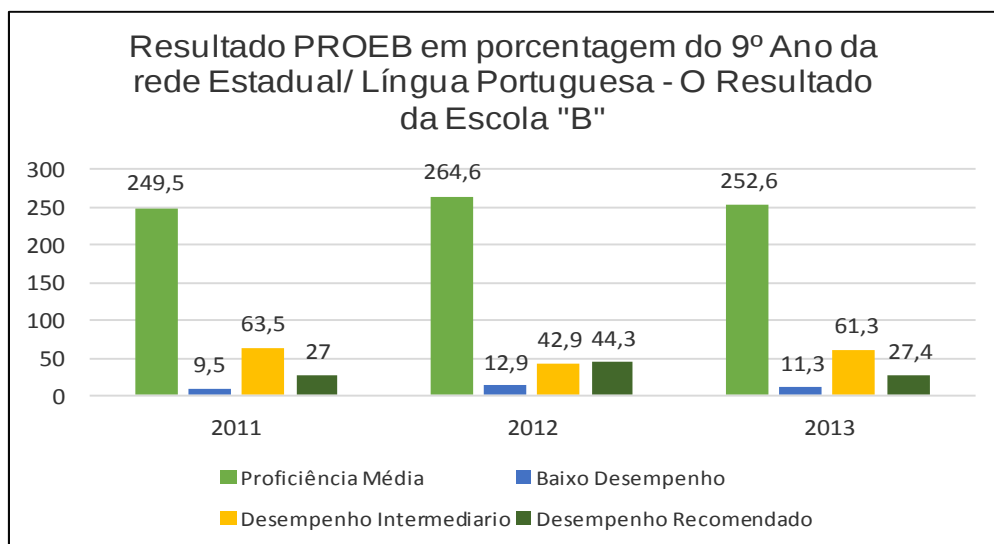
Quadro 3: Infraestrutura da Escola “B”

ESCOLA B		
• Data-Show • TV com DVD • Computador com impressora para o especialista e secretaria da escola • Laboratório de informática	• Acesso à internet • Cozinha • Sala de professores • Sala de diretor • Sala de especialistas • Sanitários dentro do prédio • Biblioteca • 10 salas de aula	• Sala para atendimento educacional especializado • Quadra coberta em construção

Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelas escolas às analistas pedagógicas da Superintendência Regional de Ensino.

Em relação a aprendizagem dos alunos, a equipe gestora vem enfrentando grandes desafios, visto que nos últimos anos a escola tem apresentado um resultado pouco significativo nas avaliações externas do PROEB e no IDEB.

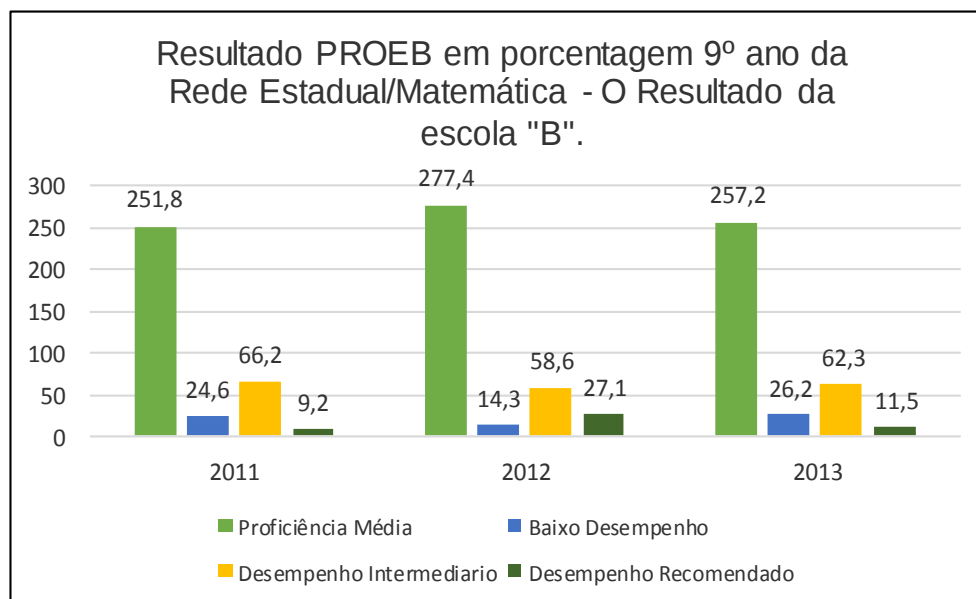
GRÁFICO 6: Resultado PROEB 9º ANO DA REDE ESTADUAL / LÍNGUA PORTUGUESA - O RESULTADOS DA ESCOLA "B"



Fonte: Elaboração própria a partir da análise dos resultados disponíveis no site da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

A escola "B", em 2012, atingiu em Língua Portuguesa uma proficiência de 264,6 e elevou de 27% para 44,3% o número de alunos no padrão recomendado. Entretanto, em 2013 a proficiência caiu para 252,6, aumentando o percentual de alunos no padrão intermediário e diminuindo de 44,3% para 27,4% o número de alunos no recomendado. Em matemática houve queda da proficiência de 2012 para 2013 e o percentual de alunos no baixo desempenho elevou de 14,3% para 26,2%. O intermediário passou de 58,6% para 62,3% e o recomendado caiu de 27,1% para 11,5.

GRÁFICO 7: Resultado PROEB 2013 9º ANO DA REDE ESTADUAL / MATEMÁTICA - O RESULTADOS DA ESCOLA “B”



Fonte: Elaboração própria a partir da análise dos resultados disponíveis no site da secretaria de estado de educação de Minas Gerais.

1.4.3 A Escola “C”

A escola “C” também está localizada no município já mencionado nas escolas “A” e “B” e, assim como a escola “B”, está situada em uma área da periferia. Possui uma boa infraestrutura, recebe alunos de bairros vizinhos de baixo poder aquisitivo. Além disso, a mesma enfrenta sérios problemas sociais, como uso de drogas ilícitas pelos alunos, violência de gangues dentro e fora da escola.

Ela funciona no turno matutino com turmas do 6º ao 9º do ensino Fundamental, sendo duas turmas de 6º ano, duas de 7º ano, duas de 8º ano e uma de 9º ano dos anos finais do Ensino Fundamental. No ensino médio são quatro turmas. Duas de 1º ano, uma de 2º ano e uma de 3º ano. Além de uma turma de Projeto de tempo integral- PROETI no diurno, totalizando 13 turmas 413 alunos.

Em relação aos Projetos do PDDE- interativo a escola “C” é beneficiada pelo PDE Escola, Mais Educação e PROEMI.

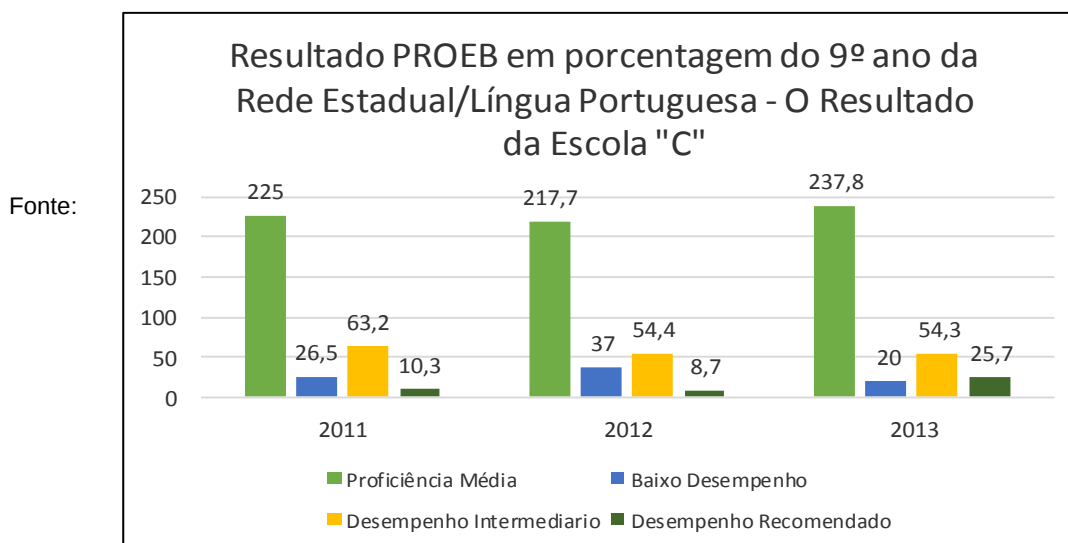
Os recursos materiais e infraestrutura da escola “C” podem ser observados no quadro 8.

Quadro 4: Infraestrutura da escola “C”

ESCOLA C		
• Laboratório de Ciências • Copiadora • Data-show • TV com DVD • Computador com impressora para os professores	• Laboratório de informativa em condições precárias • Acesso á internet • Lousa digital • Cozinha	• Sala de professores • Sala de diretor • Sala de vice-diretor • Sala de especialistas • Sanitários dentro do prédio • Biblioteca • Sala de vídeo • 15 salas de aula

Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pela escola às analistas pedagógicas da Superintendência Regional de Ensino.

O processo ensino-aprendizagem dessa escola também não vem demonstrando grandes avanços nas avaliações externas do PROEB e no IDEB nos anos de 2011 a 2013.

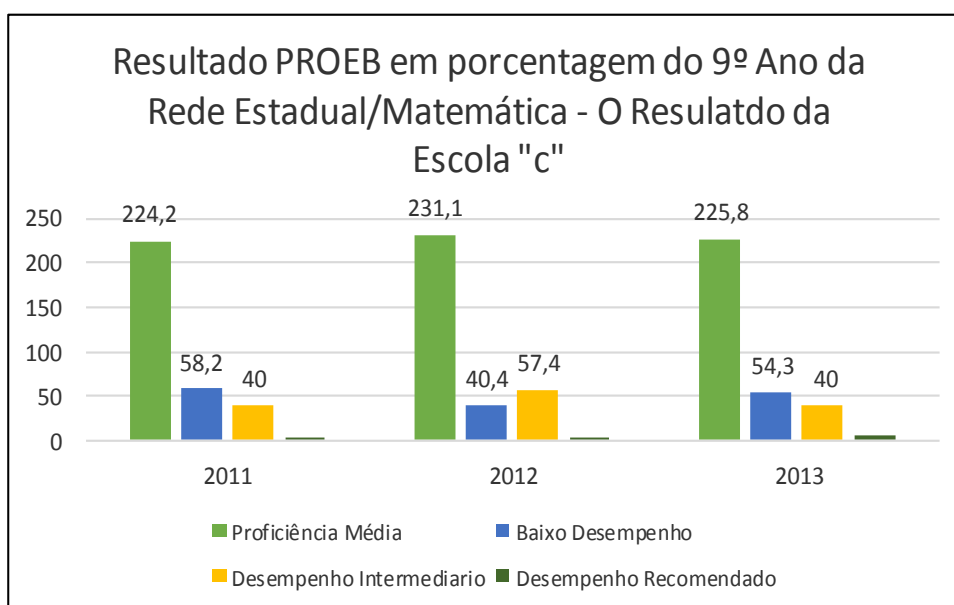
GRÁFICO 8: Resultado PROEB 9º ANO DA REDE ESTADUAL / LÍNGUA PORTUGUESA - O RESULTADO DA ESCOLA “C”

Elaboração própria a partir da análise dos resultados disponíveis no site da secretaria de estado de educação de Minas Gerais.

A proficiência em Língua Portuguesa da escola “C” cresceu de 2012 para 2013, saindo de 217,7% para 237,8%. Entretanto apenas 25,7% dos 37 alunos avaliados estão no padrão recomendado e 74,3% estão nos padrões baixo e intermediário. Embora a escola não possua o número de 45 alunos distribuídos nos padrões baixo e intermediário estabelecidos pela secretaria de estado de educação como critério para a escola ser classificada como estratégica, ela é considerada uma escola que necessita de atenção especial visto que a maior parte de seus alunos sai

do 9º ano do ensino fundamental com habilidades mínimas consolidadas. Matemática aponta resultados mais alarmantes visto que apenas 5,7% dos 37 alunos avaliados estão no padrão recomendado.

GRÁFICO 9: Resultado do PROEB 9º ANO DA REDE ESTADUAL / MATEMÁTICA - O RESULTADO DA ESCOLA “C”



Fonte: Elaboração própria a partir da análise dos resultados disponíveis no site da secretaria de estado de educação de Minas Gerais.

É importante destacar que a clientela atendida pelas escolas “B” e “C” e as práticas pedagógicas desenvolvidas em ambas diferem-se muito da escola “A”.

Durante as visitas de acompanhamento e monitoramento do PIP e as leituras dos relatórios dos analistas pedagógicos, foi possível perceber uma fragilidade nas práticas pedagógicas dessas duas escolas, entretanto tais práticas apresentam-se mais consolidadas na escola “A”.

Os alunos das escolas “B” e “C” são em sua grande maioria de baixa renda, carentes e com problemas sociais. Os pais não colaboram de forma efetiva com o processo ensino-aprendizagem de seus filhos, comprometendo o real aprendizado dos alunos.

Os gestores das escolas analisadas enfrentam problemas sociais como drogas, violência intra e extramuros escolares e outros problemas do dia a dia da escola como indisciplina, a gestão da sala de aula, evasão, índices elevados de repetência, o despreparado de alguns profissionais da educação, além da

resistência dos professores em colocar em prática as orientações repassadas pela SEE/SRE.

Pretende-se identificar com este estudo quais as ações desenvolvidas pelos gestores nas escolas pesquisadas favoreceram a implementação do PIP e a melhoria dos resultados.

Portanto, diante dos dados apresentados das escolas em análise, no capítulo seguinte investigaremos quais ações gestoras são desenvolvidas nas escolas com o intuito de elaborar um Guia de Boas ações do Gestor Escolar a fim de disseminá-las para as demais escolas da jurisdição com o propósito de compartilhar Boas Práticas.

II. ANÁLISE COMPARATIVA DAS AÇÕES GESTORAS NAS TRÊS ESCOLAS PESQUISADAS E DE SEUS RESULTADOS DE 2011 A 2013

Neste capítulo analisaremos os dados levantados na descrição do caso realizado no capítulo anterior. A análise será embasada em referenciais teóricos que tratam da gestão escolar e sua participação na melhoria dos resultados da escola. Para isso utilizaremos os seguintes autores como referência: Heloisa Luck (2013), Thelma Lúcia Polon (2005) e Eduardo Condé (2012). A análise será realizada, também, a partir dos dados coletados na pesquisa de campo a partir das entrevistas realizadas com os gestores, professores e especialistas que trabalham com o PIP nas escolas.

Pretende-se, portanto, a partir das evidências apresentadas no primeiro capítulo analisar a hipótese levantada de que a melhora dos resultados externos pode estar relacionada à determinadas ações desenvolvidas pelo gestor. Tais ações fazem parte de um conjunto de estratégias que caracterizam uma gestão mais participativa, democrática e pedagógica.

Para Lück (2013),

a gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização. (LUCK, 2013, p.22-23) .

Buscaremos, então, analisar como os gestores conduzem as questões pedagógicas e de que forma mobilizam os diversos atores para as tomadas de decisão e participação em todos os processos escolares.

Refletiremos ainda sobre quais ações são desenvolvidas pelo gestor para propiciar um ambiente harmonioso e favorável ao processo ensino-aprendizagem e o que ainda precisa ser melhorado.

2.1 O gestor escolar e a implementação do PIP/CBC

Neste estudo, é central a importância do papel do gestor escolar na implementação do PIP nas Escolas Públicas Estaduais do Estado de Minas Gerais.

Para atender às demandas da política implementada e as mudanças na rotina do gestor escolar, faz-se necessário refletir sobre as contradições presentes no seu dia a dia que geram tensões no exercício da gestão escolar.

Oliveira (2014) diz que

tais mudanças são identificadas como resultado de alterações na rotina administrativa das escolas, a partir de medidas descentralizadoras na gestão educacional, muitas delas como resultado de reformas de orientação gerencial que impõem novas exigências, antes não presentes no cotidiano escolar, que acarretam a sobrecarga de trabalho ao diretor (OLIVEIRA, 2014, p.531).

Com a descentralização dos recursos financeiros, os gestores escolares passaram a lidar com uma dinâmica de trabalho antes restrita aos órgãos central e regional, tornando seu trabalho mais complexo e burocrático.

Levando em conta as diversas funções das quais os gestores escolares encarregam-se, vale destacar a fala do gestor da escola “C” quando questionado a respeito das atividades que mais ocupam o seu tempo:

na realidade, pela própria estrutura da escola, inserção social e localização dos alunos aqui, as atividades que desempenho vão desde conversar com menino, colocar menino pra dentro de sala, até como disciplinário as vezes a gente tem que agir. Passa daí pra cantina, da cantina pra sala de professores, sala de professores para secretaria, da secretaria para sala de direção, supervisão e assim por diante.(GESTOR ESCOLA C).

O relato do gestor da escola C demonstra que ele sobrecarrega-se com tarefas que na verdade não deveriam ser o foco de sua atenção. Sua declaração, contraria, ainda, sua afirmativa de que sua gestão é participativa, visto que ele exerce a função de especialista, disciplinário e supervisor dos auxiliares de serviço gerais. Percebe-se que existe uma preocupação em centralizar tais ações, deixando de lado o pedagógico.

Quanto a isso Oliveira (2014) diz que

o gestor desempenha funções de vários outros profissionais dentro da escola, envolvendo-se em todos os setores de atividades e que, para tanto, são necessários conhecimentos acerca do funcionamento da escola tanto no gerenciamento dos recursos financeiros, como na gestão de conflitos, quando exercem papel de mediadores, principalmente em relação à gestão de pessoal. O diretor define atribuições, demarca posições e cobra desempenho de cada funcionário. (OLIVEIRA, 2014, p.540).

É importante destacar que as mudanças ocorridas na gestão escolar, segundo Oliveira (2014) são frutos de processos de democratização no campo educacional que buscam a participação e transparência, por outro lado, os gestores escolares têm enfrentado dificuldades na realização de seu trabalho e cumprimento das ações da política implementada, assim como na comunicação com a família e no desempenho da escola.

Nesse novo contexto, é imprescindível que todos os atores escolares participem, responsabilizem pelo que fazem, como fazem e para que fazem. Para tanto, é importante que todos conheçam as ações e objetivos propostos pela Política Pública Educacional vigente.

Sabe-se que a implementação de uma política pública educacional ocorre após o reconhecimento, pelo estado, de problemas relacionados à educação como índices elevados de analfabetismo, distorção série-idade, baixo rendimento dos alunos, dentre outros.

Entretanto, Condé (2012) adverte que o período que antecede a implementação é essencial, visto que é necessário compreender que as políticas operam em questões públicas e nascem de um problema público. Entretanto, é preciso saber: Qual é o problema? Como ele se manifesta? O que pode ser feito e o que acontecerá se nada for feito?

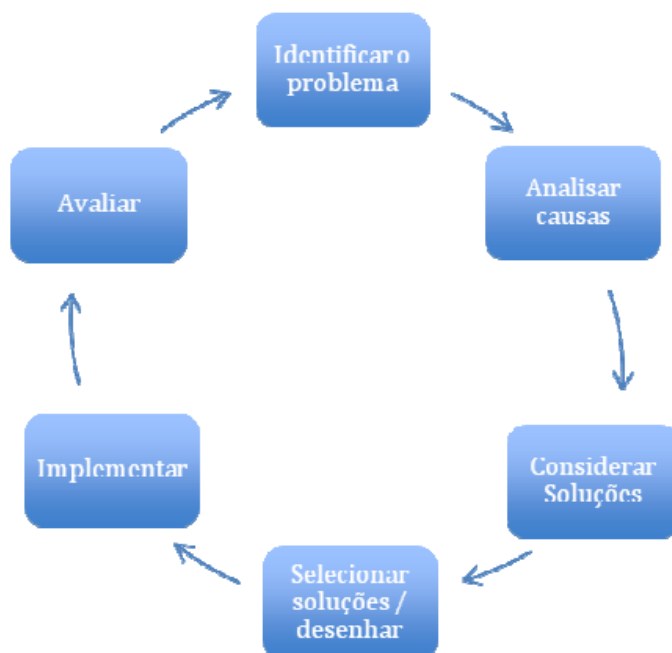
Torna-se, portanto, relevante compreender as fases de formulação da política e as relações de poder que as envolvem, visto que a política interfere na formação das políticas públicas. De acordo com Condé (2012) a implementação não ocorre de forma consensual.

Quanto a isso, ele destaca que:

Surgem conflitos em torno de valores, de princípios, de perspectiva ideológica e também sobre os recursos disponíveis, conflitos isolados ou combinados. Atores se manifestam, as instituições limitam e interferem, os recursos são disputados em termos financeiros e de poder efetivo. Constrangimentos se manifestam: dificuldades políticas, financeiras, do meio ambiente. A política não é feita apenas por vontade, ela também se faz sob limitações (CONDÉ, 2012, p.81).

A figura 3 exemplifica as fases de implementação de uma política pública.

Figura 3 - Ciclo de Políticas



Fonte: CONDÉ, E. S. Abrindo a Caixa: **dimensões e desafios na análise de Políticas Públicas**. Pesquisa e Debate em Educação. Juiz de Fora: PGP/UFJF, v.2, n.2, p.82, ago./dez. 2012.

Ao reconhecer o problema, o desenho da política deve ter o propósito de saná-lo, mas é preciso definir quais recursos serão utilizados, qual será o público alvo, quem participará, como, quando e como avaliar.

Outro ponto relevante diz respeito ao envolvimento dos diversos atores na implementação da política, pois a participação de todos os atores envolvidos colaborará para sua eficácia.

Entretanto, observou-se no cotidiano das escolas pesquisadas um desconhecimento das fases de implementação do PIP e um distanciamento das ações propostas no Plano de Intervenção Pedagógica da escola /PIP¹² e PPP da escola. Alguns professores fazem as intervenções propostas nesses documentos, geralmente os professores de Língua Portuguesa e Matemática do 9º ano, e os demais não se envolvem, pois acreditam que a responsabilidade é dos professores do 9º ano.

Essa atitude fragmenta a escola, dando a impressão de existir três realidades em um mesmo espaço : uma que se preocupa em “treinar” os alunos com

¹² O PIP é o Plano de Intervenção Pedagógica construído pela escola no Dia “D” que identifica os problemas que afetam a aprendizagem dos alunos, propõe ações, metas, prazos e responsáveis para executá-las. Ele é construído com a participação de todos os atores envolvidos nos processos escolares. Deve ser acompanhado e monitorado pela equipe gestora da escola.

atividades de intervenção quando se aproxima o dia das avaliações externas, a que trabalha de forma sistematizada em todos os anos as habilidades e competências necessárias para que os alunos possam prosseguir com sucesso seu percurso escolar e a que acredita que o ensino pautado em conteúdos e métodos tradicionais é o melhor caminho.

Levando em conta que quando um projeto ou uma política pública são inseridos na escola, e professores e gestores públicos não se envolvem e nem se apropriam deles, corre-se o risco da não implementação, pois é no espaço escolar que as ações planejadas encontram terreno fértil para germinar ou não.

Pretende-se, portanto, no decorrer desta pesquisa, identificar como ocorre a participação dos diversos atores da comunidade escolar na implementação do PIP/CBC e de que forma a não participação de pais, professores e equipe gestora pode influenciar a efetivação da programa.

Ressaltaremos, portanto, a relevância do papel do gestor escolar na implementação do Programa de Intervenção Pedagógica e no desenvolvimento de ações e estratégias inovadoras que possibilitem o envolvimento dos diversos atores e a melhoria da aprendizagem dos alunos, investigando como os gestores das escolas lidam com essas novas demandas e novas atribuições no seu dia a dia.

Nesse sentido, Neide Oliveira (2011) propõe que:

Os diretores escolares precisam ser empreendedores, ou seja, pensar no coletivo, promovendo o bem-estar da coletividade, sendo capaz de manter um diálogo com a comunidade, gerando capital social que é um insumo básico do desenvolvimento. Para finalizar é importante ressaltar que os diretores sendo empreendedores vão consequentemente adotar uma administração escolar empreendedora, criando condições para que sua comunidade escolar se desenvolva (OLIVEIRA, 2011, p.14).

Porém, sabe-se que o envolvimento dos professores, gestores, enfim de toda comunidade escolar não é o suficiente para garantir a eficácia e eficiência das ações de uma política pública. Para compreender melhor como elas são planejadas, Eduardo Condé (2012) no Texto: *"Abrindo a caixa- elementos para melhor compreender a análise das Políticas Públicas"* reflete sobre a necessidade de uma análise mais profunda sobre como essas políticas são planejadas, com que objetivo e como são monitoradas. Embora Política Pública pareça algo distante de nós, e assemelha-se a uma "caixa preta" fechada a cadeado, é preciso encontrar a chave da entrada, como diz Condé.

Condé (2012) esclarece que toda política pública é característica da esfera pública da sociedade; refere a problemas coletivos, amplos e tem caráter "impositivo". Ele diz ainda que toda política envolve relações de poder e acrescenta ao seu pensamento as palavras de Robert Dhal ¹³ (DHAL,1957 apud CONDÉ, 2012) que diz que o poder é a capacidade em influenciar alguém a fazer algo que de outra maneira este alguém não faria.

Com base nas afirmações de Condé reafirma-se a importância do gestor escolar, pois as mudanças que ocorreram ao longo das décadas não só quanto a nomenclatura: diretor ou gestor, demandam uma nova postura quanto ao modo de agir diante dos desafios que se colocam em cada contexto sócio-econômico e político.

Luck (2000) diz que o trabalho do diretor, até pouco tempo, constituía-se de repassar informações, controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino. Ela diz ainda que para ser considerado bom diretor, ele deveria cumprir com todas essas exigências a fim de garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior.

Entretanto, de acordo com Oliveira (2014), pesquisas apontam que há uma sobrecarga administrativa na rotina do gestor escolar, aumentando seu trabalho. Aspectos da gestão educacional como acompanhamento do Projeto Político pedagógico, das intervenções pedagógicas, da gestão da sala de sala e das formas de avaliar são deixados de lado frente aos desafios de cumprir os prazos das prestações de contas dos recursos financeiros.

Os gestores entrevistados não hesitaram em dizer que a parte administrativa ocupa-lhes maior parte do tempo.

Quanto a isso, o gestor da escola "C" diz que

a parte administrativa e os encargos financeiros sobrecarregam mais, pois tem que lidar com valores e isto é muito sério. Agente tem uma equipe aqui na escola que consegue superar estas dificuldades e até hoje, graças a Deus, nunca tivemos problemas com esta parte (GESTOR ESCOLA C).

É possível perceber através do acompanhamento do cotidiano dos gestores das escolas analisadas que muitas vezes o pedagógico fica sob a

¹³ DHAL, Robert(1957), **The Concept of Power**, In: Behavioral Science, 2:3 (1957:July).

responsabilidade do especialista de educação básica e do vice-diretor enquanto ele ocupa-se dos aspectos administrativos.

Isso pode ser comprovado pelo depoimento da professora de matemática da escola “B”

A especialista, ela realmente abraça a causa, ela explica, confere e ver quais descritores precisamos trabalhar mais com os alunos de acordo com a necessidade da turma. Todas as atividades do PIP desenvolvo com o apoio da especialista (PROFESSORA DE MATEMÁTICA ESCOLA B).

Neubauer e Silveira (2008) consideram que a liderança do diretor na atualidade passará a ser considerada variável estratégica na construção de um novo modelo de Gestão, a fim de direcionar a função principal da escola e criar mecanismos eficientes de ensino-aprendizagem.

Com o intuito de subsidiar o trabalho do gestor, criando um modelo de gestão que os auxilie a agir de forma criativa, inovadora e empreendedora frente aos novos desafios que invadiram os espaços escolares ao longo das décadas é que surgem temas como gestão educacional integrada, gestão estratégica e gestão participativa: descentralização, autonomia e responsabilização.

Visando à concretização de uma gestão democrática, a gestão educacional deve, portanto, respeitar a integração das várias instâncias educacionais desde o nível macro ao micro para que as políticas educacionais sejam operacionalizadas de forma eficaz no contexto da escola, ou seja, para que tais políticas obtenham êxito, os diversos atores da comunidade escolar devem participar das tomadas de decisão.

Segundo Luck (2011), a participação caracteriza-se por uma força de atuação pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de influenciar a dinâmica da escola, de sua cultura e dos resultados. Tal poder seria resultado de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe dizem respeito.

O gestor da escola “A” reconhece a importância do trabalho em equipe e participação de todos os segmentos nas decisões escolares ao afirmar que o seu modo de gestão é democrática:

Atendendo a legislação, procuro fazer uma gestão democrática com a participação do colegiado escolar, grêmio estudantil e Associação de Pais e Mestres, enfim envolvendo toda a comunidade escolar na formação cidadã e elevação da qualidade do ensino e aprendizagem (Gestor Escola A).

Tal declaração fortalece a ideia de que o conhecimento da legislação e sua utilização no dia-a-dia da escola contribuem para o fortalecimento do trabalho em equipe, além de possibilitar a criação de estratégias que fomentem o envolvimento de todos os atores escolares em seus processos escolares. Esta pode ser considerada uma boa ação desenvolvida pelo gestor da escola “A”, visto que seus resultados veem apresentando melhoras significativas ao longo dos anos.

Quanto ao trabalho coletivo e o envolvimento de toda a comunidade escolar nos processos educacionais, Neubauer e Silveira ressaltam que

(...) a escola não se torna participativa num toque de mágica, especialmente porque esse movimento segue na contramão da cultura social e educacional historicamente existente na América Latina. Isso significa, portanto, que a comunidade escolar e a população em geral, precisam ser estimuladas a se integrar às escolas e participar de seu cotidiano, assim como ter uma imagem positiva das possibilidades dessa participação na melhoria da qualidade da educação.(NEUBAUERS E SILVBEIRA, 2008, p.96).

Esta participação garante à escola maior autonomia nas dimensões política, administrativa, financeira e pedagógica e dá às pessoas oportunidade de trabalhar em equipe, assumir responsabilidades e autoria do trabalho realizado. É por isso que a participação pode ser considerada o caminho para a construção da autonomia.

Através da participação, supera-se as práticas individualistas tão comuns nos espaços escolares e abre-se espaço para o diálogo, envolvimento de diversos atores nos processos escolares.

Para Lück (2013), a participação efetiva na escola pressupõe

que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares. [...]gerando dessa forma um sentimento de autoria e de responsabilidade coletivas pelas ações educacionais, condição fundamental para sua efetividade, segundo o espírito democrático e a prática de autonomia (LÜCK, 2013, p.33).

Vale ressaltar que a gestão participativa está interligada aos processos de autonomia e descentralização. Para que a instituição escolar alcance sua autonomia, é preciso que toda a comunidade escolar envolva-se, comprometa-se e

sinta-se responsável pelos processos educacionais desenvolvidos no espaço escolar.

De acordo com a professora de Língua Portuguesa que passou a fazer parte do corpo docente da escola “A” em 2012, o trabalho em equipe contribuiu para a melhoria dos resultados.

Quando cheguei estava sozinha e foi um desafio, mas depois com o empenho e ajuda das analistas houve mudança de pensamentos e os professores passaram a participar mais e o trabalho tornou-se positivo e em equipe. Assim passamos a falar a mesma língua e o resultado cresceu. Continuando assim teremos sempre bons resultados, desempenho e aprendizados favoráveis aos nossos alunos. (Professora de Língua Portuguesa da Escola A).

A autonomia é, portanto um processo que se desenvolve ao longo das experiências práticas, de acertos, erros e dos resultados alcançados. Através de um processo dinâmico de constante aprendizado que envolve a participação de todo o segmento é possível alcançar a autonomia.

Quanto a isso, pode-se dizer que a autonomia é

[...] um processo a ser articulado no interior da escola e na correlação de forças com os órgãos centrais e com a comunidade, para que a instituição escolar possa assegurar educação de qualidade. Um processo que exige necessária clareza sobre o que se deseja promover, sobre a identidade – da escola e do sistema educacional – que se pretende construir e os resultados a serem alcançados. (NEUBAUER E SILVEIRA, 2008, p.84).

É importante ressaltar que as instituições de ensino enfrentam grandes dificuldades em conquistar a autonomia que se articula a outros fatores como responsabilização e descentralização. A descentralização deve ser entendida como uma forma natural do processo de democratização da educação que se torna imprescindível na gestão participativa.

De acordo com Lück (2000), a descentralização pode estar

[...]relacionada com o entendimento de que apenas localmente é possível promover a gestão da escola e do processo educacional pelo qual é responsável, tendo em vista que, sendo a escola uma organização social e o processo educacional que promove, altamente dinâmico, qualquer esforço centralizado e distante estaria fadado ao fracasso, como de fato, tem-se verificado (LUCK, 2000, p.17) .

A autonomia, portanto, será alcançada através de uma gestão integrada apoiada na gestão estratégica e participativa. Segundo Márcia Machado (2011), a gestão estratégica abrange três componentes interdependentes: a visão sistêmica, o pensamento estratégico e o planejamento. A visão sistêmica diz respeito à capacidade do gestor de analisar os processos educacionais de forma global, abandonando a prática do trabalho fragmentado e divisão de tarefas nas escolas.

Lück (2011) salienta que

[...] numa escola supervisor e orientador educacional separam territórios pedagógicos e até, mesmo, algumas vezes, competem entre si. Em sistemas de ensino é possível identificar a existência de vários departamentos ou unidades de trabalho, cada um com seus focos de ação específicos, exercendo sua influência, de forma desarticulada, sobre as escolas, e até mesmo desorientando e desestimulando, por suas múltiplas demandas, as iniciativas próprias dos estabelecimentos de ensino e a efetivação de seu projeto pedagógico (LUCK, 2011, p.67).

É nesse sentido que se faz necessário que o gestor escolar seja capaz de motivar e incentivar a participação dos profissionais, reconhecendo e valorizando a relevância de cada um nos processos educacionais e no atingimento de melhores resultados na aprendizagem dos alunos.

De acordo com Machado (2011), a gestão estratégia e participativa podem, portanto ser entendida como um caminho para a operacionalização das políticas públicas de autonomia e responsabilização nos sistemas de educação.

Para Heloisa Lück (2013),

a gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização (LUCK, 2013, p.22-23).

O gestor escolar deve, portanto, assumir uma função de liderança, a fim de articular os diversos atores da comunidade escolar, além de mediar o processo de construção das ações desenvolvidas no espaço escolar para que a escola funcione de acordo com as diretrizes estabelecidas para o ensino de qualidade.

Exercendo a função de líder, o gestor deve partir do pressuposto de que o Programa de Intervenção Pedagógica é uma política pública que deve ser

compreendida através de suas diretrizes, ele deve utilizar da autonomia decretada para que as ações do PIP na escola ocorram de forma tranquila sem burocratizar a escola.

Dessa forma, segundo Machado (2011), o planejamento torna-se um instrumento de apoio fundamental para a construção da autonomia, visto que permite a formulação de objetivos e estratégias que culminam em um plano de ação com metas estabelecidas para melhorar os índices da escola.

Quanto a isso, percebeu-se, através das entrevistas, que os gestores posicionaram-se de forma genérica quando questionados a respeito do plano de ação. As respostas deixam dúvidas quanto à existência de um plano coerente com a realidade e com a necessidade da escola ou até mesmo de um desconhecimento da importância dele.

Tal fato pode ser constatado na resposta da gestora da escola “B” ao relatar sobre o Plano de ação de sua escola e as ações do PIP que são priorizadas nele

É... a gente vê assim... que o aluno deve ser o centro das atenções. Nesse sentido assim... Ele é o centro e ele é que tem que ser visto como a peça principal. E todas as ações devem convergir... é... assim... para que ele venha sanar as dificuldades que ele mais apresenta. A gente vê assim... as dificuldades, priorizando... é assim... o aprendizado... para evitar reprovação. Evasão, distorção série/idade.[...] (Gestora da Escola B).

Com o objetivo de alcançar melhores resultados, faz-se necessário um novo perfil de gestor escolar que seja capaz de equilibrar-se entre o pedagógico e administrativo, estabelecer parcerias, criar momentos de estudo e construção coletiva.

Observa-se, entretanto, no discurso dos gestores entrevistados a angústia em relação à sobrecarga de trabalho. De acordo com a gestora da escola “B”, as atividades pedagógicas são as que mais ocupam seu tempo, contrariando o depoimento das professoras que dizem que todo o trabalho pedagógico é desenvolvido pela especialista.

Ainda assim, é importante ressaltar a fala da gestora em relação às atividades que mais ocupam seu tempo:

Eu acho que é a parte pedagógica. A gente tem que dar conta de articular o administrativo e o pedagógico. Que é pesado, é. Mas a gente tem que dar um jeito para não faltar nem de um lado nem de outro (Gestor da Escola B)

Levando em conta o depoimento da gestora, analisaremos, de acordo com Polon (2005) os três tipos de liderança na educação: Pedagógica, Organizacional e Relacional. A liderança Pedagógica pode ser identificada através de ações gestoras como orientação e acompanhamento do planejamento escolar que são traduzidas em estratégias de assistir as aulas e orientar pedagogicamente os professores na elaboração do planejamento, na forma de avaliar, na construção de projetos pedagógicos, atividades de ensino e para casa, além de promover reuniões pedagógicas para estudo da matriz de ensino.

A liderança Organizacional pode ser percebida em gestores que se preocupam em dar suporte técnico aos professores em suas necessidades cotidianas como a disponibilização de todos os materiais necessários, construção de fichas, planilhas e mapas que servem de controle de resultados.

Percebeu-se, através da entrevista com os professores e especialistas das escolas analisadas que os gestores desempenham uma liderança organizacional, comprovada pelo depoimento da professora de Língua Portuguesa da escola “A” em relação à atuação do gestor na implementação do PIP e nas ações pedagógicas

[...] E tudo nos é repassado e colocado para que possamos desenvolver da melhor forma possível o PIP. Temos disponibilidade de material, sugestões e acompanhamentos das equipes pedagógicas que é um bom suporte. (Professora de Língua Portuguesa Escola A).

Por outro lado, observou-se uma forte presença da liderança relacional nos gestores das escolas “B” e “C”, pois eles se envolvem com tarefas associadas à presença no cotidiano escolar, prioriza atendimento aos alunos, pais e professores, acompanham a entrada dos alunos na escola e organizam festas e eventos escolares.

Como já foi citado. O gestor da escola “C” utiliza grande parte de seu tempo colocando alunos para dentro da sala de aula, atendendo pais e movimentando-se de um setor para outro. A situação da gestora da escola “B” não difere da realidade apresentada. Ela enfrenta sérios problemas de disciplina e por isso se sobrecarrega atendendo pais, conduzindo alunos para a sala de aula, dentre outras funções.

Ela relatou que

[...] tem outro problema, pois muitos dos nossos alunos têm família de pais viciados e tem uns que às vezes, as mães lutam com dificuldade, reclamam, reclamam e chegam à escola e dizem: “Eu não dou conta mais, o que você pode fazer para me ajudar? Então isso aí é .. O que eu posso fazer? A escola aqui é para ministrar conhecimento[...] Temos que fazer papel da família de educar e até de médico também. As vezes a gente está aqui dando uma de pai, mãe, médico, psicólogo, psiquiatra... E a gente fala assim: “Meu Deus!” (Gestora da Escola B).

Percebe-se que a gestora da escola “B” ocupa-se de ações relacionadas à presença no cotidiano como atender pais e alunos, buscando solucionar os conflitos que aparecem na escola e prejudicam a aprendizagem dos alunos.

Faz-se, entretanto, necessário reafirmar a importância do papel do gestor e sua contribuição para a melhoria dos resultados da escola e implementação do PIP/CBC.

Segundo Thelma Polon (2005), tais contribuições ocorrem no nível da escola e da sala de aula. Ela destaca, portanto, as que ocorrem a nível escolar nomeadas por Raczynski e Muõz (2004) de “Gestão Institucional”.

Para Bonamino (2005), a Gestão Institucional caracteriza por

uma gestão centrada nos aspectos pedagógicos, o que compreende o total apoio aos professores no desenvolvimento de suas atividades em sala de aula, a participação no planejamento e avaliação em todos os níveis da organização escolar, a liderança institucional e técnica, ou seja, com clareza de objetivos e capacidade de estabelecimento de diretrizes gerais orientadoras da ação coletiva, a abertura de espaços para o desenvolvimento profissional dentro da escola e o bom aproveitamento do potencial humano e dos recursos materiais disponíveis (BONAMINO, 2005, p.22).

Nesse contexto, percebe-se a importância do gestor na implementação do PIP nas escolas, visto que ele é o grande fomentador de discussões e proposições para a melhoria do processo ensino-aprendizagem.

Desde a implementação do PIP nos anos iniciais do Ensino Fundamental, exigiu-se do gestor uma nova postura, pois seu papel é relevante no que diz respeito a análise, apropriação e discussão dos resultados externos das escolas.

É essencial que ele crie espaços para discussão e apropriação dos resultados possibilitando a participação efetiva de todos os segmentos para identificar quais são os problemas da escola que culminarão na elaboração de um Plano de intervenção com ações e metas exequíveis e responsáveis pela execução das ações.

Entretanto, a entrevista com os gestores das escolas pesquisadas não apontou que a responsabilidade do monitoramento e acompanhamento seja realizado pelo gestor. De acordo com as especialistas e professores, os gestores apoiam todas as ações e disponibilizam todos os materiais necessários para a intervenção pedagógica, mas cabe ao especialista o papel de articulador e monitoramento do PIP no espaço escolar.

A professora de Língua Portuguesa da escola “C” relata que

a gente sabe que a gestora tem um papel importante, porém aqui na escola eu percebo que a gente tem uma ajuda mesmo para a concretização do PIP e através da nossa supervisora e quando vem a ter uma reunião para que a gente possa participar e discutir a respeito do PIP é sempre coletivamente. E é uma ação conjunto de todos os profissionais da escola para alcançar o objetivo comum que no caso é a aprendizagem do aluno. Eu percebo aqui um empenho maior da supervisora. (Professora de Língua Portuguesa da Escola C).

Apesar da relevância do papel do gestor para a efetivação do PIP, a construção do trabalho em equipe e a aquisição da autonomia da escola, percebe-se a ausência dessas ações nas escolas pesquisadas.

Neubauer e Silveira (2008) afirmam que

surge, nesse período a demanda por um gestor/diretor capaz de estimular a construção coletiva de um projeto pedagógico que estabeleça as opções e estratégias mais adequadas para que a escola atinja a necessária qualidade, isto é, garanta o domínio de um conjunto de habilidades e competências a seus alunos (NEUBAUER & SILVEIRA, 2008, p.22).

Após a implementação do PIP, o Estado de Minas instituiu um dia específico para que todas as escolas pudessem discutir seu resultado e refletirem sobre possíveis soluções que denominou-se Dia “D” : Toda escola pode fazer a diferença.

Quanto à análise e apropriação dos resultados das avaliações externas nas escolas, observou uma preocupação dos gestores entrevistados em afirmar que isso é realizado no Dia “D”, entretanto, sabe-se que para a eficácia das ações propostas no Plano elaborado no Dia “D” é imprescindível que esta análise e reflexão sobre os avanços do processo ensino-aprendizagem façam parte do cotidiano da escola. Torna-se, desta forma, necessário o acompanhamento diário das ações.

Quando questionada a respeito da análise e apropriação dos resultados na sua escola, a diretora da escola “B” afirmou

É... São aplicadas avaliações, né? E após a divulgação dos resultados pelo sistema, nós sentamos, analisamos, estudamos junto com o professorado e buscamos fazer um planejamento para a gente buscar atender as demandas. É o dia “D”. (Gestora da escola B).

Mais uma vez a liderança do gestor escolar faz-se imprescindível para realização desta ação na escola, visto que cabe a ele e a sua equipe gestora organizar o material que será analisado, convocar os profissionais, pais e alunos, além de sensibilizá-los a contribuir com sugestões e ações para solucionar o problema detectado.

Outro ponto importante trata-se do comprometimento do gestor com as ações definidas na elaboração do Plano, garantindo estratégias necessárias para que as intervenções aconteçam de forma pontual.

Ao gestor cabe, ainda, o acompanhamento e monitoramento das ações definidas através de visitas às salas de aula, participação em reuniões de módulo II, planejamento e elaboração de projetos.

É importante que o gestor dê retornos aos professores sobre as ações desenvolvidas e a efetividade das mesmas, acompanhe o trabalho desenvolvido pelo especialista nas reuniões de planejamento das intervenções pedagógicas com os professores.

Faz-se necessário, ainda, que o gestor participe das reuniões com os analistas da Equipe Regional e Central, juntamente com o especialista e professores para que ele possa acompanhar as ações acordadas e garantir estratégias para que as mesmas ocorram.

Entretanto, tais funções são, nas escolas pesquisadas, realizadas pelas especialistas da educação básica. Isso fica evidente no depoimento das especialistas quando questionadas a respeito de quais aspectos da atuação da gestão, no que se refere à implementação do PIP, merecem destaque:

Ele preocupa-se mais com o administrativo. Em relação a recursos materiais não falta nada. (Especialista da escola “A”).

Percebe-se pelo relato da especialista e dos professores entrevistados da escola “A” que os bons resultados da escola são frutos do trabalho em equipe,

sendo a especialista uma peça fundamental no acompanhamento e monitoramento do PIP/CBC, uma vez que o gestor delega a ela todo o trabalho pedagógico, preocupando com os aspectos administrativos e disponibilização de materiais necessários para que as intervenções aconteçam de forma pontual.

O depoimento da especialista da escola “C” completa a afirmativa acima

um aspecto positivo é o fato do gestor está acompanhando o cumprimento das ações para que elas sejam cumpridas no prazo.[...] O acompanhamento das intervenções em sala de aula e as visitas à sala de aula é feita pela equipe pedagógica que faz o acompanhamento com o apoio do gestor.(Especialista da escola “C”)

Dessa forma, conclui-se que a função do gestor em relação ao cumprimento das ações do PIP restringe-se ao acompanhamento do cumprimento ou não dos prazos e a disponibilização dos materiais necessários para que a intervenção ocorra de forma eficaz na sala de aula.

Todo o trabalho de análise, estudo e reflexão sobre os avanços em relação ao processo ensino-aprendizagem é realizado pela equipe pedagógica que juntamente com os professores estabelecem ações específicas para as defasagens detectadas, permitindo, assim, que o trabalho com os dados das avaliações faça parte do cotidiano da escola.

Para Carol Weiss (1998), é importante que o trabalho com os dados seja uma prática institucional que discuta a influência dos fatores internos e externos nos resultados da escola.

Segundo ela, a discussão deve levar em consideração o que a escola pode fazer para melhorar os dados da educação e, por isso, é relevante que todas as decisões tomadas pela equipe cheguem à sala de aula e possam ser acompanhadas pelo gestor.

Weiss (1998) ressalta que o gestor deve organizar o trabalho colaborativo, criar condições para que as reuniões de apropriação dos resultados e planejamento de ações aconteçam, participar das reuniões, ler as atas, discutir, criar cronogramas com reuniões semanais e ou mensais para que todas as áreas possam participar de acordo com suas necessidades.

Em relação à análise e apropriação dos resultados externos, todos os entrevistados demonstraram conformismo ou desconhecimento da real situação de sua escola, comprovando que a apropriação dos dados não foi realizada com eficácia.

Ao analisar os gráficos apresentados no capítulo 1 sobre a evolução das escolas “A”, “B” e “C”, observa-se que a escola “A” foi quem apresentou uma melhora mais significativa em relação à proficiência dos alunos, entretanto todos os entrevistados questionados a respeito da trajetória de seus resultados no PROEB/SIMAVE e IDEB afirmaram que a escola está melhorando, mesmo a escola “B” que apresentou declínio tanto no SIMAVE quanto no IDEB, disse que houve melhora.

Olha a gente está melhorando sim. Apesar de que não é o que a gente espera. Mas eu acho que deu uma melhorada.
[...]E tem outra coisa ainda, nossa escola subiu do baixo para o intermediário e caíui foi no avançado, recomendado. Então, a queda nossa que apresenta é do recomendado, pois o que pesa é o recomendado.(Gestora da escola “B”).

Nesse contexto, cabe, portanto, ao gestor a criação de indicadores de implementação do Plano para que ele saia do papel e torne-se uma prática efetiva.

De acordo com o Guia do Diretor Escolar das escolas estaduais de Minas Gerais, são estabelecidas algumas características que devem compor o perfil do gestor para atuar nas escolas estaduais, a saber:

Quadro 5 - Perfil do Gestor para atuar nas Escolas Estaduais de Minas Gerais

Características	Descrição
Ter disposição para o trabalho	A participação, o diálogo, a autonomia, a responsabilidade. Descentralização do poder entendida como método de trabalho coletivo que delega, divide atribuições e responsabilidades.
Ser articulador	Líder cooperativo, alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade Escolar e articula a adesão de todos os segmentos na gestão dos Projetos e Planos da escola.
Ter iniciativa, firmeza de propósitos para a realização de ações.	Suavidade nos modos e firmeza nas ações.
Conhecer os assuntos técnicos, pedagógicos, administrativos, financeiros e legislativos.	Demonstrar competência técnica e qualificação para exercer a função de gestor escolar. Deve acompanhar o processo de ensino, analisar os resultados, fazer compartilhar as experiências docentes bem sucedidas.
Ter espírito ético e solidário.	Cultivar um clima de trabalho positivo.
Conhecer a realidade da escola.	Ter consciência da Escola que tem e a que se pretende conseguir. Conhecer o contexto social em que a escola está inserida, quem são seus usuários, o que eles esperam da escola e se os resultados das avaliações internas e externas são satisfatórios.
Defender a Educação.	Zelar pelo nome da Escola e desenvolver ações que divulguem o nome da escola.

Ter liderança democrática e capacidade de mediação.	Exercer uma liderança entendida como “habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.
Ser capaz de auto avaliar-se e promover a avaliação do grupo.	Acompanhar e avaliar sistematicamente com a finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisão, Plano de Intervenção Pedagógica.
Ser transparente e coerente nas ações.	Ser ético, correto no que se propõe a realizar e no que realiza, fazer com eficiência e eficácia.

Fonte: Guia do Diretor da Escolas Estaduais de Minas Gerais.

Levando em consideração esses perfis necessários para exercer uma gestão de liderança é que se realizou a pesquisa de campo, pautando-se nas dimensões de gestão abordados por Lück e os perfis de liderança apontados por Polon.

2.2 Os gestores das escolas “A”, “B”, e “C”

Diante da relevância do papel do gestor na implementação do PIP e na melhoria do processo ensino-aprendizagem, apresentaremos uma breve descrição da participação dos gestores das escolas analisadas em algumas ações pedagógicas desenvolvidas e de pontos que precisam ser melhorados.

As análises das atividades desenvolvidas pelos gestores escolares servirão de base para correlacionarmos aos tipos de lideranças apontados por Polon (2005): Liderança Pedagógica, Organizacional e Relacional.

As descrições feitas são fruto da observação da pesquisadora que atua como gerente do Programa de Intervenção Pedagógica- PIP/CBC. As análises aqui apresentadas são fruto da observação das ações desenvolvidas pelos gestores no dia-a-dia da escola e das entrevistas realizadas com eles, os especialistas da educação básica e os professores dos anos finais do ensino fundamental das escolas pesquisadas.

Durante o período de 2011 até hoje foi possível realizar várias visitas nas escolas analisadas, participar do dia “D” de algumas delas e de reuniões com a equipe gestora para acompanhar e monitorar o desenvolvimento das ações do PIP nessas escolas.

Dessa forma, foi possível não só observar, mas também participar das ações desenvolvidas nas escolas pesquisadas, adotando-se, portanto a observação e participação no campo pesquisado.

Para Costa (2010),

a observação participante é considerada o método por excelência da antropologia. Consiste em o pesquisador se inserir, ser aceito e participar dos eventos do grupo que está estudando para assim entender a lógica que move essa comunidade. Para Bronislaw Malinowski, pai da observação participante, observar e participar para entender é melhor do que simplesmente perguntar, as respostas vêm com o tempo, junto com a observação e a participação (COSTA, 2010, p.1).

No que diz respeito às questões pedagógicas, o gestor da escola “A” delega grande parte delas à especialista que coordena os estudos de análise e apropriação dos resultados externos, a elaboração do PIP e do Projeto político Pedagógico. Segundo o diretor o acompanhamento das ações do PIP é realizado pela especialista e ele responsabiliza-se pelo monitoramento. Em relação aos recursos materiais esta escola encontra-se em uma posição privilegiada. Todas as iniciativas de projetos pedagógicos e estratégias diferenciadas dos professores são incentivadas pelo gestor. Recursos financeiros e materiais sempre são disponibilizados.

Na escola “B” a gestora planeja a reunião de dia “D”, juntamente com a especialista, disponibiliza materiais necessários para a apropriação dos resultados e coordena as reuniões de planejamento do Plano de Intervenção. O acompanhamento e monitoramento das ações do Plano de intervenção fica sob a responsabilidade da especialista.

Já o gestor da escola “C”, que enfrenta sérios problemas com a disciplina dos alunos, deixa sob a responsabilidade da vice-diretora toda a parte pedagógica. Ela quem coordena a reunião de análise e apropriação dos resultados e de elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica. O gestor participa das reuniões com a Equipe Regional quando solicitado pela analista.

Pode-se observar que, embora os gestores apresentem os três perfis apontados por Polon (2005), há uma prevalência do perfil organizacional em suas ações cotidianas.

Levando em consideração o estudo realizado por Polon(2005) e a afirmação de que as escolas com maior proficiência têm Liderança Pedagógica

acima da média, analisaremos as ações gestoras nas escolas pesquisadas para identificar quais ações pedagógicas são responsáveis pela melhoria do seu resultado e o que ainda precisa ser melhorado para garantir aos alunos uma educação de qualidade.

Quadro 6 – Perfis de liderança observados nos gestores das escolas “A”, “B” e “C”

Perfil	Gestor escola “A”	Gestor escola “B”	Gestor escola “C”
Organizacional	Cuida da parte administrativa. Disponibiliza os materiais necessários para a intervenção: folhas, xerox, etc.	Sobrecarrega-se com a parte administrativa. Disponibiliza os materiais necessários para a intervenção: folhas, xerox, etc.	Ocupa-se da parte administrativa. Disponibiliza material necessário para as intervenções pedagógicas: folhas, xerox e etc
Relacional	Organiza festas, eventos e palestras na escola. Lida com o colegiado e o Grêmio estudantil.	Atende pais, alunos e professores. Anda de um lado para o outro na escola colocando alunos para dentro da sala de aula.	Atende pais e alunos. Cuida da disciplina da escola.
Pedagógica	Participa da reunião de apropriação dos resultados e disponibiliza os materiais necessários para a intervenção pedagógica.	Participa das reuniões de módulo e apropriação dos resultados.	Monitora o cumprimento das ações do PIP realizado pelas especialista e professores

Fonte: Elaboração própria.

Observamos, ainda, que há muito o quê melhorar em relação à atuação papel do gestor no que tange ao acompanhamento e apoio às ações e projetos desenvolvidos pelos docentes, às aulas de intervenção, às formas de avaliar, o fornecimento dos recursos pedagógicos e a forma como ele media os conflitos internos da escola e lida com a comunidade escolar.

O quadro a seguir apresenta os aspectos observados nas escolas pesquisadas e constatados nas entrevistas que ainda precisam ser melhorados no que diz respeito à atuação gestora.

Quadro 7 - Pontos para melhoria

Aspectos que demandam melhoria	Propostas de ações
Gestão Participativa	Delegar funções; Envolver o colegiado, grêmio escolar, professores, família e demais atores em todos os processos escolares. Propor análise e discussão dos problemas da escola por toda a equipe sempre que necessário e após o fechamento de cada processo avaliativo interno ou externo. Estimular a criação de estratégias para encontrar caminhos para superar as

	dificuldades. Estabelecer funções, estimulando a responsabilização. Monitorar a execução das ações por todos os professores para que os professores de Língua Portuguesa e Matemática não se sintam sobrecarregados.
Acompanhar e monitorar as ações do PIP.	Intensificar as visitas às salas de aula, conversar com os professores sobre as intervenções realizadas e quais aspectos necessitam de mais atenção. Analisar junto com professores e especialistas os mapas de resultados das avaliações externas e internas.
Compreender as fases de formulação e Implementação do PIP/CBC.	Conhecer os objetivos, ações e metas do PIP. Discutir com todos os atores envolvidos nos processos educacionais sobre: Qual o problema da escola? Como ele se manifesta? O que pode ser feito para resolvê-lo? O que acontecerá se nada for feito?
Gerenciamento de recursos para execução das ações do PIP/CBC na escola.	Informar-se sobre quais recursos podem ser utilizados para a intervenção pedagógica e quais projetos disponíveis no PDDE interativo a escola pode participar para beneficiar-se de outros recursos. Gerenciar com eficiência os recursos disponibilizados para a escola afim de que as atividades de intervenção não deixem de ocorrer por falta deles.
Extensão do PIP/CBC para todos os anos e componentes curriculares.	Acompanhar, monitorar e garantir que as ações do PIP sejam desenvolvidas em todos os anos do ensino fundamental e em todos os componentes curriculares. Envolver todos os professores em todas as ações do PIP para que os professores de Língua Portuguesa e Matemática do 9º ano do ensino fundamental não trabalhem isolados e a escola apresente realidades diferentes.
Construção do PPP e do PIP	Incentivar a participação e conhecimento de todos os segmentos sobre: a missão da escola, filosofia, objetivos, processo ensino-aprendizagem e avaliativo.
Implementação dos CBCs – Conteúdo Básico Comum.	Acompanhar, monitorar e orientar a elaboração do Planejamento de ensino de todos os professores em consonância com os CBCs. Garantir que exista corência entre o que se ensina, planeja e o que propõe o CBC.
Unidade entre as ações dos educadores da instituição.	Fazer cumprir os critérios estabelecidos no PPP no que diz respeito ao processo ensino-aprendizagem e avaliativo. Zelar para que a escola seja uma unidade em que todos agem de acordo com sua missão e filosofia para que possam alcançar os objetivos e metas propostos no PPP e no PIP.
Gestor empreendedor	Criar novas situações para que a comunidade escolar se desenvolva. Promover o bem estar da coletividade. Manter o diálogo entre os segmentos da escola. Utilizar o “poder de convencimento” para mobilizar a participação de todos, garantindo a autonomia da instituição.
Interação Família & Escola	Estimular a integração da família à escola. Promover eventos para que os pais envolvam-se nas ações do dia a dia da escola. Realizar reuniões e palestras em horários diferenciados para atender a demanda dos pais que trabalham fora. Comunicar os pais sobre o processo ensino-aprendizagem dos filhos e as intervenções que são realizadas com ele durante o ano letivo.
Visão sistêmica	Analisar os processos educacionais de forma global. Criar ações que superem práticas individualistas. Incentivar o espaço para o trabalho coletivo e divisão de tarefas. Propor e estimular o trabalho articulado entre supervisores, orientadores e gestão.
Gestor líder	Compreender o PIP como uma política pública, suas diretrizes e ações que devem ser realizadas sem burocratizar a escola.
Plano de Ação do Gestor	Elaborar e cumprir as ações propostas no Plano do Gestor que é um instrumento fundamental para a construção da autonomia da instituição.

	Zelar pelo cumprimento dos objetivos, estratégias e metas que visam a melhoria dos índices da escola.
Análise e apropriação dos resultados	O gestor deverá ser o grande articulador das discussões no espaço escolar, não devendo deixar todos os processos pedagógicos apenas sob a responsabilidade do setor pedagógico. Ele deverá, ainda, acompanhar e propor ações de melhoria. Compreender os avanços ou não da sua escola e identificar, junto a sua equipe, quais os problemas que afetam seu resultado. Conduzir a elaboração do Plano de ação e monitorá-lo. Essa tarefa não deve ser exclusiva do especialista da escola. Visitar as salas de aula e estabelecer metas e responsáveis para as ações do plano. Trabalhar em parceria com professores e setor pedagógico ao invés de responsabilizar o último por todas as ações pedagógicas. Propor um plano com estratégias mais adequadas para que a escola atinja a qualidade e garanta o domínio de um conjunto de habilidades e competências. Responsabilizar-se pela coordenação do dia “D”, acompanhar o desenvolvimento do plano e execução de suas ações durante todo o ano. Comprometer-se para que a análise e apropriação dos resultados faça parte do dia-a-dia da escola, não se restringindo ao dia “D”. Participar das reuniões com os analistas educacionais da SER/SEE quando visitarem a escola e priorizar a execução das ações propostas por eles.
Participação da PEUB nas Intervenções Pedagógicas.	Adequar o horário de funcionamento das bibliotecas para que as bibliotecárias possam contribuir com a intervenção pedagógica. Definir no PIP e PPP da escola as responsabilidades da PEUB para com as ações do PIP e as metas que a escola precisa cumprir.

Fonte: Elaboração própria.

Pode-se afirmar que embora os gestores das escolas analisadas empenham-se para fornecer os recursos necessários para que os professores desenvolvam ações e projetos pedagógicos, preocupam-se em manter um clima escolar agradável, priorizando a qualidade das relações interpessoais e a qualidade das experiências de ensino-aprendizagem, ainda há muito que se fazer para que as escolas possam atingir melhores resultados.

Na escola “B”, por exemplo, as relações interpessoais têm interferido no desenvolvimento das ações do PIP, visto que a especialista e a gestora não comungam das mesmas ideias. Isso pode ser observado na reação da especialista na entrevista. Ela se recusou a gravar a entrevista e todas as questões referentes à gestão ela se recusou a responder. Disse que não estava bem e preferia não se manifestar.

Os professores entrevistado, também, demonstraram certa resistência em relação à gestora. Durante a gravação da entrevista, a professora de matemática desta escola pediu para interromper a gravação quando questionei a respeito das ações da gestora que mereciam destaque. Ela deu sinal para parar e questionou: “Gestora?” Para mim é a especialista. É com ela que consigo tudo que quero para o PIP.

É importante salientar que a observação do cotidiano dos gestores e as análises dos relatórios dos analistas pedagógicos mostram que os gestores tem se esforçado para cumprir com seu papel frente à implementação do PIP/CBC, mas ainda não conseguiram equilibrar-se entre os perfis de liderança Pedagógica, organizacional e relacional.

Diante da evidência que a mistura destes perfis resultará em uma forma balanceada de gerenciar, evitando extremos; o trabalho do gestor exigirá dinamismo e criatividade e novas estratégias para cada nova situação. Gerenciar deixa, portanto de ser controlar e atinge um novo patamar: direcionar, refletir e encontrar a melhor solução através de um trabalho em equipe.

A análise das ações gestoras das escolas pesquisadas aponta a necessidade da troca de experiências adquiridas no cotidiano do trabalho do gestor para que as aprendizagens e ações exitosas possam ser compartilhadas para subsidiar a prática de outros gestores.

A pesquisa apontou, ainda, uma fragilidade no que diz respeito à interação escola e família. Todos os entrevistados responsabilizaram às famílias pelo fracasso dos resultados, entretanto é preciso refletir sobre o quê está sendo desconsiderado ao destinar grande parcela de culpa à família.

Segundo Castro e Regattieri (2009), escola e família deveriam manter um espaço de interseção já que são reponsáveis pela formação do mesmo sujeito, entretanto o que se vê é um distanciamento entre essas duas instâncias, pois quando o fracasso escolar ocorre e os alunos tornam-se indisciplinados começa a procura por culpados.

Para tanto, Castro & Regattieri (2009) apontam que

o insucesso escolar deveria suscitar a análise de causas dos problemas que interferiram na aprendizagem, avaliando o peso das condições escolares, familiares e individuais do aluno. O que se constata é que, em vex disso, o comportamento mais comum diante do fracasso escolar é a atribuição de culpas, que geralmente provova o afastamento mútuo (CASTRO & REGATTIERI, 2009, p.31).

Por outro lado, a pesquisa constatou que os alunos das escolas pesquisadas são oriundos de classes menos privilegiadas e nas escolas “B” e “C” existem muitos conflitos sociais, desta forma não se pode exigir da família mais do que ela pode oferecer.

Nesse sentido, Castro & Regattieri (2009) destacam que

Da mesma forma como procura diagnosticar as dificuldades pedagógicas dos alunos para atendê-los de acordo com suas necessidades individuais, a escola deve identificar as condições de cada família, para emetê-la negociar, de acordo com seus limites e possibilidades, a melhor forma de ação conjunta.[...]não se deve exigir das famílias mais vulneráveis aquilo que elas não têm para dar (CASTRO & REGATTIERI, 2009,p.32).

O depoimento dos profissionais das escolas pesquisadas confirma a necessidade de novas estratégias para envolver os pais sem, contudo, se esquecer de que a escola precisa ponderar sobre as reais possibilidades das famílias e o que pode ou não se esperar delas no que diz respeito ao processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

O posicionamento dos gestores quando questionados a respeito do que impede a escola de alcançar melhores resultados reforça a ideia de que a escola está destinando a “culpa” pelo fracasso escolar à família:

Talvez seja o envolvimento efetivo dos pais na vida escolar dos seus filhos e também as políticas governamentais que não valorizam a educação (Gestor da escola realizada “A”).

Uma das causas é a falta de colaboração da família. Nosso trabalho aqui está sendo feito. O professor se intera. Ele desempenha o papel dele e faz o trabalho dele bem feito (Gestor da escola “B”).

Tais assertivas devem ser analisadas pela equipe gestora a fim de que ações mais eficazes possam ser realizadas para fortalecer a interação família-escola e, segundo Castro & Regattieri (2009) compreender que é preciso passar da “família esperada” à “família real”.

As análises realizadas nesta seção subsidiaram as demais análises realizadas nesse estudo assim como foram essenciais na construção do Plano de Ação que propõe disseminar as práticas pedagógicas exitosas dos gestores das escolas pesquisadas que contribuíram para a implementação do PIP e a melhoria da aprendizagem dos alunos e apontar ações que precisam ser melhoradas através de um Guia de Boas Práticas dos Gestores escolares que contribuirá para a melhoria dos resultados e a aprendizagem dos alunos de outras escolas, além de propor ações para que as escolas consigam mobilizar às famílias para a participação.

2.3 Análise do Programa de Intervenção Pedagógica nas três escolas pesquisadas

Com relação à efetivação das ações do PIP/CBC nas escolas pesquisadas deve-se levar em consideração que existem fatores que afetam a implementação e a continuidade do programa no espaço escolar. Os métodos educacionais utilizados pelos professores, os recursos disponíveis, as estratégias de implementação, o clima escolar e os atributos dos professores e gestores.

O programa propõe inovações na prática pedagógica, mudança de paradigmas e trabalho em equipe articulando diversos atores da comunidade escolar. Entretanto, se os professores não entendem claramente os objetivos do programa sua implementação pode fracassar ao chegar à escola. Durante a realização da pesquisa nas três escolas, algumas estratégias exitosas para a implementação do PIP foram observadas nas escolas pesquisadas como:

Quadro 8 – Estratégias desenvolvidas pela Escola “A” que contribuem para a implementação do PIP/CBC

Estratégia	Descrição da estratégia	Escola “A”	Escola “B”	Escola “C”
Formação continuada dos professores	Participam dos cursos oferecidos pela SRE/SEE. Participam do Pacto para o Ensino Médio.	Sim	Sim	Sim
Formação continuada da equipe gestora	Gestores, especialistas e vice-diretores participam da formação continuada oferecida pela SRE/SEE: PROGESTÃO.	Sim	Não	Sim
Clima organizacional da escola	Professores e equipe gestora trabalham de forma articulada para manter um clima harmonioso para o desenvolvimento das ações educativas.	Sim	Não	Não
Reuniões de planejamento das ações de Intervenção	As reuniões acontecem com a participação de toda a comunidade escolar em dois dias marcados pela SEE/MG: Dia “D” e durante o ano as ações são monitoradas pela especialista.	Sim	Sim	Sim
Desenvolvimento de material próprio		Sim	Não	Não
Aulas de intervenção Pedagógica	As aulas acontecem duas vezes por semana privilegiando as habilidades não consolidadas e diagnosticadas nas avaliações diagnósticas e externas em Língua Portuguesa e Matemática, nas turmas do 9º ano. Trabalho sistematizado de leitura e escrita através dos gêneros textuais desenvolvido nas aulas de Língua Portuguesa. Trabalho articulado entre os professores por área afins dos componentes curriculares.	Sim	Sim	Sim

Projetos interdisciplinares	A escola desenvolve projetos interdisciplinares que focam na aprendizagem dos alunos.	Sim	Não	Não
Processo avaliativo	Existe unidade entre todos segmentos quanto a forma de avaliar.	Não	Não	Não
Aquisição de recursos materiais, tecnológicas e de segurança	A escola disponibiliza os materiais necessários para que a intervenção ocorra. Possui recursos tecnológicos apropriados para ajudar na intervenção.	Sim	Não	sim

Fonte: Elaboração própria.

É importante salientar que boas práticas educacionais são resultado de um conjunto de ações, tais como novos arranjos estruturais na escola que permitem melhorar o clima organizacional e contribuir para a melhoria do processo ensino-aprendizagem, entretanto não foi possível observar novos arranjos na escola, visto que falta recurso humano para que as intervenções pedagógicas ocorram em períodos extra-turno ou fora da sala com o auxílio da bibliotecária.

A resolução nº 2197/2012 da SEE/MG orienta que a intervenção pedagógica poderá ocorrer com o apoio da PEUB – Auxiliar de biblioteca, entretanto nem sempre elas estão disponíveis para executar esta tarefa. Na escola “A” o gestor não conta com o apoio da bibliotecária, ficando sob a responsabilidade dos professores regentes as aulas de intervenção de Língua portuguesa e Matemática.

A escola “C” possui uma bibliotecária com licenciatura plena em Língua portuguesa e capacitada pelo estado para atuar nas intervenções pedagógicas, entretanto a escola, ainda, não se organizou para que ela possa atender aos alunos que apresentam dificuldades fora da sala de aula.

Segundo a bibliotecária, o fluxo de alunos buscando livros na biblioteca é muito intenso, impedindo que ela ausente-se dessa tarefa de entregar livros para auxiliar aos alunos que não consolidaram habilidades e competências necessárias para seu percurso escolar.

Algumas ações, também, impactam positivamente o processo ensino-aprendizagem como mudança na disposição das carteiras, enturmação, as responsabilidades dos professores para com as turmas, a relação professor – aluno e o processo de avaliação da aprendizagem, a criação de novas estratégias para envolver os pais no processo de aprendizagem de seus filhos. Esses aspectos foram

observados de forma isolada em cada uma das escolas pesquisadas, entretanto a participação dos pais ainda é precária em todas elas.

As entrevistas com os gestores, especialistas e professores mostrou a insatisfação desses segmentos em relação à participação da família. Embora o diretor da escola “A” tenha afirmado que os pais participam das ações do PIP através das reuniões de pais e dos murais informativos da escola que apresentam os resultados da escola no PROEB, os professores e especialistas relataram que a participação dos pais não é tão efetiva.

Quanto a isso a gestora da escola “C” ressalta que:

Os pais raramente participam. Eles estão sempre se desculando, que não tem tempo, que põe o filho na escola, mais que não tempo para vir todos os dias. De vez em quando eles aparecem. Eles são muito omissos nesta parte. Quando fala que é para colaborar então, é muito complicado (Gestor da Escola “C”).

O depoimento da gestora aponta a necessidade de novos arranjos para que a família sinta-se motivados a participar do cotidiano das escolas e processo ensino-aprendizagem de seus filhos.

De acordo com a especialista da escola “A”, os pais participam de forma mais atuante quando são solicitados e que a participação que acontece é devido ao grande esforço realizado pela escola que procura criar situações para que eles participem mais da vida escolar de seus filhos.

Ela acrescentou que para atingir um número maior de pais nas reuniões realiza-as em horários diferenciados para atender a necessidade dos pais que trabalham fora.

É importante destacar que todos os profissionais entrevistados nas três escolas responsabilizaram a família por grande parte do fracasso escolar dos estudantes, desconsiderando as possíveis causas intra-escolares que podem contribuir para agravar tal situação.

De acordo com o gestor da escola “C”, os pais tem dificuldade para acompanhar o processo ensino-aprendizagem dos filhos, uma vez que são oriundos de um bairro que fica distante da escola. Ele acrescenta que uma minoria participa, apesar dos esforços que a escola faz para que eles possam estar mais próximos.

Por outro lado, observou-se que a escola “A” adota critérios diferenciados para obter uma participação mais significativa dos pais no dia-a-dia dos alunos como

palestras motivacionais e realização de eventos festivos que mobilizam toda a comunidade escolar, além de monitorar a frequência dos alunos e solicitar a presença dos pais ou responsáveis para informá-los em caso de faltas excessivas.

Percebeu-se também que apenas a escola “A” prioriza o trabalho articulado através os projetos pedagógicos. Eles são realizados com o apoio da equipe gestora e desenvolvidos de forma articulada entre os componentes curriculares com o objetivo de contribuir para a melhoria dos resultados e a aprendizagem dos alunos.

Constatou-se, ainda, que os gestores das escolas pesquisadas não se ocupam dos aspectos pedagógicos, deixando tais tarefas sob a responsabilidade do setor pedagógico e vice-diretora.

As reuniões de módulo II, nas três escolas, ocorrem em duas etapas, sendo que a geral é realizada aos sábados sob a supervisão do gestor escolar que repassa alguns avisos e orientações, mas os aspectos pedagógicos ficam à cargo das especialistas.

Os professores cumprem o restante do módulo em reuniões por área que contribuem significativa para que eles possam analisar as estratégias que estão funcionando, rever as que não produziram bons resultados e replanejar suas ações. Constatou-se que na escola “B”, a especialista, em momentos individuais, analisam com os professores o rendimento das turmas e repassam situações específicas de alunos que apresentam problemas em relação à disciplina e ao rendimento.

Segundo a professora de matemática da escola “B”, todas as ações pedagógicas são realizadas pela especialista, pois é ela quem analisa os mapas de resultados das avaliações internas e externas, confere, juntamente com os professores, os descritores que precisam ser trabalhados em cada turma e com cada aluno.

Com relação ao clima organizacional das escolas e a disciplina nas salas de aula, detectou-se que a escola “A” adota uma prática diferenciada. Todos os problemas que ocorrem dentro da sala de aula, o professor responsável pelo horário, preenchem uma folha de encaminhamento ao setor pedagógico ou à direção com o registro das dificuldades dos alunos e quais ações foram realizadas por ele para solucionar o problema observado. Além disso, o material coletado é repassado aos pais que são solicitados à comparecer à escola para se informarem da situação de seu filho e sobre as ações que estão sendo realizadas para ajudá-lo.

Faz-se necessário salientar que quanto à organização e clima escolar, a escola “A” supera as demais analisadas uma vez existe um controle sistematizado da saída dos alunos da sala de aula, diminuindo muito o fluxo de alunos circulantes na escola.

Já a escola “B” e “C” enfrentam grandes problemas com a disciplina dos alunos em sala de aula. Além disso, observou-se, um grande número de alunos circulando nas dependências da escola de forma descontrolada.

Na tentativa de solucionar problemas de indisciplina nas salas de aula, e prevenir a realização de atos inadmissíveis nas instalações da escola, os gestores das escolas “A” e “C” providenciaram a instalação de câmeras dentro das salas de aula e em seus entornos para que os alunos conscientes do monitoramento sentissem inibidos. Essa ação melhorou muito o clima das salas e da escola em geral, contribuindo para que os professores pudessem cumprir com sua função de ensinar, mas ainda há muito que se fazer para que a escola possa cumprir com sua função de educar com segurança e qualidade sua clientela.

As estratégias dos professores de Língua Portuguesa e Matemática pesquisados apontaram uma preocupação em utilizar métodos diversificados, priorizar as intervenções pedagógicas no dia-a-dia da sala de aula, intensificando o trabalho com as habilidades não consolidadas pelos alunos, além envolver os profissionais dos outros componentes curriculares nas atividades desenvolvidas, garantindo a responsabilização de todos os atores escolares e a eficácia do processo ensino-aprendizagem.

Entretanto, ficou evidente, através das observações do cotidiano das escolas que nem todos os profissionais da escola se envolvem com as ações do PIP. As ações são realizadas, principalmente pelos professores de Língua Portuguesa e matemática, não sendo possível observá-las em outros anos além do 9º ano do ensino fundamental.

Observou-se, ainda, que, na escola “A” e “C” ,os recursos materiais e tecnológicos necessários para a intervenção: papel para xerocar as atividades de sala e as avaliações diagnósticas, data show, sala de vídeo, uma biblioteca bem montada com diversidade de materiais estão à disposição dos professores, entretanto não são todos os professores que utilizam desses recursos. A escola “B” enfrenta problemas com recursos materiais e tecnológicos.

No que diz respeito à aquisição de novos materiais, o gestor da escola “A” está sempre atento, empenhando-se em cumprir todos os prazos de envio dos formulários do PDDE interativo para que a escola tenha sempre recursos financeiros suficientes para oferecer uma educação de qualidade para sua clientela, mas por outro lado ausenta-se muito das ações pedagógicas desenvolvidas na escola, assim como os demais entrevistados.

Ainda que os gestores das escolas pesquisadas tenham relatado na entrevista que monitoram as ações do PIP, foi possível constatar, pelo depoimento dos especialistas e professores, que na verdade essas ações são executadas pelas especialistas e, apenas esporadicamente eles participam dos encontros com os analistas da SRE.

Outro ponto que merece destaque diz respeito à presença do gestor no cotidiano da escola. Os gestores das escolas “A” e “C” possuem horários bem flexíveis e raramente estão na escola no horário da entrada dos alunos. A gestora da escola “B” é mais presente no dia a dia da escola, mas mesmo assim enfrenta muitos problemas em relação à disciplina dos alunos.

Levando em conta as ações explicitadas aqui, pretende-se, portanto, no próximo capítulo, delinear um Guia de Boas Práticas dos gestores escolares para a implementação do Programa de Intervenção Pedagógica nos anos finais do ensino fundamental para que outras escolas possam melhorar seus resultados.

III. PRÁTICAS PEDAGÓGICAS EXITOSAS: CONTRIBUIÇÕES PARA A ELABORAÇÃO DO GUIA DE BOAS PRÁTICAS PARA ATINGIR MELHORES NAS AVALIAÇÕES DO PROEB

A presente dissertação analisou o Programa de Intervenção Pedagógica/PIP-CBC em Três escolas da Superintendência Regional de Ensino de Curvelo com o intuito de identificar as ações gestoras que contribuem para a melhoria da aprendizagem dos alunos e dos resultados externos.

Em seu primeiro capítulo foi feita a descrição do caso de gestão e do contexto de implementação da Política Pública denominada Programa de intervenção Pedagógica PIP- ATC, que aconteceu em todas as escolas da rede estadual de Minas Gerais em 2008 e que se estendeu para os anos finais do ensino fundamental – PIP/CBC em 2011. Este capítulo apresenta, ainda, uma descrição das escolas pesquisadas e o contexto em que estão inseridas.

No segundo capítulo foi realizada uma análise comparativa das ações dos gestores das escolas pesquisadas, pautada no referencial teórico pertinente às questões de gestão escolar que se relacionam com os resultados das pesquisas realizadas nas escolas. Através da análise dos gráficos de evolução da proficiência, observou-se uma elevação do nível de proficiência da escola “A” entre o período de 2011 a 2013, a partir do qual nos propusemos a investigar as ações gestoras que foram desenvolvidas no espaço escolar que contribuíram para esta melhoria.

Assim sendo, no presente capítulo é apresentado um plano de ação coerente com as boas práticas identificadas nas escolas pesquisadas e os pontos observados que precisam ser melhorados afim de garantir a implementação do PIP e alcançar melhores resultados. Isto se dá na forma de um Guia de Boas Práticas para os demais gestores escolares da SRE Curvelo com o intuito de contribuir para melhoria das ações educacionais no espaço escolar.

A proposta de intervenção apresentada propõe uma ação a ser realizada pela Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Curvelo, após análise e aprovação, sendo ela, ainda, responsável pelos processos de divulgação, monitoramento e avaliação junto às escolas.

3.1 Apresentação do plano de ação

A proposta consiste na elaboração de um Guia de Boas práticas para os gestores escolares da SRE – Curvelo a partir das ações realizadas pelo gestor das escolas pesquisadas que contribuíram para a implementação do PIP/CBC, a melhoria da aprendizagem dos alunos e dos resultados, além de propor uma reflexão sobre os pontos que ainda precisam ser melhorados para garantir uma educação de qualidade.

Para a construção do PAE foi utilizado a ferramenta 5W 2H¹⁴. Dessa forma, procurou-se responder às seguintes questões:

1- What – O que será feito(etapas)

A proposta de intervenção propõe realizar um Guia para as equipes gestoras das escolas públicas do Estado de Minas Gerais com boas práticas desenvolvidas nas escolas pesquisadas, além de alertar sobre alguns pontos observados nessas escolas que precisam ser melhorados, apontando caminhos para que elas e as demais escolas da jurisdição alcancem melhores resultados.

Para tanto serão desenvolvidas as seguintes ações:

Quadro 9 - Ações do PAE

Ações	Descrição
Consolidar as boas práticas	Consolidação das Boas práticas desenvolvidas nas escolas pesquisadas para disseminá-las para as demais da jurisdição com o objetivo de contribuir para a melhoria das práticas gestoras e do processo ensino-aprendizagem.
Identificar e registrar os pontos para melhoria	Através da identificação de ações e práticas gestoras que impedem ou dificultam a eficácia do processo ensino-aprendizagem, propõe-se a elaboração de estratégias e ações para melhor gerenciar os conflitos internos da escola.
Apresentar as ações ao Diretor da SRE e às equipes de analistas educacionais	Faz-se necessário que todas as ações identificadas na pesquisa sejam relatadas ao diretor da SER para que ele possa acompanhar o desenvolvimento do Plano e as ações pertinentes a ele que serão

¹⁴ O nome desta ferramenta foi assim estabelecido por agrupar as iniciais dos nomes em inglês correspondentes às diretrizes utilizadas nesse processo. What(o que será feito); Why (Por que será feito); Where (onde será feito); When (Quando será feito); Who (Por quem será feito); How (como será feito); How much (Quanto custará)

e inspetores escolares	desenvolvidas.
Elaborar o Guia	A elaboração do Guia permitirá que qualquer educador tenha acesso as ações que ele propõe, além de facilitar a divulgação do material. O Guia poderá ser disponibilizado, ainda, no formato de mídia.
Divulgar o Guia	É importante que as boas ações e pontos para melhoria sejam distribuídos para todas as escolas.
Realizar reuniões com as equipes de coordenação e com as equipes gestoras que comporão o grupo de estudo	As reuniões permitiram o conhecimento das ações do Plano, assim como servirá para troca de experiências e estudo das ações propostas no Guia.
Registrar as ações desenvolvidas em um portfólio.	Espera-se que, com a participação às reuniões de estudo e análise do Guia, os gestores sintam-se incentivados a desenvolver novas práticas e deveram ser registradas em formato de portfólio ao longo do ano e exposta em uma exposição na SER no mês de novembro.

Fonte: Elaboração própria

2- Why – Por que será feito

A elaboração do PAE justifica-se uma vez que propõe a troca de experiências e aprimoramento das práticas gestoras através da disseminação de boas práticas e sugestões para aprimoramento das ações desenvolvidas nas escolas que prejudicam a eficácia do processo ensino-aprendizagem.

3- Where – Onde será feito (local)

Faz-se necessário estabelecer, ainda, onde as ações do PAE serão realizadas. Para que os momentos de estudo e apropriação do material seja realizado é relevante que todos os gestores tenham em mãos os Guias elaborados a partir da pesquisa realizada. Desta forma a reprodução de todo o material necessário para a realização dos encontros serão feitos na própria SRE.

Posteriormente, ocorrerão momentos de análise e discussão das ações propostas no Guia na sede da própria SRE Curvelo.

Por fim, todas as estratégias e Boas práticas desenvolvidas pelos cursistas e arquivadas em um portfólio, ao longo do ano de 2016, serão apresentadas em uma exposição na sede da SRE no mês de novembro.

4- When – Quando será feito (Tempo)

Tão importante quanto definir quais ações serão realizadas, quem as realizará e onde elas acontecerão é estabelecer o tempo que será necessário para que todas as ações sejam realizadas com eficiência e eficácia.

Assim, é importante destacar que as reuniões para apresentação e estudo do Guia de Boas Práticas ocorrerão mensalmente ao longo do ano de 2016, entre os meses de março a novembro, organizadas em um cronograma do projeto, sendo utilizadas três horas mensalmente.

Durante este período acontecerão, ainda, as visitas dos diretores às escolas pesquisadas para compartilhamento de boas ações.

No mês de novembro, a reunião será dedicada à apresentação dos portfólios construídos ao longo do ano de 2016 que constarão as novas ações e estratégias realizadas nas escolas no decorrer do projeto que culminaram na aprendizagem dos alunos.

5 - Who – Por quem será feito (Responsabilidade)

Para que o plano possa ser realizado com sucesso é imprescindível que as ações que serão desenvolvidas sejam delegadas. Desta forma cada ação ficará sob a responsabilidade de um grupo de analistas educacionais, inspetores escolares, equipe gestora das escolas pesquisadas e diretor da SER.

O projeto terá a coordenação dos analistas educacionais com o apoio dos inspetores escolares e do diretor da SER Curvelo, sendo que a impressão e divulgação serão responsabilidade dos analistas educacionais e inspetores.

Os gestores das escolas pesquisadas serão convidados a expor suas experiências durante os encontros, além de organizar suas escolas para as visitas dos demais gestores.

6- How – Como será feito (Método)

A proposta será realizada através da elaboração de um Guia de Boas Práticas dos Gestores escolares para a implementação do Programa de Intervenção Pedagógica nos anos Finais do Ensino Fundamental – PIP/CBC que apontará não só as Boas práticas das escolas, mas também, práticas observadas nas escolas pesquisadas que precisam ser melhorados,apontando caminhos para que elas e as demais escolas da jurisdição alcancem melhores resultados.

Propõe-se que as boas práticas realizadas na escola pela equipe gestora que contribuem para a melhoria dos resultados e a implementação do PIP/CBC, assim como os pontos que precisam ser melhorados, sejam disseminadas através de um Guia de Boas Práticas do Gestor Escolar que após impresso, será distribuído para as escolas da jurisdição.

Os guias serão estudados pelos gestores das escolas em reuniões que acontecerão uma vez por mês sob a coordenação de uma equipe de quatro analistas educacionais da SRE-Curvelo e a equipe gestora das escolas pesquisadas.

No mês de novembro, será realizada uma exposição, na SRE Curvelo, para apresentação dos portfólios construídos ao longo do ano de 2016.

7- How much (Quanto custará?)

Para que as ações propostas no plano possam ser realizadas, faz-se necessário planejar quanto custará os itens para a sua realização e qual recurso poderá ser utilizado. Desta forma, destaca-se que as ações poderão ser realizadas com o recurso próprio da SRE Curvelo, conforme demonstra o quadro 6 com a planilha de custo.

Quadro 10 – Planilha de custo

Necessidade	Item	Quantidade	Valor
Folhas de papel A4 para reprodução dos Guias	Folha papel ofício A4	1000 folhas	A SRE já dispõe de folhas e copiadora, sendo o material reproduzido no próprio estabelecimento.
Convite para os gestores participarem das reuniões do projeto e da exposição de fechamento do projeto.	Convite	Serão enviados 47 convites via internet.	Não haverá custos pois os convites serão enviados via internet.
Diária de custo apenas para passagem para os diretores participarem das reuniões.	Diária de deslocamento.	50 profissionais	Os diretores utilizarão o recurso disponível no caixa da escola para deslocarem para reuniões na SRE. Uma vez que a reunião será apenas em uma parte do dia, não requer recurso para alimentação, portanto não gerará ônus para a SEE.
Lanche para as reuniões de março a novembro.	Lanche	50 profissionais	R\$ 2000,00

Fonte: Elaboração própria

A planilha poderá sofrer alterações de valores até a data de sua aplicação, entretanto, hoje, ela já demonstra ser exequível, pois algumas ações não demandam custo extra para a SRE e SEE.

É importante ressaltar que o Guia não pretende ser um manual que deverá ser seguido para alcançar bons resultados, ao contrário disso, propõe-se a reflexão e a troca de experiências através de encontros para análise, discussão e troca de experiências entre a equipe gestora das escolas pesquisadas e das demais escolas.

INFORMAÇÕES GERAIS
O presente Plano de Ação Educacional tem como propósito disseminar as boas práticas desenvolvidas na Escola "A" para as demais equipes gestores da jurisdição de Curvelo.
FOCO
Equipe Gestora das Escolas Estaduais da SER – Curvelo com o objetivo de contribuir na implementação do PIP/CBC e melhorar a aprendizagem dos alunos.
INFORMAÇÕES DE EXECUÇÃO DO PROJETO Período – Fevereiro a Dezembro de 2016
O Plano será apresentado à Diretoria da SER – Curvelo que o analisará e após a aprovação o implementará nas escolas da jurisdição de Curvelo.
PÚBLICO ALVO
O Plano destina-se aos gestores escolares da SER- Curvelo.

Para tanto, torna-se fundamental que as ações realizadas nas escolas sejam disponibilizadas pela SRE em formato impresso para as escolas. A Superintendência será responsável por promover encontros por polos de municípios entre a equipe gestora das escolas pesquisadas e das demais escolas da jurisdição de Curvelo.

Pretende-se, dessa forma, disponibilizar aos gestores momentos para compartilhar e crescer através do estudo das ações propostas no Guia que serão conduzidos pelos analistas educacionais com o apoio do diretor da SRE e os inspetores escolares.

A proposta do plano de ação divide-se em três momentos: elaboração dos Guias e distribuição para os gestores escolares, organização do encontro e preparação da equipe gestora das escolas pesquisadas para a apresentação das Boas Práticas e da equipe da SRE que acompanhará o desenvolvimento do Plano de Ação e a construção de um portfólio pelas escolas registrando as ações desenvolvidas após o estudo e apropriação das boas práticas disponibilizadas no Guia.

3.2 Viabilidade das ações

Os recursos a serem utilizados na implementação do Plano de Ação Educacional : Guia de Boas Práticas para os Gestores Escolares serão alocados da própria SRE – Curvelo, uma vez que ela possui copiadoras e folhas que serão necessárias para a reprodução dos Guias. As reuniões para estudo do material e trocas de experiências serão realizadas no prédio próprio da SRE. Elas terão duração de 3 horas e, portanto, os diretores de outros municípios poderão utilizar o recurso do caixa escolar para o transporte, já que as três horas que serão necessárias por mês para a apropriação do material de estudo não geram recurso para diárias.

Os encontros serão realizados uma vez por mês durante um ano, possibilitando aos gestores momentos de troca de experiências e apresentação dos portfólios construídos ao longo do ano.

3.3 Cronograma de implementação

O quadro 11 apresenta o cronograma das atividades que serão desenvolvidas ao longo da Implementação do PAE. Nele constam os períodos em que as ações acontecerão, o que será feito, quem será o responsável e como será feito.

Quadro 11 – Cronograma de Implementação do PAE

Data/ Período (Quando)	Ação (O quê)	Responsável (Quem)	Como
Fevereiro	Reunir com o diretor da SRE para apresentação das ações do projeto.	Analistas pedagógicos.	Apresentação da proposta e cronograma das ações.
Março	Impressão dos Guias e envio para as escolas da SRE Curvelo	Analistas pedagógicos, inspetores escolares e Diretor da SRE	Reproduzir o material coletado para enviar para as escolas.
Março	1º Encontro com a equipe gestora das escolas pesquisadas e a equipe da SRE para alinhamento das ações.	Equipe de analistas da SER, inspetores e diretor da SRE	Reunião para definir critérios para a condução dos trabalhos na SRE, definir os grupos de escolas que visitaram as escolas pesquisadas.
Março	1ª Reunião com os gestores das demais escolas da jurisdição para estudo do Guia. Tema: Gestão	Equipe gestora das escolas pesquisadas e de analistas da SRE, inspetores e	Apresentação do projeto aos gestores participantes. Refletir sobre a importância dos temas que serão abordados em cada reunião.

	Participativa, Pedagógica e Democrática.	diretor da SRE	Explicar como as Boas ações foram compiladas nos temas: Gestão pedagógica, administrativa, Clima organizacional e Gestão de pessoas. Analisar os itens expostos no Guia sobre Gestão participativa, pedagógica e Democrática. Refletir sobre os pontos que ainda precisam ser melhorados em relação a esses temas.
Abril	2ª Reunião com os gestores escolares. Tema: Aspectos Administrativos	Equipe gestora das escolas pesquisadas, de analistas da SRE, inspetores e diretor da SRE	Os participantes terão a oportunidade de refletir a partir do depoimento da equipe gestora e das ações relatadas no Guia sobre como se equilibrar entre o pedagógico e administrativo, como gerenciar os recursos do PDDE interativo e qual a importância deles para execução das ações do PIP.
Maio	3ª Reunião com os gestores. Tema: Clima Organizacional da escola e Gestão de pessoas.	Equipe gestora das escolas, de analistas da SRE, inspetores e diretor da SRE	Analisar os itens do Guia que relatam as ações desempenhadas pela equipe gestora das escolas pesquisadas que favorecem a organização da escola e contribuem para aprendizagem dos alunos. Discussão e roda de conversa sobre como liderar seu grupo e despertar o desejo de participação e responsabilização. Relações Interpessoais no espaço escolar e seus impactos no processo ensino-aprendizagem.
Junho	4ª Reunião Tema: Interação Família e Escola	Equipe gestora das escolas pesquisadas, de analistas da SRE, inspetores e diretor da SRE	Apresentação do Projeto Arriá da Escola "A" que conta com a parceria da família. Roda de conversa sobre a importância da Interação família e escola. Depoimento da equipe gestora da escola "A" sobre as ações desenvolvidas no espaço escolar que garantem maior participação da família.
Agosto	5ª Reunião Tema: Implementação dos CBCs.	Equipe gestora das escolas, Analistas da SRE, inspetores e diretor da SRE	Analisar como a implementação ocorre nas escolas e refletir sobre o que é preciso fazer para que as escolas atinjam a unidade na implementação dos CBCs. Compreender os impactos negativos no processo ensino-aprendizagem e nos resultados externos, ao distanciar o ensino na sala de aula do que propõe a matriz curricular dos anos finais – O CBC.
Setembro	Tema: Análise e apropriação dos resultados internos e externos, elaboração do PIP e PPP.	Equipe gestora das escolas pesquisadas, de analistas da SRE, inspetores e diretor da SRE	Roda de conversa sobre os pontos apresentados no Guia que precisam ser melhorados em relação ao tema. Refletir e discutir sobre a articulação da análise e apropriação dos resultados à elaboração do PIP e PPP.

			Compreender a importância de identificar os problemas, estabelecer ações, estratégias e definir responsáveis para o sucesso do Plano de ação e PPP.
Outubro	Tema: Plano de Ação do Gestor escolar	Equipe gestora da escola "A", de analistas da SER, inspetores e diretor da SRE	Discutir sobre os itens ressaltados no Guia sobre o tema. Compreender a importância do Plano para a melhoria dos índices da escola. Propor a elaboração de um Plano pelos participantes observando o resultado de uma escola fictícia.
Novembro	Exposição dos portfólios construídos pelos gestores participantes do ao longo do ano de 2016.	Equipe gestora da escola "A", de analistas da SER, inspetores e diretor da SRE	Encontro geral dos diretores participantes do projeto com uma exposição dos portfólios que apontam as novas ações e estratégias adotadas em sua escola que contribuíram para a melhoria da aprendizagem dos alunos.
Dezembro	Consolidado das avaliações do projeto e reestruturação do mesmo para 2017.	Equipe de analistas da SER, inspetores e diretor da SRE.	Realizar a leitura de todas as avaliações preenchidas pelos participantes do projeto, consolidá-las em gráficos, avaliar a relevância do projeto para a aprendizagem dos alunos, redirecioná-lo, se for necessário para o próximo ano.

Fonte: Elaboração própria.

3.4 Avaliação e monitoramento

A avaliação será feita durante as reuniões do projeto através de formulários próprios (apresentados nos quadros 12 e 13) a serem preenchidos pelos participantes ao final de cada encontro, para que aspectos negativos que possam vir a surgir sejam corrigidos e adaptações possam ser realizadas a fim de atingir o sucesso do mesmo.

A equipe da SRE analisará o material coletado para a verificação e apropriação dos dados disponíveis nas avaliações, elaborará um consolidado e, juntamente com os demais responsáveis pelo projeto, analisará o grau de eficácia das ações realizadas para que, no próximo encontro, possa apresentar para os cursistas.

Quadro 12 - Formulário para avaliação dos encontros para estudo das ações propostas no Guia

Aspecto a ser avaliado	Marque abaixo o valor atribuído dentre as opções				Sugestão de melhoria
Desenvolvimento do projeto	Ruim	Razoável	Bom	Excelente	
Forma de apresentação do projeto	Ruim	Razoável	Bom	Excelente	
Execução do projeto	Ruim	Razoável	Bom	Excelente	

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 13 - Formulário para avaliação do Projeto ao final da exposição dos portfólios

Aspecto a ser avaliado	Marque abaixo o valor atribuído dentre as opções				Sugestão de melhoria
Desenvolvimento do projeto	Ruim	Razoável	Bom	Excelente	
Atuação da equipe de coordenação do projeto.	Ruim	Razoável	Bom	Excelente	
Repercussão do projeto na aprendizagem dos alunos	Ruim	Razoável	Bom	Excelente	
Repurcussão do projeto na prática pedagógica da equipe gestora	Ruim	Razoável	Bom	Excelente	
Exposição para apresentação dos portfólios	Ruim	Razoável	Bom	Excelente	

Fonte: Elaboração própria.

A avaliação permitirá uma reflexão sobre a repercussão do projeto no espaço escolar e ao redirecionamento de ações que visam a sua melhoria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo analisar a Implementação do Programa de Intervenção Pedagógica nos anos finais do ensino fundamental – PIP/CBC, a partir da atuação da equipe gestora de três escolas da superintendência regional de ensino de Curvelo.

Para tanto, é importante destacar que a equipe gestora composta pelo gestor escolar, vice-diretor e especialistas da educação Básica são imprescindíveis para que a Implementação do PIP ocorra de forma eficaz e para o alcance de um bom resultado. Além disso, faz-se necessário que o seu trabalho seja realizado articuladamente, com cada ator reconhecendo suas funções, limitações e valorizando o trabalho colaborativo.

Entretanto, levando em conta a hipótese que permeou este trabalho de que a melhora dos resultados externos pode estar relacionada a determinadas ações desenvolvidas pela equipe gestora, observou-se que os gestores pesquisados demonstraram dificuldades em equilibrar-se entre o pedagógico e o administrativo.

A investigação apontou que os gestores sobrecarregam-se com muitas funções que poderiam ser delegadas a outros segmentos, como se responsabilizar pela disciplina dos alunos que estão fora da sala de aula e outras situações do dia-a-dia da escola que poderiam ser executadas por outras pessoas.

Por essa razão, o acompanhamento sistematizado das ações pedagógicas não é priorizado pelo gestor que responsabiliza o setor pedagógico por todas as ações pedagógicas.

Não foi possível constatar em nenhuma das escolas pesquisadas a presença ativa do gestor no acompanhamento e monitoramento das ações do PIP, embora todos tenham relatado nas entrevistas desempenharem tal papel.

Essa pesquisa mostrou que os gestores escolares devem ser o líder, o administrador, o mediador das ações, responsáveis pela organização, orientação pedagógica e administrativa, incentivar a formação continuada dos profissionais e o fortalecimento das relações interpessoais e autonomia da comunidade escolar.

Entretanto, apesar dos gestores demonstrarem uma preocupação com tais aspectos, pôde-se identificar uma dificuldade em liderar o trabalho em equipe, delegar funções, respeitar as opiniões divergentes, apropriar-se dos resultados internos e externos para discuti-los e propor ações junto à comunidade escolar.

Constatou-se que, as especialistas da educação básica das escolas pesquisadas, são responsáveis por todo o trabalho do PIP: análise e apropriação dos resultados, reflexão e estudo dos mesmos com a equipe de professores, reuniões do Dia “D”, acompanhamento e monitoramento das ações de intervenção.

Pretendeu-se com esse estudo mostrar a importância do papel do gestor e identificar boas ações desenvolvidas por ele no espaço escolar que colaboram para o alcance de melhores índices mas, observou-se, que embora as escolas apresentem uma evolução, mesmo que pouco significativa, ainda existem muitos pontos que precisam ser melhorados para que as escolas possam alcançar melhores resultados.

Ações para incentivar a interação família e escola e fomentar a participação das famílias no processo ensino-aprendizagem de seus filhos é, sem dúvida, um dos aspectos que necessitam ser refletidos nas escolas afim de buscar caminhos para que a escola alcance sua autonomia.

Propõe-se a inserção de espaços reais e periódicos de análise e apropriação dos dados nas escolas para que as ações propostas no PIP e PPP não fiquem esquecidas dentro da gaveta.

As ações propostas no PAE apontam boas ações e pontos que precisam ser melhorados nas escolas pesquisadas para serem disseminadas para as demais escolas com o intuito de colaborar para a melhoria da prática gestora e fomentar a discussão sobre a importância do papel do gestor na implementação do PIP.

Por outro lado, sugere que outros estudos sejam realizados para fortalecer as ações propostas neste trabalho que priorizam a gestão democrática, participativa e colaborativa.

Por fim, ressalta-se a importância do gestor no alcance de melhores resultados e a criação de novos arranjos no que diz respeito à atuação gestora que contribuam para que a escola cumpra com seu objetivo principal, promovendo a aprendizagem e formação dos alunos.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M.E.D.A. Texto, contexto e significados: algumas questões na análise de dados qualitativos. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, vol.45, p.66-71, mai. 1983. Disponível em: < <http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/cp/arquivos/599.pdf> > . Acesso em: 13 mar.2015.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da Republica Federativa do Brasil**. 5. ed. São Paulo: Central de Concursos; Rio de Janeiro: Degrau Cultural, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 7, de 14 de dezembro de 2010**. Fixa Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental de 09 (nove) anos. Brasília, dez. 2010.

BRASIL. Ministério da Educação . Portaria interministerial nº17, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa Mais Educação, que visa fomentar a educação integral de crianças, adolescentes e jovens, por meio do apoio a atividades sócio-educativas no contraturno escolar. Brasília, abril. 2007.

BRASIL. Ministério da Educação . Decreto nº7.083, de 27 de janeiro de 2010. Dispõe sobre o Programa Mais Educação. Brasília, janeiro. 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. **Ensino Fundamental de Nove Anos**. 2014. MEC. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12377:ensino-fundamental-de-nove-anos-apresentacao&catid=313:ensino-fundamental-de-nove-anos&Itemid=627> . Acesso em: 19 out. 2014.

BRASIL. **Ideb 2013 indica melhora no ensino fundamental**. 2013. Inep. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb>>. Acesso em: 12 set. 2014.

BRUNET, L. Clima de Trabalho e Eficácia da Escola. *In*: NÓVOA, A. **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

CASTRO, J. M.; REGATTIERI, M. (orgs.). **Interação escola-família: subsídios para práticas escolares**. Brasília: UNESCO, MEC, 2009.

CONDÉ, E. S. **Abrindo a Caixa: dimensões e desafios na análise de Políticas Públicas. Pesquisa e Debate em Educação**. Juiz de Fora: PPGP/UFJF, v.2, n.2, p.78-100, ago./dez. 2012.

ENCONTRO DE PESQUISAS E EXTENSÃO, XVI Encope/UERN, 2010, Mossoró. COSTA. T. C. **O ator Antropólogo – a observação participante como ferramenta do ator para a construção do personagem**. Mossoró, 2010. Disponível em: <<http://www.uern.br/encope/resumos/arquivos/2013.htm>>. Acesso em: 16 nov. 2014.

FRANCO, C.; BONAMINO, A. A pesquisa sobre características de escolas eficazes no Brasil: breve revisão dos principais achados e alguns problemas em aberto. **Revista Educação On-line**, Rio de Janeiro: PUC-Rio, n. 1, 2005. Disponível em: <<http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br>>. Acesso em: 25 out. 2014.

LIMA, G. S. P., NEVES, M. N.; MELO, M. P. C. O Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo na Perspectiva do Trabalho de uma equipe regional: avaliando a implementação da política. *In*: Melo, M. P. C., et al (orgs.). **Casos de gestão: políticas e situações do cotidiano educacional brasileiro**. Juiz de Fora: FADEPE, 2013. Volume I – Série: casos de Gestão Educacional, pp.97-103.

LUCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, nº 72, p.11-33, fev./jun. 2000.

LUCK, H. **A Gestão Participativa na Escola**. 11.ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2013. Vol. III (Série Cadernos de Gestão)

LUCK, H. A dimensão participativa da gestão escolar. **Gestão em rede**, Brasília, n.9, p.13-17, ago.1998.

LUCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LUCK, H. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2011.

MACHADO, M.C.S. **A gestão estratégica e o caminho para a construção da autonomia no sistema educacional**. São Paulo: Mimeo, 2011.

MAINARDES, J. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. **Educação e Sociedade**. Campinas, vol.27. n. 94, p.47-69, jan./abr. 2006. Disponível em:<<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 25 out. 2014.

MINAS GERAIS. SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. **Boletim Pedagógico do PROALFA 2010**. Minas Gerais, 2010, 46p.

MINAS GERAIS. SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. **Guia do Programa de Intervenção pedagógica/Alfabetização no tempo Certo Municipal**. 2013, 52p. Disponível em: <http://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/pip/pip_municipal.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2014

MINAS GERAIS. SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. **Padrões de competência do diretor escolar**. Centro de referência Virtual do Professor (CRV). Minas Gerais, 14p. Disponível em: <http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7B8B952AFB-142D-4A15-8932-1223D986B4F3%7D_padroes-de-competencia_diretor-escolar_02.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2015.

MINAS GERAIS. SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. **Pressupostos, estrutura e organização do trabalho da Equipe Regional do PIP Anos Finais do Ensino Fundamental**. Minas Gerais, 2011. 49 slides.

MINAS GERAIS. SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. O Programa de Intervenção Pedagógica/ Ensino Fundamental: Melhorando a qualidade da Educação em Minas Gerais. In: **REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSED**, IV, 2012, Florianópolis. Florianópolis: Consed, 2012. Disponível em: <www.consed.org.br/index.php/reunioes.../20-iii-reuniao-ordinaria>. Acesso em: 08 jan. 2014.

MINAS GERAIS. SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. O Programa de Intervenção Pedagógica: Melhorando a qualidade da Educação em Minas. In: **Fórum de Transformação da Qualidade**. Bogotá, 2012. Disponível em: <http://fundacionexe.org.co/wp-content/uploads/2011/09/COMO-MEJORAR-LA-CALIDAD-DE-LA-EDUCACIÓN-EN-Colombia_Maria?-Das-Gracas_Brasil1?.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2013.

MINAS GERAIS. SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. **Programa de Intervenção Pedagógica – PIP Municipal**. 2013. Disponível em : <<http://www.educacao.mg.gov.br/sobre/programas/action/3058-programa-de-intervencao-pedagogica-pip-municipal>> . Acesso em: 07 jan. 2014.

MINAS GERAIS. SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. **Resultado PROEB/ 2013**. Disponível em:

< <http://www.simave.caeduff.net/proeb/resultados-2013/> > . Acesso em: 10 de setembro de 2014.

MINAS GERAIS. SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. **Resolução nº2.197, de 26 de outubro de 2012.** Estabelece as diretrizes para a organização e funcionamento do ensino nas Escolas Estaduais de Educação Básica de Minas Geras e dá outras providências. Disponível em:< http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7BD79D0911-31B5-44F6-908F-98F77FEFE621%7D_RESOLU%C3%87%C3%83O%20SEE%20N%C2%BA%202164.pdf>. Acesso em: 10 set. 2014.

MINAS GERAIS.SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO. **Guia do Diretor Escolar**, 2010.

NEUBAUER, R.; SILVEIRA, G.T. Gestão dos sistemas escolares – quais caminhos perseguir? In: **Uma Nova Agenda Econômica e Social para a América Latina**. São Paulo: Instituto Fernando Henrique Cardoso, p. 02–38, 2008. Disponível em: < http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/272_Cached.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2015.

Novas Diretrizes Curriculares para o Ensino Fundamental, por Cesar Callegari. Produção: Universidade Virtual do Estado de São Paulo. Entrevista, 13'51". Disponível em: <http://www.fdc.org.br/hotsites/mail/seminario_inter_gestao_publica/palestra/renata_vilhena.pdf>. Acesso em: 04 out. 2014.

NÓVOA, A. (coord.). **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992, p. 13-33. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10451/4758>>. Acesso em: 23 mar.2015.

OLIVEIRA, D. A.; VIEIRA, L. F.; AUGUSTO, M. H. Políticas de responsabilização e Gestão escolar na educação básica brasileira. **Linhas Críticas**, Brasília, DF, v.20, n.43, p.529-548, set./dez. 2014.

OLIVEIRA, N. A. A. Diretor Escolar: O Empreendedorismo com alternativa de Administração Educacional. **Revista de Educação, Cultura e Comunicação - ECCOM**, Lorena, SP, v. 2, n. 3, p. 65-79, jan./jun. 2011.

SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO ORÇAMENTÁRIA, FINANCEIRA E DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS, VIII, 2011, Brasília. PINHO, C.T. A. **O Desafio da Informação para Formulação, Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas**. Oficina 12. Brasília: ESAF, mar. 2011.

POLON, T. L.P. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto**

Geres: Estudo Longitudinal - Geração Escolar 2005 - Polo Rio de Janeiro. Tese - Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Educação da Pontifícia, Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro de Teologia, 2009. 323 p. Disponível em: < http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0510368_09_pretextual.pdf >. Acesso em: 20 out. 2014.

RUA, M. G. A concepção do ciclo de políticas públicas. *In*: _____. Para Aprender políticas públicas - Volume VI. Políticas Públicas. Pós- Graduação em Gestão Pública - Instituto de Gestão, Economia e Políticas Públicas. Brasília, 2013, p.03-22. Disponível em:

<http://igepp.com.br/uploads/ebook/para_aprender_politicas_publicas_-_unidade_06.pdf>. Acesso em: 26 set. 2014.

QEdU. MERITT E FUNDAÇÃO LEMANN. 2015. **Taxas de rendimento 2012**. Disponível em: < <http://www.qedu.org.br/> > . Acesso em: 14 set. 2015

SOARES, V. B.; DARBILLY, L. V. C.; VIEIRA, M. M. F. O Choque de Gestão em Minas Gerais: uma Análise a Partir do Paradigma Multidimensional de Benno Sander. *In*: **ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA**, VI, 2014, Belo Horizonte: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração/ANPAD. Disponível em: <www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2010/2010_ENAPG490.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2014.

VILHENA, R. **Educação para novos cenários de competitividade: gestão, excelência e oportunidades**. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/hotsites/mail/seminario_inter_gestao_publica/palestra/renata_vilhena.pdf>. Acesso em: 27 set. 2014.

WEISS, C. **Evaluation**: methods for studying programs and policies. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

APÊNDICE A

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

ATOR: Gestor Escolar ESCOLA ESTADUAL: _____

DATA: ____/____/____ LOCAL: _____

Bloco 1: Trajetória Profissional

- 1.1- Qual a sua formação?
- 1.2- Como foi o seu ingresso na área educacional?
- 1.3- Você tem experiência em outras funções ou cargos?
- 1.4- Quando, como e em que contexto iniciou no cargo de gestor desta instituição?
- 1.4- Participou de formação continuada relacionada ao cargo que ocupa por sua iniciativa? E do PROGESTÃO?
- 1.5- Fale-me um pouco do modo de gestão do cotidiano escolar.
- 1.6- Quais atividades ocupam mais o seu tempo na escola?

Bloco 2: Implementação da política pública do Estado de Minas Gerais: Programa de Intervenção Pedagógica nos anos finais do Ensino Fundamental– PIP/CBC.

- 2.2- Quando ocorreu a implementação do PIP nesta escola?
- 2.3- Como acontece o PIP na sua escola?
- 2.4- Como é a participação de cada um na execução das ações de implementação do PIP?
- 2.5- Os pais são envolvidos nas ações do PIP? Eles acompanham as intervenções realizadas com seus filhos?
- 2.6- Quais os maiores desafios que você encontra na implementação do PIP no espaço escolar.
- 2.7 – Como é realizado o monitoramento e acompanhamento das ações do PIP pela equipe da SRE e SEE?

Bloco 3: Resultados do PROALFA/SIMAVE e resultado do IDEB da Escola

- 3.1- Sua escola apresenta uma trajetória de bons resultados no PROEB/SIMAVE/MG, bem como no IDEB? Como você vê a evolução ou não de sua escola no período de 2011 a 2013?
- 3.2 – Na sua opinião, o que impede da escola alcançar melhores resultados?

3.3 – Como é feita a análise e apropriação dos resultados das avaliações externas em sua escola?

3.4 – Como é construído o Plano de Intervenção Pedagógica da escola? Quem coordena os momentos de construção? E os de acompanhamento?

Bloco 4: Finalização

4.1- Fale-me um pouco sobre o Plano de Ação da sua escola e das ações do PIP que são priorizadas nele.

4.2- Gostaria de colocar mais algum ponto acerca do tema dessa entrevista?

Com certeza, posso afirmar que esta contribuição muito me ajudará no percurso de todo o meu trabalho. Desta forma, agradeço a colaboração. Abraços, Dulcymar Pimenta.

APÊNDICE B

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

ATOR: Especialista de Educação Básica ESCOLA ESTADUAL: _____

DATA: ____/____/____ LOCAL: _____

Bloco 1: Trajetória Profissional

1.1- Qual a sua formação?

1.2 - Como foi o seu ingresso na área educacional?

1.3 - Você tem experiência em outras funções ou cargos?

1.4- Quando, como e em que contexto iniciou no cargo de especialista desta instituição?

Bloco 2: implementação da política pública do Estado de Minas Gerais: Programa de Intervenção Pedagógica nos anos finais do ensino fundamental – PIP/CBC.

2.1- Quais as diretrizes e referenciais deste programa?

2.2- Como ocorreu a implementação do PIP nessa escola?

2.3- Como se dá a atuação do(a) gestor(a) na implementação do PIP e no desenvolvimento das ações pedagógicas?

2.4- Descreva a participação dos pais nesse programa e no dia a dia da instituição.

2.5- Descreva a participação dos professores nesse programa e no dia a dia da instituição.

2.6- Quais os desafios que você encontra na implementação do PIP, ou seja, no desenvolvimento de ações que visam o bom desempenho dos alunos?

2.7- Como é realizado o acompanhamento e monitoramento do PIP pela equipe da SRE e ou da SEE?

Bloco 3: Resultados do PROALFA/SIMAVE e resultado do IDEB da Escola

3.1- A escola apresenta uma trajetória de bons resultados no PROEB/SIMAVE/MG, bem como no IDEB? Como você vê a evolução ou não de sua escola no período de 2011 a 2013?

3.2 – O que você acredita que interferiu nessa trajetória?

Bloco 4: Finalização

4.1- Quais aspectos da atuação da gestão, no que se refere à implementação do PIP, você considera que merecem destaque?

4.2- Gostaria de colocar mais algum ponto acerca do tema dessa entrevista?

Com certeza, posso afirmar que esta contribuição muito me ajudará no percurso de todo o meu trabalho. Desta forma, agradeço a colaboração. Abraços, Dulcymar Pimenta.

APÊNDICE C

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

ATOR: Professor do 9º ano do ensino fundamental: _____

ESCOLA ESTADUAL: _____ DATA: __/__/__

LOCAL: _____

Bloco 1: Trajetória Profissional

1.1- Qual a sua formação?

1.2- Como foi o seu ingresso na área educacional?

1.3- Quando, como e em que contexto iniciou no cargo de professor nessa instituição?

Bloco 2: Implantação e implementação da política pública do Estado de Minas Gerais: Programa de Intervenção Pedagógica – PIP/CBC.

2.1- Quando e de que forma você tomou conhecimento da implementação do PIP nessa escola?

2.2 – Você acredita que o PIP contribui para a melhoria da aprendizagem dos alunos? De que forma?

2.3 – O PIP interfere diretamente na sua prática? De que forma?

2.4- Os pais participam desse programa e no dia a dia da escola?

2.5- Descreva como é a atuação da gestora na implementação do PIP e no desenvolvimento das ações pedagógicas.

2.6- Como é realizado o monitoramento do PIP pela equipe da SRE e SEE?

2.7- Você participou dos cursos de formação continuada disponibilizados pela SER/SEE? E outros de sua iniciativa? Quais.

Bloco 3: Resultados do PROEB/SIMAVE e resultado do Ideb da Escola

3.1- Sua escola apresenta uma trajetória de bons resultados no PROEB/SIMAVE/MG, bem como no IDEB? Como você vê a evolução ou não de sua escola no período de 2011 a 2013?

3.2 – Você acha que a sua prática contribui para esse resultado? O que você acha que ainda precisa ser feito?

Bloco 4: Finalização

4.1 - 3.2 – O que você acredita que interferiu nessa trajetória?

4.2- Gostaria de colocar mais algum ponto acerca do tema dessa entrevista.

Com certeza, posso afirmar que esta contribuição muito me ajudará no percurso de todo o meu trabalho. Desta forma, agradeço a colaboração. Abraços, Dulcymar Pimenta.

APÊNDICE D

Perguntas	Gestor Escola A	Gestor Escola B	Gestor Escola C
BLOCO 1: TRAJETÓRIA PROFISSIONAL			
1.1 Qual a sua formação?	Licenciado em Matemática PUC-MG e Especialização em Matemática UFJF e Especialização em Ensino de Matemática PUC-MG	Licenciatura Plena em Língua Portuguesa.	Licenciatura em Educação Física e Pós graduado em Psicomotricidade.
1.2 Como foi o seu ingresso na área educacional?	Comecei em 1982 quando ainda era aluno de curso se Licenciatura em escola particular (Instituto Santo Antônio- Curvelo).	Foi através de concurso público.	Bem foi através de substituição no ano de 2001 e 2003 já comecei a substituir professores de Educação Física. Passei pelo período da Lei cem e agora sou concursado.
1.3 Você tem experiência em outras funções ou cargos?	Sim, também fui funcionário do INSS (1986-1987).	Não. Sempre atuei nesta área.	Não.
1.4 Quando, como e em que contexto iniciou no cargo de gestor desta instituição?	Iniciei no ano de 2000 através de eleição pela comunidade escolar.	Foi em 2011 com o afastamento da ex-diretora Helena, eu era vice e então assumi.	Bom, na realidade quando está escola mudou de endereço e veio pra cá no bairro Jardim Paraíso e fui o primeiro professor de Educação Física desta escola. Eu era vice-diretor e depois assumir a direção da escola.
1.5 Participou de formação continuada relacionada ao cargo que ocupa por sua iniciativa? E do PROGESTÃO?	Sim, PROCAD E PROGESTÃO.	Não. Não.	Sim. Já realizei o Progestão no ano passado e outros cursos da área também inclusive da área que eu trabalho. Eu procuro me manter máximo possível atualizado.

1.6 Fale-me um pouco do modo de gestão do cotidiano escolar.	Atendendo a legislação procuro fazer uma gestão democrática com a participação de colegiado escolar, grêmio estudantil e Associação de Pais e Mestres, enfim envolvendo toda a comunidade escola na formação cidadã e elevação da qualidade do ensino e aprendizagem.	É assim um trabalho que exige muito, né? Paciência, dedicação e ter principalmente amor, pois sem ele a gente não consegue. Os alunos são muito carentes e a gente tem que estar aí dando a mão.	Tenho uma gestão participativa. Bom eu não faço. Eu tenho uma equipe aqui que faz. E a gente dá plenos poderes para esta equipe. A gente confia na equipe para que Lea possa realizar o trabalho da melhor forma possível. É claro que norteador e observando bem de perto. Cada um dentro da sua área mas trabalhando em conjunto. O que interessa é o resultado final.
1.7 Quais atividades ocupam mais o seu tempo na escola?	Atividades financeiras e pedagógicas.	Eu acho que é a parte pedagógica. A gente tem que dar conta de articular o administrativo e o pedagógico. Que é pesado, é. Mas a gente tem que dar um jeito para não faltar nem de um lado nem de outro.	Bem, na realidade pela própria estrutura da escola, inserção social e localização dos alunos aqui, as atividades vão desde conversar com menino, colocar menino pra dentro de sala, até como disciplinário as vezes a gente tem que agir. Passa daí pra cantina, da cantina pra sala dos professores, sala dos professores para secretária, da secretária pra sala de direção, supervisão e assim por diante até a superintendência. Na verdade é uma gama de atividades, não é uma atividade isolada. A parte administrativa e os encargos financeiros sobrecarregam mais, pois tem que lidar com valores e isto é muito sério. A gente tem uma equipe aqui na escola que consegue superar estas dificuldades e até hoje, graças a Deus, nunca tivemos problemas com esta parte.
BLOCO 2 : Implementação da política Pública do Estado de Minas Gerais: Programa de Intervenção Pedagógica nos anos finais do Ensino Fundamental – PIP/CBC.			
2,2 Quando ocorreu a implementação do PIP nesta escola?	Em 2008	Em 2011	Ocorreu a partir de 2008 como em todas as escolas Estaduais do Estado de Minas.
2,3 Como acontece o PIP na sua escola?	O PIP é sempre reestruturado levando em consideração as avaliações internas e externas da escola com a participação de todos os segmentos da escola.	É... Assim... Ele acontece assim de maneira bem ... com a colaboração de todos, visando a melhoria da qualidade para os alunos.	Bom, a gente tenta criar ações, estabelecer metas e estratégias para sanar as dificuldades existentes. Sempre visando a melhoria da aprendizagem dos alunos que eu acho que é o foco primordial. Da aprendizagem, mas não só da aprendizagem mas se a gente conseguir que os alunos levem
			um pouco do conhecimento que a gente tenta passar aqui, lá fora na vida prática deles lá fora, eu acho que está de bom tamanho.
2.4 Como é a participação de cada um na	Cada um dá a sua contribuição de	Sim. É assim... Aqui na escola o pessoal não faz	Bom, a participação é feita da seguinte forma: através de reuniões de, palestras de

BLOCO 3: RESULTADOS DO PROALFA/SIMAVE E RESULTADO DO IDEB DA ESCOLA			
3.1 Sua escola apresenta uma trajetória de bons resultados no PROEB/SIMAVE/MG, bem como no IDEB? Como você vê a evolução ou não de sua escola no período de 2011 a 2013?	Temos tido uma evolução satisfatória e crescente no PROEB e IDEB 2011-2013 (passados de 4,3 para 5,0), superando a meta.	Sim. Olha a gente está melhorando sim, apesar de que não é o que a gente espera. Mas eu acho que deu uma melhorada.	Bom, tanto do IDEB quanto do PROEB. Então vamos lá. Se a gente for olhar, tem que buscar ¹⁰⁹ gráfico de talvez uns dez anos atrás para a gente entender realmente. Tinha um índice considerável, acima da média e de uns oito anos para cá este índice vem caindo...caindo...caindo. Até a gente assumiu a direção, que a equipe assumiu a direção estava um índice relativamente baixo. Entendeu? Estes dois últimos anos a gente tem a tendência de estar mantendo esse índice e buscar melhorar este índice. É um trabalho como se sabe, a longo prazo, médio a longo prazo.
3.2 Na sua opinião, o que impede da escola alcançar melhores resultados?	Talvez seja o envolvimento efetivo dos pais na vida escolar dos seus filhos e também as políticas públicas governamentais que não valorizam a Educação.	Uma das causas é a falta de colaboração da família. Nosso trabalho aqui está sendo feito. O professor se intera. Ele desempenha o papel dele e fazer o trabalho dele bem feito. Só Dulcymar que tem o lado da dificuldade dos alunos. Eles vem para a escola pensando mais no alimentar do que estudar. Muitos tem a carência afetiva e alimentar também. Então eles vem para a escola pensando o que tem para comer hoje. E aquele lado de estudo, ele não está dando prioridade para ele não, apesar da escola está tentando fazer este trabalho com a família ainda temos dificuldade nesta parte. E tem outra coisa ainda, nossa escola subiu do baixo para o intermediário e caiu foi no avançado, recomendado. Então, a queda nossa que apresenta é do recomendado,	Bom, eu acho. Eu acho não. Eu acredito que não há aprendizado sem disciplina. Você não consegue aprender se não disciplina, prestar atenção na aula é uma forma de ser disciplinado, estudar em casa é uma forma de ser disciplinado. E a maioria dos alunos, até hoje, hoje em dia isso melhorou, mas a maioria dos alunos não têm essa noção que eles precisam, necessitam de aprender. Aí você faz palestras, eles tem essa dificuldade talvez por estarem vindo da periferia, comunidade muito carente, envolvida com tráfico de drogas. É mais complicado. A escola tenta de todas as formas criar, despertar este interesse nos alunos. Os professores são ótimos. Eles trabalham, justamente visando essa melhoria na qualidade da aprendizagem. Estamos todos voltados para essa melhoria da qualidade da aprendizagem, principalmente como seres humanos que somos. A questão social até. Mas eu vejo, ainda, uma certa resistência dos alunos em buscar esta aprendizagem.

3.3 Como é feita a análise e apropriação dos resultados das avaliações externas em sua escola?	Com a análise dos resultados com os professores, em reuniões com os pais, com o dia D (toda a comunidade e escola participando) e divulgação através de murais e conscientização dos alunos através dos professores e direção.	É...São aplicadas avaliações, né? E após a divulgação dos resultados pelo sistema, nós sentamos, estudamos, estudamos junto com o professorado e buscamos fazer um planejamento para a gente buscar atender as demandas. É o dia "D".	Bom, é feita coletivamente. Geralmente temos o dia "D" que é estipulado e com data marcada pela SER e temos nossos conselhos de classe com as dadas estipuladas em nosso calendário anual e além do conselho de classe temos o acompanhamento da especialista em sala de aula com os professores.
3.4 Como é construído o Plano de Intervenção Pedagógica da escola? Quem coordena os momentos de construção? E os de acompanhamento?	É reformulado e construído anualmente com as suas devidas alterações no decorrer do ano letivo. O acompanhamento é feito pelo Serviço Pedagógico e monitorado pela Direção.	Tá. Tem a participação de todo servidor da escola. Quem coordena é a supervisora, né? E... o serviço de supervisão, juntamente com a equipe da escola é que vai fazendo acontecer. O monitoramento das ações do PIP é feito pela supervisora.	Bem, após a análise desse resultados, nós fazemos a coleta de dados e essas avaliações externas nós partimos para a construção do PIP em si. Elaborando novas ações, metas e estratégias. Sempre verificando o que ainda precisa ser melhorado. Essa construção é coordenada pela direção, pela equipe pedagógica e a execução das ações do Plano é sempre coordenada pela equipe pedagógica com o apoio da direção e da secretaria de Estado de Educação.

BLOCO 4: FINALIZAÇÃO

4.1 Fale-me um pouco sobre o Plano de Ação da sua escola e das ações do PIP que são priorizadas nele.	As ações são formuladas e desenvolvidas de acordo com as necessidade da escola, priorizando a formação intelectual, moral e cidadã, enfim a formação global do educando.	É... a gente vê assim... que o aluno deve ser o centro das atenções. Nesse sentido assim... Ele é o centro e ele é que tem que ser visto como a peça principal. E todas as ações devem convergir...é... assim... para que ele venha sanar as dificuldades que ele mais apresenta. A gente vê assim... as dificuldades, priorizando... é assim... o aprendizado... para evitar reprovação, evasão, distorção	Bom, o objetivo principal é melhorar a qualidade do ensino-aprendizagem dos alunos para a gente melhorar este nível de aprendizagem. É de fundamental importância o PIP e tem o objetivo de melhorar essa realidade.
---	--	---	--

		idade/ ano de escolaridade. Garantindo uma educação de qualidade... de qualidade social relevante. E a gente tenta trabalhar com os alunos da melhor maneira possível.	
4.2 Gostaria de colocar mais algum ponto acerca do tema dessa entrevista?	Não.	Ah, Dulcymar, então assim... Eu acho que é de fundamental o envolvimento de todos os profissionais da escola em todas as ações do PIP e o Programa de Intervenção Pedagógica é uma coisa importante da educação. Aponta para o crescimento e desempenho dos alunos. E... eu acho assim... que houve avanços, mas ainda tem um longo caminho a percorrer. E é o resultado desse desafio que fará diferença na vida dos nossos alunos. Este é meu ponto de vista.	Não.

APÊNDICE E - Entrevista com os especialistas

Perguntas	Escola A	Escola B	Escola C
BLOCO 1 : TRAJETÓRIA PROFISSIONAL			
1.1 - Qual sua formação?	Pedagogia e História. Pós-graduada em Inspeção Escolar, Supervisão Escolar e Orientação Escolar.	Graduada em Pedagogia / Pós em Supervisão, Orientação e Inspeção e Ciências da Religião	Pedagogia.
1.2 - Como foi o seu ingresso na área educacional?	Comecei na área educacional lecionando de 1ª a 4ª série, na rede estadual de Minas Gerais, por aprovação em concurso público. Depois passei atuar no ensino fundamental como professora do 6º ao 9º ano, com aulas de História. Depois de formar em Pedagogia, ingressei, novamente, novamente na rede estadual de Minas como orientadora Educacional, aprovada em concurso pública.	A minha família trabalha nesta área acho que fui influenciada por minhas tias.	Iniciei como especialista designada e mais tarde fui efetivada, sou da Lei Cem.
1.3 – Você tem experiência em outras funções ou cargos?	Tenho experiência em regência de turma do antigo primário (anos iniciais do ensino fundamental) e de regente de turma para o 6º ao 9º ano do ensino fundamental, na disciplina de História. Também ocupei o cargo de vice-diretora na Escola A, durante um mandato.	Professora de 1º ao 5º anos iniciais – Ensino Fundamental e Professora 6º ao 7º anos finais – Ensino Fundamental	Não.
1.4 – Quando, como e em que contexto iniciou no cargo de especialista desta instituição?	Depois de trabalhar como especialista em outras escolas, fui removida para a escola estadual A Lins, onde atuo por seis anos como especialista do 6º ao 9º ano e ensino médio.		Como designada e depois efetivada. Sou da Lei cem.

BLOCO 2 : IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS: PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA – PIP/CBC			
2.1- Quais as diretrizes e referenciais	O Programa tem como embasamento o CBC, visa trabalhar as habilidades e	Os principais agentes de transformação SEE, SRE, SME,	Bom, o PIP é um programa, né? Um Programa

deste programa?	competências contempladas nele. No caso da Escola Estadual A, o Programa foca o 9º ano do ensino fundamental e 3º ano do ensino médio. A escola procura trabalhar com as habilidades e competências cobradas em Matemática e Língua Portuguesa em outras disciplinas para que consiga uma integração e melhor desenvolvimento destas habilidades.	Escolas Estaduais e Municipais, Pais, tendo o ALUNO como foco do processo educativo, garantindo a melhoria do seu desempenho escolar.	desenvolvido pela Secretaria de Estado de Educação e tem como ator principal o aluno e seu desempenho. O referencial deste trabalho é a gestão pedagógica que busca articular intervenções pedagógicas para o cumprimento de metas e melhoria da aprendizagem dos alunos.
2.2 – Como ocorreu a implementação do PIP nessa escola?	A implementação se deu através de trabalho de parceria entre a escola e a SRE, que através de sua equipe que acompanha, sugere e auxilia a escola durante todo o ano, no processo de consolidação do PIP.	A implementação do PIP na escola primeiro faz-se uma reunião com toda a equipe escolar discutindo questões relacionadas a elaboração do PIP Discussão sobre os resultados e reflexão sobre ações que precisam ser realizadas a partir dos resultados. Traçar metas e ações com base nas avaliações internas e externas, planejando ações pedagógicas de intervenção pedagógica para a realidade atual de aprendizagem dos alunos revendo ações pedagógicas planejadas dos anos anteriores , renovando estratégias pedagógicas de sala de aula. A supervisora consolida e faz	Bom, ele ocorreu foi no ano de... Foi a partir de 2008, né? Que nós... é... detectamos os problemas para poder sanar as dificuldades de aprendizagem dos alunos. Aí, essa implementação foi a partir de 2008 e vem acontecendo até hoje.

		reunião com os pais para repassar e pedir mais opiniões e o engajamento e comprometimento com a aprendizagem do seu filho.	
2.3 – Como se dá a atuação do(a) gestor(a) na implementação do PIP e no desenvolvimento das ações pedagógicas?		O gestor participa das ações do PIP juntamente com os professores e supervisora xerocando as atividades de intervenção e ajudando no que for preciso.	Bom, o gestor... na verdade, ele dá suporte para a equipe pedagógica, né? Para os professores... E demais funcionários. São todos como um todo participando, né? Então...ele assim... participa também da implementação das ações e execução das mesmas para o cumprimento das metas
2.4 – Descreva a participação dos pais nesse programa e no dia a dia da instituição.	Os pais de uma maneira geral participam da vida escolar de seus filhos de forma mais atuante quando são solicitados. A escola faz um grande esforço para que os pais estejam sempre presentes e atuantes na vida escolar de seus filhos. Devido a esta cobrança, por parte da escola acredito que o envolvimento da família é razoável. Na execução do PIP esta participação é indireta e não há uma intenção específica de apoiar as ações do PIP. Entretanto, como o PIP faz parte do dia-a-dia da escola, os pais têm conhecimento do programa e o apoiam.	A participação dos pais nesse programa é fundamental mas aqui nesta escola a participação dos pais é mínima.	Os alunos tem muita dificuldade de aprendizagem a maioria dos pais não participa do processo ensino-aprendizagem. Geralmente, em reuniões para pais mesmos é uma minoria mesmo. De todo o efetivo são poucos que participam e então eu acho que isso é um agravo para que as ações sejam executadas e implementadas.
2.5 – Descreva a participação dos professores nesse programa	Os professores da escola tem um bom envolvimento com o programa. Porém, aqueles que realmente	Todos os professores planejam atividades para melhoria. A participação na	Eles participam de todas as ações, fazem as intervenções,

e no dia a dia da instituição.	atuam de forma significativa são os de Língua Portuguesa e Matemática dos 9º anos e 3º anos.	aprendizagem é efetiva com foco na aprendizagem.	né?
2.6 – Quais os desafios que você encontra na implementação do PIP, ou seja, no desenvolvimento de ações que visam o bom desempenho dos alunos?	A grande dificuldade na implementação do PIP é a disponibilidade de pessoas para trabalhar com grupos de alunos quando se faz necessário. Não há pessoas que possam realizar a intervenção com os alunos fora da sala de aula e por isso a intervenção ocorre na sala de aula com todos os alunos e é realizada apenas pelo professor regente. Isto dificulta muito.	Os maiores desafios enfrentados é a falta de interesse e participação dos pais e dos alunos. A indisciplina por parte dos alunos vem provocando queda de algumas ações.	O maior desafio é a participação dos pais pois eles não comparecem efetivamente na escola para poder dar este suporte para nós.
2.7 – Como é realizado o acompanhamento e monitoramento do PIP pela equipe da SER e ou da SEE?	A equipe da SER faz um bom trabalho no acompanhamento do PIP, oferecendo um suporte muito bom de sugestões de atividades, exercícios e avaliações diagnósticas. Os analistas da SRE visitam à escola com uma boa frequência, sugerindo o trabalho com as habilidades e competências que os alunos não consolidaram e, sempre que retornam à escola monitoram o andamento das ações e sugerem novas para alcançar a aprendizagem significativa dos alunos. O trabalho acontece no decorrer do ano letivo. Com relação a SEE/MG os encontros são esporádicos e quando ocorrerem são para repassar ações e diretrizes que já estavam sendo desenvolvidas pela escola.	A SEE vem na escola e acompanha 1 a 2 vezes semestralmente e a SEE tem um cronograma de atendimento algumas vezes no mês. Houve época que as analistas visitavam semanalmente.	Esse acompanhamento é através de visitas periódicas pela equipe de analistas educacionais da SRE e em determinados períodos a gente recebe visitas das analistas da secretaria de estado de Educação de Belo Horizonte. Então, assim... essa visita é muito válida pois é um suporte para nós podermos estar realizando o nosso trabalho. Esse acompanhamento contribuiu muito para a melhoria das ações e dos resultados da escola.

BLOCO 3: RESULTADOS DO PROEB/SIMAVE E DO IDEB DA ESCOLA			
3.1 – A escola apresenta um trajetória de bons resultados no PROEB/SIMAVE/MG, bem como no IDEB? Como você vê a evolução ou não de sua escola no período de 2011 a 2013?	Sim. Tanto no Ensino Fundamental como no Ensino médio a escola tem apresentado uma boa evolução nos resultados do PROEB/SIMAVE, em Língua Portuguesa no 9º ano de 2011 a 2013 a escola melhorou consecutivamente sua média e aumentou o número de alunos no padrão de desempenho recomendado. No 3º ano do Ensino Médio o resultado caiu, mas teve uma consistente melhora em 2013. A matemática do 9º ano apresenta uma boa evolução, apesar de a média de 2013 ter caído um pouco. O grande desafio é diminuir o número de alunos no padrão de desempenho baixo. Já a matemática do 3º ano apresenta um resultado estável e assim como no 9º ano a escola trabalha com o objetivo de diminuir o número de alunos do baixo desempenho. Quanto ao IDEB, em 2011 a escola atingiu 4.4 e em 2013 evoluiu para 5.0 e isso sinaliza uma melhora.	A especialista não respondeu.	Bom... Assim... Eu acredito que não, né? E ainda tem muito que melhorar. Eu vejo essa evolução assim... Está assim... Melhorando aos poucos, né? Porque assim... a gente ainda está num nível intermediário e precisa assim alcançar o recomendado. A gente está tentando trabalhar com essas intervenções para buscar melhorar cada vez a aprendizagem dos alunos e sanar as dificuldades deles. Acredito assim que essas intervenções que a gente tem feito aí nos últimos anos, que com certeza a gente vai conseguir alcançar um bom resultado.
3.2 – O que você acredita que interferiu nessa trajetória?	Vários fatores contribuíram para a evolução dos resultados. Dentre outros aspectos o envolvimento e compromisso de todo o corpo docente e serviço pedagógico da escola, de forma especial aos professores de Língua Portuguesa e matemática que atuam nos 9º anos e 3º anos do Ensino Médio. É importante o trabalho de parceria da escola e a SRE e o apoio da direção para	Acredito que vários foram os fatores: a falta de compromisso da família e alguns fatores que existem aqui na escola como indisciplina, e outros...	É... Assim... Primeiramente, assim o interesse. A gente tem que buscar o interesse dos alunos. Buscando assim aulas diferenciadas, trabalhar com os alunos desta forma e também o apoio familiar nas tarefas de casa, nos estudos em

	alcançar melhores resultados.		casa. Não só em casa, mas na escola também. Eu acredito que essa seja uma grande dificuldade. Então, a gente vai buscando estratégias para solucionar o problema. Eu acredito que alunos com muita vulnerabilidade social(Como é nosso caso) prejudica muito também. Então a gente vai buscando assim vencer esses desafios para poder vencer este quadro.
--	-------------------------------	--	---

BLOCO 4: FINALIZAÇÃO			
4.1 – Quais aspectos da atuação da gestão, no que se refere à implementação do PIP, você considera que merecem destaque?	Ele preocupa-se mais com o administrativo. Em relação a recursos materiais não falta nada.	A especialista não respondeu.	Aspectos da gestão? Eu acredito assim.. a gestão nos dá o suporte que deve ser dado mesmo. Um... Um... aspecto positivo é o fato do gestor está acompanhando o cumprimento das ações para que elas sejam cumpridas no devido prazo. Que a ação sendo cumprida no determinado prazo que está lá é que favorece muito, para não haver atraso no cumprimento das ações.

			O acompanhamento das intervenções em sala de aula e as visitas à sala de aula é feita pela equipe pedagógica que faz o acompanhamento com o apoio do gestor. O gestor visita as salas de aula, mas esta ação é mais específica do setor pedagógico.
4.2 – Gostaria de colocar mais algum ponto acerca do tema dessa entrevista?	Para finalizar a entrevista gostaria de salientar que o PIP é um bom programa, porém poderia ser revisto em alguns aspectos como, por exemplo, a redação que, em sua opinião, deveria ser incluída na avaliação do PROEB.	A especialista não respondeu.	Acho que o PIP foi um programa muito bom para ajudar o nosso trabalho na escola. O PIP colabora pois há delegação das ações e assim fica mais fácil para a equipe pedagógica e o gestor acompanhar. Quando são determinados nomes para cumprir as ações e assim fica mais fácil. Cada um tem sua parte para fazer.

Observação: A especialista da escola B se recusou a gravar a entrevista e a conversar comigo. Disse que responderia apenas escrito e não quis responder todas as perguntas. O clima na escola estava um pouco tenso entre a gestora e a especialista.

Em entrevista com a professora de matemática da escola B ficou claro que todas as ações de acompanhamento das ações do PIP são realizadas pela especialista. A professora relatou após a gravação: “ Tudo que preciso consigo com a especialista. Ela que me dá tudo que tenho que fazer.” “Ela me ajuda muito.”

Quando cheguei para a entrevista a especialista me recebeu de maneira diferente e disse: “Não estou bem hoje e não gosto de gravar entrevistas.” Disse que todos aceitaram gravar e que não teria nenhum problema, mas ela não aceitou. “Tenho problemas com gravações.” Ela deu uma declaração por escrito que não faria a gravação.

APÊNDICE F- Entrevista com os professores de Língua Portuguesa

PERGUNTAS	ESCOLA A	ESCOLA B	ESCOLA C
BLOCO 1: TRAJETÓRIA PROFISSIONAL			
1.1- Qual a sua formação?	Sou formada em Letras, Licenciatura Plena e Pós-graduada em Língua Portuguesa.	Licenciatura Plena em Letras com Licenciatura em Literatura Brasileira.	Eu tenho Licenciatura curta em Língua Portuguesa.
1.2 - Como foi o seu ingresso na área educacional?	Quando criança eu adorava brincar de professora e quando entrei para o Ensino médio fiz científico e magistério ao mesmo tempo. Em seguida fiz vestibular para Letras e ao me formar, imediatamente comecei a dar aula de Português(um pouco insegura), mas tive o apoio de muitas pessoas, me dediquei e fui adquirindo experiência. Hoje já são 21 anos de sala de aula, dedicação, amor e profissionalismo.	No último ano da Faculdade eu fui contratada como RA4 para dar aula de Literatura na Escola Estadual Ministro Adauto Lúcio Cardoso. Em 1998 mais ou menos.	Olha, primeiramente eu fui convidado a trabalhar no município de Presidente Juscelino em 1978. De 78 a 80 eu trabalhava com Artes.Quando foi em 80 eu passei a lecionar Língua Portuguesa em Presidente Juscelino até prestar concurso e ser transferido para Curvelo.
1.3 - Quando, como e em que contexto iniciou no cargo de professor nessa instituição?	Eu vim para o Alcides Lins em 2011 (mudança de lotação) aguardava oportunidade para ficar mais próxima de minha residência. No começo foi um pouco difícil, depois fui me acostumando e entrosando com todos.	Mais ou menos em 2009. Eu trabalhava no Bolivar aí houve redução de turmas e meu cargo foi transferido para esta escola. Eu sou efetivada neste cargo.	Na época a diretora era Ana Regina e nós, professores, eram mais pessoas que tinham passado no concurso, estávamos procurando vaga em Curvelo. Aí, ela nos informou que tinha vaga aqui na escola. Naquela época ainda pertencíamos a SRE de Sete Lagoas, fui lá e consegui com uma declaração da diretora que havia a vaga para esta escola, minha transferência saiu para Curvelo e para a Escola São Vicente. Trabalhei de 5ª a 8ª série. Já estou nesta escola desde 88, mais ou menos 22 anos.
BLOCO 2: IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS			

GERAIS: PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA – PIP/CBC.			
2.1 – Quando e de que forma você tomou conhecimento da implementação o do PIP nessa escola?	Foi durante as reuniões com a direção, equipe pedagógica e professores.	Através de reuniões pedagógicas quando a supervisora nos passou em reunião como que seria o PIP e de que forma a gente deveria trabalhar. Para que nós trabalhássemos da melhor forma possível.	Em 2009 nós fomos convidados pela ser Curvelo para participarmos de um curso de capacitação das novas diretrizes do ensino de língua Portuguesa.
2.2 – Você acredita que o PIP contribui para a melhoria da aprendizagem dos alunos? De que forma?	Sim. A partir do momento que juntos o colocamos em prática. Com as trocas de experiência, sugestões, modelos de atividades, discussões e análises feitas durante as reuniões de áreas.	Sim. Eu acredito que o PIP é de grande importância para o aluno por que ele foca e garante o melhor desempenho do aluno na escola durante os anos que este aluno vai tá cursando as séries na escola. No meu caso do 9º ano, mas o PIP já vem com este aluno desde os anos anteriores. Então eu acho que é muito importante e que deve mesmo acontecer porque foca no desempenho do aluno	Sim. Através das práticas principalmente incentivando a leitura e também esta vertente que nós temos que trabalhar a gramática contextualizada, eu acho que foi uma melhor forma para que os alunos pudessem estudar mais a matéria.
2.3 – O PIP interfere diretamente na sua prática? De que forma?	O PIP faz parte do meu processo de ensino e planejamento no decorrer do ano letivo para cada turma que eu leciono.	Sim. O aluno no caso é o centro do processo, não é isso? E está centrado em todas as nossas atenções desta forma todas as nossas práticas devem focar no aluno. O PIP interfere pois sempre que o aluno está com dificuldade nos descritores que são cobrados na avaliação a gente faz a intervenção na sala de aula. Temos que planejar as ações do PIP e acaba interferindo.	Sim. Faço intervenções dos descritores toda semana. Daquilo que os meninos ainda não sabem.
2.4 – Os pais participam desse programa e no dia a dia da escola?	Não muito. É o que sempre nós, professores, queixamos: a falta de participação dos pais, da família, que com certeza poderia nos ajudar muito em prol dos seus filhos.	Alguns pais, sim. De que forma? Incentivando os alunos a estudarem, a fazerem prova, participar das atividades da nossa escola. Porém, outros pais nem vem a escola. Aí fica um pouquinho difícil por que as vezes a gente precisa conversar com o pai e ele acha que não tem obrigação nenhuma com esse filho. Nesse momento, então, a gente fica um pouquinho desamparado pois a gente precisa da ajuda desses pais e não tem. Alguns a gente percebe que participa, incentiva o aluno, vem atrás do professor pra saber como que o aluno está, porém outros não. É uma minoria de pais aqui na escola que participa.	Não. A grande dificuldade que temos é a participação dos pais no dia a dia dos filhos na escola.

2.5 - Descreva como é a atuação da gestor(a) na implementação do PIP e no desenvolvimento das ações pedagógicas	A atuação é positiva e participativa. E tudo nos é repassado e colocado para que possamos desenvolver da melhor forma possível o PIP. Temos disponibilidade de material, sugestões e acompanhamentos das equipes pedagógicas que é um bom suporte.	A gente sabe que a gestora tem um papel importante, porém aqui na escola eu percebo que a gente tem uma ajuda mesmo para a concretização do PIP e através da nossa supervisora e quando vem a ter uma reunião para que a gente possa participar e discutir a respeito do PIP é sempre coletivamente. E é uma ação conjunto de todos os profissionais da escola para alcançar o objetivo comum que no caso é a aprendizagem do aluno. Eu percebo aqui um empenho maior da supervisora.	A gestão dá todo o suporte que precisamos.
---	--	---	--

BLOCO 3 : RESULTADOS DO PROEB/SIMAVE E RESULTADO DO IDEB DA ESCOLA

3.1 – Sua escola apresenta uma trajetória de bons resultados no PROEB/SIMAVE/MG, bem como no IDEB? Como você vê a evolução ou não de sua escola no período de 2011 a 2013?	A nossa escola graças a Deus melhorou muito. Tivemos um grande avanço e estamos superando cada ano. Com muito trabalho de equipe, sugestões, propostas de atividades enviadas pela ser e muito empenho de todos os profissionais da escola. Uma evolução satisfatória principalmente em Língua Portuguesa.	Olha, pelo que nossa supervisora... é... em reunião passou pra gente é que houve uma melhora. Em Língua Portuguesa as notas obtidas em Língua Portuguesa foi melhor que em Matemática. Houve um crescimento, mas precisa ainda mudar esta situação. E, nós temos um problema que alguns alunos não veem a necessidade desta avaliação. Eles falam assim: “Pra quê fazer?” Então a gente trabalha o ano todo e chega no final esse aluno não está nem aí e sai marcando qualquer coisa. Isso compromete o trabalho da escola toda, né?. Então, eu sinto a dificuldade de nossa escola está trabalhando para melhorar essa estatística aí, mas a gente ainda não conseguiu colocar na cabeça de todos os alunos que é importante.	Está melhorando, pelo menos em Língua Portuguesa. Um pouco mais está. Se tivéssemos mais recurso humano para ajudar nas intervenções e mais apoio da família... Seria melhor. Os alunos aqui tem muitos problemas sociais e isso interfere muito.
--	--	---	---

3.2 – Você acha que a sua prática contribuiu para esse resultado? O que você acha que ainda precisa ser feito?	Eu acho que a minha prática contribuiu sim para uma grande mudança do nosso resultado. Quando cheguei estava sozinho e foi um desafio, mas depois com o empenho e ajuda das analistas houve mudanças de pensamentos e os professores passaram a participar mais e o trabalho tornou-se positivo e em equipe. Assim passamos a falar a mesma língua e o resultado cresceu. Continuando assim teremos sempre bons resultados, desempenho e aprendizados favoráveis aos nossos alunos.	Como que eu vejo que eu estou fazendo algo para melhorar esta situação? Por que eu venho trabalhando durante anos pra que esse resultado seja melhor. Apesar que quando chega no final alguns fazem de forma “tocada”, como se diz “tocada” né? Aí a situação não vê o efeito daquilo que a gente queria tanto. Então, como que eu faço? Nós trabalhamos muito para o resultado ser positivo, porém ficamos desmotivados pelo fato de alguns alunos não darem a devida importância ao SIMAVE, comprometendo assim, o todo.	Sim. Procuo fazer as intervenções de acordo com as orientações. O trabalho com a leitura é melhor de ser realizado na sala de aula.
--	---	--	---

2.6 – Como é realizado o monitoramento do PIP pela equipe da SER e SEE?	Através de reuniões, visitas da equipe destinada a esse campo.	É... Pela superintendência, ser, é... A gente sempre recebe visitas dos analistas para nos ajudar nessa efetivação do PIP. Então, como que a SER participa? Ela orienta e acompanha o trabalho da escola como um todo e foco muito no desempenho do aluno. Sempre sugerindo pra gente atividades de intervenção que a gente possa trabalhar em sala de aula para ajudar o aluno a sanar as suas dificuldades. Já a SEE, né? A Secretaria de Estado é... às vezes a gente recebe algumas pessoas da SEE e essas pessoas também estão preocupadas com o desempenho da nossa escola e do nosso aluno e também sugere atividades de intervenção e alguns materiais que possa nos ajudar eles estão passando pra gente.	As analistas da SER vêm toda semana. E as da secretaria vem às vezes. No começo foi meu confuso, pois as orientações eram divergentes, mas depois veio um analista de Belo Horizonte com um material que a secretaria tinha feito e foi mais fácil. Agora está mais claro.
2.7 – Você participou dos cursos de formação continuada disponibilizados pela SRE/SEE? E outros de iniciativa própria? Quais?	Todas as capacitações e cursos que têm eu participo. É enriquecedor e motivador. Atualmente estou participando do Pacto do Ensino Médio, formação para professores do Ensino Médio. Sou orientadora e estamos em fase de encontros e reflexões.	Participei de todos que a nossa escola foi convidada a participar e que desse pros professores do 9º ano, eu participei. Além desses da secretaria e da superintendência eu também participei de oficinas pedagógicas por que durante este período eu também estava fazendo outro curso superior, nesse caso pedagogia. Então além dos cursos da superintendência eu também participei de oficinas de pedagogia.	Sim. Já participei dos cursos do PEAS – Programa Afetivo Sexual que era o responsável aqui na escola e participo dos cursos de Língua Portuguesa na SER. Às vezes não dá para ficar o dia todo no curso, aí eu fico na parte da tarde ou da manhã. Eu tenho outros afazeres.

BLOCO 4: FINALIZAÇÃO			
4.1 – O que você acredita que interferiu nessa trajetória?	O trabalho sistematizado e em equipe.	Olha, eu acho que primeiro o desinteresse como eu falei pra você de alguns alunos, às vezes a gente não tem apoio dentro da escola da gestora e às vezes você está trabalhando de uma forma e que outras pessoas acham que não é o certo. Aí você está querendo seguir aquilo que está sendo pedido e tem que desviar em um certo momento. Então eu acho que isso é que o trabalho o foco, além da falta de incentivo dos alunos e das famílias.	As intervenções e o trabalho em conjunto de todos os professores.
4.2 – Gostaria de colocar mais algum ponto a cerca do tema dessa entrevista?	Não.	Acho que não. Tudo que eu queria dizer eu disse a respeito das nossas dificuldades e eu acho que a gente tem que trabalhar mesmo para ver se essa situação muda, né? Pra gente subir mesmo no graficozinho.	Gostei do material que a secretaria mandou, mas acho que para a gente não perder tempo a apostila deveria ter vindo com o gabarito no final, pois eu gasto muito tempo recortando e colando as folhas para retirar a resposta veio. A gente precisa agilizar. É muita coisa pra fazer, mas o PIP é bom, só que precisa de melhorar ainda mais.

APÊNDICE G - Entrevista com os professores de matemática

PERGUNTAS	ESCOLA A	ESCOLA B	ESCOLA C
BLOCO 1 : TRAJETÓRIA PROFISSIONAL			
1.1- Qual a sua formação?	Licenciatura curta em Ciências e Licenciatura Plena em Matemática.	Matemática e Magistério.	Pós-graduado em matemática e Física
1.2 - Como foi o seu ingresso na área educacional?	Bom, antes de entrar para escola nos anos iniciais eu já sabia que eu queria ser professora. Só que eu não tinha a menor noção de como seria isso. Eu sempre me imaginei professora de primeira a quarta. Eu brincava de professora e assim eu fui levando. Eu fiz magistério e no estágio eu vi que eu não queria trabalhar de primeira a quarta e como eu tinha uma facilidade muito grande em matemática eu optei por fazer o curso de matemática.	Eu tinha sete anos de formada quando resolvi lecionar.	Foi no ano de 1993, em Presidente, Juscelino(Paraúna).
1.3 - Quando, como e em que contexto iniciou no cargo de professor nessa instituição?	Bom, eu comecei a lecionar em 1990 numa escola pequena de zona rural pertencente ao município de Gouveia e 1992 que eu fiz o primeiro concurso tomando posse em Gouveia onde eu fiquei o período probatório e aí comecei a pedir remoção. Em 2000 eu consegui a minha remoção para Curvelo em uma escola da zona rural e soube que havia um cargo para designação aqui no Alcides Lins, então eu peguei estas aulas	Nesta instituição, eu comecei em março deste ano através de chamada, sou designada.	E nesta escola foi a partir do segundo semestre do ano de 2010 com as turmas de sétimo e oitavo ano. No ano seguinte, no ensino médio com matemática e depois com o Reinventando o Ensino Médio.

	e consegui mudança de lotação da zona rural para cá do meu outro cargo efetivo. Em 2001 eu fiz outro concurso e em 2002 eu tomei posse na Escola Estadual Nossa Senhora do Carmo em Buenópolis. Eu tinha vinte aulas aqui no Alcides a noite e vinte aulas lá pela manhã. Eu ia e voltava todos os dias até consegui minha mudança de lotação do segundo cargo para o Alcides Lins, onde eu estou desde 2003 com os dois cargos efetivos.		
--	--	--	--

BLOCO 2: IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS: PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA – PIP/CBC.			
2.1 – Quando e de que forma você tomou conhecimento da implementação do PIP nessa escola?	Bom, na verdade essa política que está sendo proposta pelo PIP em relação aos CBCs já havia uma luz bem antiga nisso quando foi implantado o ciclo. Na época eu trabalhava em Gouveia e foram feitas três etapas de capacitações em Belo Horizonte e eles mostraram como seria. Lá em Gouveia a gente já começou trabalhar desta forma. Foram quando começaram a existir as avaliações externas e quando eu cheguei aqui na escola a forma que o ciclo foi para gente lá, aqui era bem diferente. E aí eu fiquei meio confusa, mas como eu já tinha a prática de lá, aí eu me enquadrei. Quando veio o PIP, na verdade, era o que o ciclo	Logo que comecei a trabalhar a especialista me passou passo a passo a situação de cada turma e de cada descritor da matriz de referência e em cima disso que eu estou trabalhando.	Foi no ano de 2012 como professor do 9º ano, através da direção, colegas de trabalho e capacitações realizadas na ser de Curvelo.

	já propunha, claro que com ênfase agora na matriz de referência, avaliações diagnósticas e eu já tinha uma noção do que deveria ser feito. Eu só não tinha toda a estruturação de como os registros deveriam ser feitos.		
2.2 – Você acredita que o PIP contribui para a melhoria da aprendizagem dos alunos? De que forma?	Bom, contribuir para a melhoria da aprendizagem eu não acredito muito. Por quê? Por que fica sobrecarregando as turmas que serão avaliadas e eu acredito que se esta contextualização toda que é pedida fosse feita desde os anos iniciais, se houvesse uma integração maior com os iniciais e os finais, os frutos colhidos poderiam ser mais saborosos. E a questão da avaliação continuada que o PIP sempre propõe eu tenho uma certa reserva quanto a isso, pois realmente existem conteúdos que dá para ir fazendo isso, mas no ensino de matemática, por exemplo os alunos precisam de pré-requisitos que são básicos e eles devem estar bem estruturados e bem consolidados. Esta questão que é feita a aprendizagem respeitando o tempo do aluno e a avaliação que vem é a mesma para todos, vestibular a gente nem vai falar, pois não faz parte da realidade da maioria dos nossos alunos. Eu acho que deveria ser feita uma cobrança, eu não digo rígida, mas uma chamada	Contribui muito. Sendo trabalhado uma vez por semana, de forma separada, cada descritor que o aluno tem mais dificuldade. Tende a fixar mais o conteúdo separadamente.	Sim. Contribui com a eficiência dos alunos, por meio de intervenções pedagógicas que garantam a elevação dos índices de desempenho dos mesmos e consequentemente a elevação na qualidade do ensino, melhorando os resultados do desempenho dos discentes nas avaliações internas e externas.

	à responsabilidade tanto dos alunos quanto da família sobre esta questão, pois o PIP sobrecarrega muito o 9º ano com os conteúdos que já foram vistos e os conteúdos que deveriam ser vistos no 9º às vezes falta um pouco de tempo.		
2.3 – O PIP interfere diretamente na sua prática? De que forma?	Bom, logo que ele foi criado ele sempre fez parte da minha prática pedagógica, apesar de no início eu ficar um pouco perdida, mas eu sempre buscava materiais, resultados das avaliações externas e depois nós mesmos propúnhamos juntamente com o setor pedagógico da época avaliações para a gente ver como os alunos estavam, não com esta denominação de avaliação diagnóstica, mas a partir daí a gente ia vendo onde deveria ser enfatizado e quais conteúdos seriam cobrados na avaliação e que estavam com número menor de acertos.	Interfere. Como já falei a intervenção acontece uma vez por semana e cada descritor é visto separadamente. Por exemplo, trabalho o descritor 11 relacionado à circunferência com várias atividades e o aluno tira todas as suas dúvidas dentro do assunto circunferência.	O PIP tem demonstrado significativos avanços nos resultados do desempenho dos alunos servindo para nós, professores de matemática, uma ferramenta de suma importância de organização e de eficiência na causa da não aprendizagem com materiais de apoio e capacitações.

2.4 – Os pais participam desse programa e no dia a dia da escola?	Esse é o grande problema pelo seguinte: a maior parte dos nossos alunos, se a gente for ver a realidade de cada um, as famílias hoje estão muito desestruturada, a maior parte deles são criados por avós já idosos. Outros até por bisavós, tios, madrinhas ou vivem em um ambiente em que o aluno perde totalmente o que é competência do responsável por ele e competência de outros	Não. A maioria não acompanha o processo ensino-aprendizagem dos filhos. Temos muitos alunos com problemas familiar, drogas, violência...	Na nossa escola a participação e o apoio dos pais é a mínima possível. Se os pais participassem o resultado poderia estar melhor. Só que especificamente em nossa escola, os pais não tem uma estrutura própria e conhecimentos também para acompanhar os alunos. Infelizmente, também eles não tem estrutura de conhecimento para estar acompanhando, mas seria ideal que eles
---	---	--	---

	membros da família. Então isso aí interfere muito, pois às vezes a gente precisa de um acompanhamento de um determinado aluno e aí você chega, chama para uma conversa e em um dia vem a mãe, depois a madrastra, o padrasto, avó, tio e o aluno infelizmente perdeu a referência. Ele não sabe a quem ouvir e para ele é mais fácil não ouvir ninguém e então a gente fica quase que abandonado neste questão de fazer produzir conhecimento que é o nosso trabalho.		acompanhassem. Com relação a intervenção eu acho que se tivesse mais gente dentro da escola ou nós, mesmos, professores em horário diferente, pois tem aluno que tem dificuldade em um descritor mas não tem em outros e para trabalhar separadamente dentro da sala de aula é um pouco complicado. Mas se tivesse um horário de reforço seria interessante.
2.5 - Descreva como é a atuação da gestor(a) na implementação do PIP e no desenvolvimento das ações pedagógicas.	Bom, aqui nós temos o grande diferencial que eu já conversei com outros colegas, pois a gente tem todo o apoio tanto do gestor quanto do setor pedagógico. Questão de ajuda com o material, o desenvolvimento da prática, auxílio na reprodução de materiais, da execução desses trabalhos. Então o que eu tenho percebido de outras escolas e outras cidades, aqui está caminhando até muito bem. Bom, quanto as ações do gestor, ele sempre analisa conosco os resultados, a questão de divulgação de cursos, convites, tudo que for inovador é com ele, mas agora a mão na massa é com a gente e com o setor pedagógico, mas tudo que eu preciso de material ele disponibiliza no tempo certo e de boa qualidade.	A especialista, ela realmente abraça a causa, ela explica, confere e ver quais descritores precisamos trabalhar mais com os alunos de acordo com a necessidade da turma. Todas as ações do PIP desenvolvo com o apoio apenas da especialista.	Está sempre informada e repassa as informações pertinentes referentes às intervenções pedagógicas, colaborando e apoiando no desenvolvimento do PIP.

2.6 – Como é realizado o monitoramento do PIP pela equipe da SER e SEE?	Da superintendência nos temos analistas, tínhamos, né, pois esse ano ainda não apareceu ninguém aqui. A analista Janice era muito tranquila e sempre orientava e via o que precisava ser reformulado, detalhando o que precisava ser feito. De tempo em tempo é feito uma visita do pessoal da SEE/MG. Eles aparecem de tempo em tempo para dar uma olhada no que a gente está fazendo, as atividades que estão sendo dadas, os cadernos dos alunos...	Como é o primeiro ano que eu trabalho com o nono ano eu ainda não tive oportunidades de participar de cursos, mas a superintendência faz um bom trabalho, visita às escolas uma vez por semana e analisa o conteúdo que deve ser visto de acordo com o programa.	As analistas educacionais acompanham o desenvolvimento das ações do PIP com visitas periódicas e realizações de encontros organizados pela SER.
2.7 – Você participou dos cursos de formação continuada disponibilizados pela SRE/SEE? E outros de iniciativa própria? Quais?	Participei de todos os cursos propostos pela SER, mas nunca participei de outros na SEE/MG.	Sim. Pela SER a capacitação para o Tempo Integral. De matemática ainda não, pois é a primeira vez que estou trabalhando com o nono ano.	Já participei de alguns encontros de capacitação de matemática na SER e reuniões de módulo dentro da escola para troca de experiências.

BLOCO 3 : RESULTADOS DO PROEB/SIMAVE E RESULTADO DO IDEB DA ESCOLA			
3.1 – Sua escola apresenta uma trajetória de bons resultados no PROEB/SIMAV E/MG, bem como no IDEB? Como você vê a evolução ou não de sua escola no período de 2011 a 2013?	Sim. Muito trabalho e muita dedicação de todos os professores e da equipe pedagógica. Todos empenhados em levantar uma bandeira que é de todos e a conscientização com os alunos na hora de resolver as atividades que eles devem empenhar para realizar uma boa prova e não simplesmente por que ela é imposta.	A nota caiu, mas o trabalho está sendo feito.	O resultado no IDEB e PROEB é gradativo e a cada ano que passa aumenta a proficiência dos alunos com o trabalho e a implementação do PIP, mas não temos avançado muito e precisamos melhorar mais.
3.2 – Você acha que a sua	Com toda a certeza. A gente trabalha muito.	Contribui sim, pelo menos estamos	Sim. Todas as ações educativas contribuem

prática contribui para esse resultado? O que você acha que ainda precisa ser feito?	Leva as coisas com muita seriedade, agora o que eu acho que precisa ser feito é ter um mecanismo para atingir mais os alunos e as famílias, pois o que gente percebe é que nós temos alguns alunos que parecem que só estão vindo para a escola para se encontrarem. As famílias não querem ter responsabilidade, o objetivo em sala de aula eles não tem nenhum (os alunos). Alguns estão passando por problemas... drogas e outros... Aí para aprender é difícil.	tentando fazer o melhor, mas ainda precisa melhorar muito em relação aos alunos começarem a interessar.	sempre com o processo de ensino-aprendizagem e logo para resultado subirem. Acho que ainda precisa melhorar a participação efetiva da família na vida escolar dos alunos, pois contribuirá no sucesso escolar.
---	---	---	---

BLOCO 4: FINALIZAÇÃO			
4.1 – O que você acredita que interferiu nessa trajetória?	Foi o comprometimento e envolvimento de todos os docentes na questão da realização dos trabalhos. Cada um na sua área falando a mesma língua, participando e contribuindo para a realização das ações propostas pelo PIP.	O nível dos alunos e a falta de respeito, a violência aqui é tamanha que interfere muito na aprendizagem deles.	No Positivo: O resultado é proporcional com a melhoria da disciplina dos alunos. No negativo: A evasão escolar dos alunos ainda é um problema a ser resolvido, uma vez que a família não dá prioridade a educação por motivos de condições financeiras. A verdade é que a gente tem muitos alunos com dificuldades e eles trazem todas as suas dificuldades, ansiedades, mágoas da família para a escola e, eu acredito que se tivesse um assistente social para trabalhar com a família talvez seria um apoio imenso para contribuir para o ensino aprendizagem.

4.2 – Gostaria de colocar mais algum ponto a cerca do tema dessa entrevista?	Não	Não.	Acho que se a Bolsa família fosse vinculada a frequência e resultados, teríamos um resultado melhor no PIP com a participação efetiva da família.
--	-----	------	---

ANEXO A**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, _____, RG: _____, declaro que consinto em participar como sujeito da pesquisa “O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA- PIP/CBC EM TRES ESCOLAS DA SER-CURVELO: ANÁLISE DAS AÇÕES GESTORAS QUE CONTRIBUEM PARA A MELHORIA DOS RESULTADOS EXTERNOS”, sob responsabilidade do(a) pesquisador(a) Dulcymar de Mello Gonçalves Pimenta e que fui satisfatoriamente esclarecido que:

- A) o estudo será realizado a partir de **questionário e entrevistas**;
- B) que não haverá riscos para minha saúde,
- C) que posso consultar o pesquisador responsável em qualquer época, pessoalmente ou por telefone, para esclarecimento de qualquer dúvida;
- D) que estou livre para, a qualquer momento, deixar de participar da pesquisa e que não preciso apresentar justificativas para isso;
- E) que todas as informações por mim fornecidas e os resultados obtidos serão preservados e confiados ao pesquisador que se obriga a manter o anonimato em relação à fonte (sujeitos de pesquisa) e a se manter fiel e rigoroso em relação aos dados obtidos;
- F) que serei informado de todos os resultados obtidos na pesquisa;
- G) que não terei quaisquer benefícios ou direitos financeiros sobre os eventuais resultados decorrentes da pesquisa;
- H) que compreendi que esta pesquisa é importante para o estudo e melhor entendimento da utilização de mídias digitais no aprimoramento do ensino médico de graduação.

DECLARO, outrossim, que após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que nos foi explicado, consinto em participar da pesquisa em questão.

_____, ____ de _____ de 20____.

Sujeito de pesquisa

Pesquisador(a)

OBS: Este termo apresenta duas vias, uma destinada ao usuário ou seu representante legal e a outra ao pesquisador.

ANEXO B**RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES DA ESCOLA**

SECRETARIA DO ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS
Superintendência Regional de Ensino de Curvelo
Programa de Intervenção Pedagógica PIP/CBC

ESCOLA ESTADUAL	
Diretor(a):	Inspetor(a):
Data da visita:	Especialista(s):
Analista(s):	Obs.:

ATIVIDADES REALIZADAS / ORIENTAÇÕES

TÓPICOS A SEREM OBSERVADOS NA PRÓXIMA VISITA

Diretor da Escola

Analista Educacional

Especialista da Educação Básica

ANEXO C

Programa de Intervenção Pedagógica/2014

Plano de Intervenção

I- SRE: Curvelo

Analista Regional Responsável:

Escola Estadual:

Ano: 2014

Demanda: ANO**Turno:****Professor:****Disciplina:**

Tempo Previsto:

Incidência Semanal:

II- Equipe Pedagógica Responsável

- Planejamento:
- Orientação e Monitoramento:
- Execução:
- Avaliação:

III- Alunos que precisam de Intervenção

Alunos	Data	Descritores (Habilidades)

IV- Objetivo

Melhorar o desempenho de todos os alunos, consolidando a habilidade em dificuldade dos que precisam e ampliando o nível de aprendizagem dos que já consolidaram o descritor/habilidade em destaque.

V- Material de Apoio

Material do professor, um material que já existe, o que foi disponibilizado pela SRE e o materiais que o analista disponibilizará, etc.

VI- Estratégias

Acontecerá três vezes por semana, será trabalhada diversas atividades com o mesmo descritor escolhido do dia, será com a sala toda devido aos resultados.

Avaliação

Pode ser ao final do trabalho com cada descritor ou vários descritores.

Em uma avaliação diagnóstica ao final do trabalho com quatro descritores.

Pode ser uma avaliação objetiva, avaliação oral, etc.

ESSA AVALIAÇÃO SERÁ FEITA DE ACORDO COM A REALIDADE DOS ALUNOS E DA FORMA QUE O PROFESSOR ACHAR MAIS VÁLIDA.

Observação: Montar uma pasta no setor pedagógico com todos os registros da intervenção, o cronograma e as atividades executadas pelos alunos.

É preciso nominar os alunos e especificar o dia da semana e quem será responsável pela intervenção.

Anexar, também, os mapeamentos das avaliações diagnósticas e a separação dos alunos por padrão de desempenho.

Especialista

Professora

Analista Regional

Diretor

ANEXO D

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS
SUBSECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA
SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO INFANTIL E
FUNDAMENTAL
SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO ENSINO MÉDIO

Programa de Intervenção Pedagógica (PIP/EF)

Programa Reinventando o Ensino Médio (REM)

Anexo I

Instrumento de Monitoramento às Escolas no dia “D” Toda Escola deve fazer a diferença”

Questionário base para o monitoramento do dia “D” em 13/08/14

SRE: _____ Município: _____

Escola: _____

1- Preencha com os dados solicitados ou assinale com um “X”:

1.1 - Número de alunos matriculados na escola:

Ensino Fundamental _____ Ensino Médio _____ Total _____

1.2 - Número de turnos que a escola funciona:

Ensino Fundamental Ensino Médio

1.3 - Numero de profissionais em exercício na escola:

Ensino Fundamental Ensino Médio Total

1.4 - Número de profissionais da escola que participaram do Dia “D” em 13/08/2014:

_____ Ensino Fundamental _____ Ensino Médio _____ Total

1.5 - As atividades do dia “D” foram lideradas pelo(a):

a) Diretor(a) Escolar _____

b) Vice-Diretor(a) - com a presença do Diretor(a) Escolar _____

sem a presença do Diretor(a) Escolar _____

c) Especialista em Educação Básica - com a presença do Diretor(a) Escolar

sem a presença do Diretor(a) Escolar _____

2 - a - Ensino Fundamental

Marque com um x os aspectos definidos pela SEE/SRE no “Guia de Revisão e Reorganização do Plano de Intervenção Pedagógica 2013” e no seu “Adendo 2014” para a agenda do Dia “D” – “Toda Escola deve fazer a diferença”, conforme foram ou não realizados pela escola:

2.1.A - Análise do Plano de Intervenção Pedagógica da Escola de 2013 (retrospectiva):

_____ Sim _____ Não

2.2.A - Apresentação, pelos profissionais da escola, de propostas para o Plano de Intervenção Pedagógica da Escola 2014:

_____ Sim _____ Não

2.3.A A Definição da versão preliminar do Plano de Intervenção Pedagógica da Escola 2014, para apresentação à Comunidade Escolar:

_____ Sim _____ Não

2.4.A - Análise dos resultados do PROALFA/PROEB/2013 e IDEB - Ensino Fundamental, com foco na reflexão sobre o seu impacto nas metas da escola:

_____ Sim _____ Não

2. B - Ensino Médio

Marque com um x os aspectos definidos pela SEE/SRE no “Guia Dia D para o Fortalecimento do Ensino Médio 2014” para a agenda do Dia “D” – “Toda Escola deve fazer a diferença”, conforme foram ou não realizados pela escola:

2.1.B - Desenvolveu o Plano de Trabalho da Escola para 2014, tendo em vista os resultados do PROEB 2013?

_____ Sim _____ Não

2.2.B - Apresentação, pelos profissionais da escola, de propostas para o Plano de Trabalho da Escola 2014:

_____ Sim _____ Não

2.3.B A Definição da versão preliminar do Plano de Trabalho da Escola 2014, para apresentação à Comunidade Escolar:

_____ Sim _____ Não

2.4.B - Análise dos resultados PROEB/2013 - Ensino Médio, com foco na reflexão sobre o seu impacto nas metas da escola:

_____ Sim _____ Não

3 - Análise do Regimento e do PPP da Escola, conforme Resolução SEE Nº 2.197/2012 e Ofício Circular Nº 360/2013:

_____ Sim _____ Não

4 - Análise e levantamento dos pontos de melhoria da escola para 2014:

_____ Sim _____ Não

5 - Houve alguma situação especial que interferiu no desenvolvimento das atividades do dia?

Ensino fundamental: _____ Sim _____ Não

Ensino Médio: _____ Sim _____ Não

Em caso afirmativo, registrar no quadro abaixo:

Ensino Fundamental	
Ensino Médio	

4 - De maneira geral, como transcorreram as atividades do dia "D" em 13/08/14 na escola?

Ensino Fundamental: _____ Muito Bem _____ Bem _____ Regular

Ensino Médio: _____ Muito Bem _____ Bem _____ Regular

5 - Sugestões e considerações finais sobre as atividades do dia "D" em 13/08/14 na escola:

Ensino Fundamental	
Ensino Médio	

Data: _____ Local : _____

Responsável pelo preenchimento: _____