

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

ROZÂNIA DE FÁTIMA SANTOS

**O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA E OS DESAFIOS DA
ALFABETIZAÇÃO: O CASO DA ESCOLA ESTADUAL PROF^a JÚLIA
KUBITSCHKE DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE
DIAMANTINA/MG**

JUIZ DE FORA

2014

ROZÂNIA DE FÁTIMA SANTOS

**O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA E OS DESAFIOS DA
ALFABETIZAÇÃO: O CASO DA ESCOLA ESTADUAL PROF^a JÚLIA
KUBITSCHK DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE
DIAMANTINA/MG**

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

Orientador: Prof^o Marcelo Câmara dos Santos

JUIZ DE FORA

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

TERMO DE APROVAÇÃO

ROZÂNIA DE FÁTIMA SANTOS

**O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA E OS DESAFIOS DA
ALFABETIZAÇÃO: O CASO DA ESCOLA ESTADUAL PROF^a JÚLIA
KUBITSCHKE DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE
DIAMANTINA/MG**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional CAED / FAGED / UFJF, aprovada em
18/08/2014.

Membro da banca - orientador(a)

Membro da banca

Membro da banca

Juiz de Fora, 18 de agosto de 2014

Dedico este trabalho aos meus filhos Larissa e Victor, razão da minha vida, e ao meu amor Dalton, pelo incentivo permanente, pelo exemplo de luta, força e integridade. Obrigada pelo carinho de vocês e por compreenderem a minha ausência durante esse período.

Amo Vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me concedido força para vencer o desafio de ser mãe, pai, trabalhadora e mestranda. Agradeço ao meu orientador, Professor Dr. Marcelo Câmara, por todos os ensinamentos transmitidos e às assistentes de orientação sempre presentes em todos os momentos, com competência, apoio e, acima de tudo, compreensão. Não foi fácil. A vocês, minha gratidão!

Meus agradecimentos especiais à Escola Estadual Professora Júlia Kubitschek, na pessoa da diretora escolar, aos professores alfabetizadores e à especialista em educação, pela atenção, dedicação e empenho quando da realização da pesquisa. À Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, pela cessão dos dados e relatórios para subsidiar minha pesquisa, sem os quais não seria possível desenvolver as análises.

Aos meus colegas analistas da SRE Diamantina, pela ajuda, pelo incentivo e apoio em todos os momentos difíceis do percurso para conclusão desse sonho. Vocês não têm ideia do quanto o apoio de vocês foi importante para mim. Deus os pague por tudo!

Aos professores, aos colegas e amigos do Mestrado, especialmente a Nel Carneiro, meu amigo querido, conselheiro e companheiro presente em todos os momentos. Obrigada pela amizade sincera, pela compreensão e por toda ajuda na travessia e chegada desses dois anos de estudo.

A todos vocês, os meus sinceros agradecimentos.

A todos os professores alfabetizadores, deixo o pensamento de Danilo Gandin que muito nos diz sobre esta profissão:

“Não somos pescadores domingueiros, esperando o peixe. Somos agricultores esperando a colheita, porque a queremos muito, porque conhecemos as sementes, a terra, os ventos e a chuva, porque avaliamos as circunstâncias e porque trabalhamos seriamente.” (GANDIN, 1994)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo descrever as fases de implementação, monitoramento e avaliação do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) na *Superintendência Regional de Ensino* de Diamantina/MG, com o foco na *Escola Estadual Professora Júlia Kubitschek*, da mesma cidade, e em como esta se apropriou do Programa para alcançar bons resultados na aprendizagem dos alunos e melhorar os resultados de suas avaliações internas e externas. A metodologia de pesquisa utilizada foi a análise de documentos relativos ao referido programa, levantamento de dados feito por meio de questionários aplicados aos analistas que trabalham com o Programa na SRE, entrevistas semiestruturadas com a analista que atende a escola pesquisada, com a diretora, professoras alfabetizadoras e especialistas em Educação Básica envolvidos no desenvolvimento do PIP desta escola e, ainda, observação do cotidiano escolar por meio de visitas *in loco*, em que foram levantados dados e informações sobre a relação do analista com a diretora escolar, professores e especialista para o desenvolvimento do PIP. A partir dos dados levantados, construiu-se um panorama do Programa, dos atores envolvidos e do ambiente de trabalho na escola pesquisada. Com base, principalmente, na literatura sobre intervenção pedagógica, gestão eficaz e avaliação externa, constatou-se fatores de várias dimensões que definem o sucesso ou insucesso do programa na SRE-Diamantina/MG. Os dados encontrados demonstram que há relevância na implementação do Programa, no monitoramento eficaz e eficiente de uma política pública e nos bons resultados da aprendizagem dos alunos. Sendo assim, apresenta-se os resultados positivos traduzidos em “boas práticas” identificadas nesta pesquisa para divulgação, por meio de um *Plano de Ação Educacional* (PAE), às escolas estaduais de anos iniciais pertencentes à Superintendência Regional de Diamantina/MG, com o intuito de aprimorar, adaptar e disseminar as ações bem sucedidas.

Palavras chave: Programa de Intervenção Pedagógica. Implementação e monitoramento. Bons Resultados Escolares.

ABSTRACT

This paper aims to describe the implementation, monitoring and evaluation phases of the Programa de Intervenção Pedagógica/PIP (Pedagogical Intervention Program/PIP) in Diamantina's *Superintendência Regional de Ensino/SRE* (Regional Superintendence of Education/SRE) in Minas Gerais state, on the *Escola Estadual Professora Júlia Kubitschek* in the same city, as it has appropriated of the Program to achieve good results in learning skills and thus improve the results of its internal and external evaluation tests. The research methodology used was the analysis of documents related to that program, data collection done through questionnaires applied for pedagogical analyst who work for the Program on SRE Diamantina, semi-structured interviews with this pedagogical analyst who supports the school, with the school Director, literacy teachers and the Basic Education Specialists involved in the development of this school Pedagogical Program, and, finally, daily observations through local visits, in which were raised data and information about their relationship in the school. Through the data collected, it will be possible to construct an overview about this program, the actors involved, and the work environment as well. Grounded primarily in the literature about pedagogical intervention, effective management and external evaluations, you can find the several dimensions factors that define the success or failure of the program in the SRE Diamantina MG. Our data show that efficient and effective implementation besides monitoring public policy is relevant for good learning outcomes of the students. Thus, we present the positive results in terms of "best practices" identified in this research for dissemination through a *Plano de Ação Educacional/PAE* (Plan of Educational Action/PEA), to the public first years schools that belong to the Superintendência Regional de Diamantina/MG (Regional Superintendence of Education) in Diamantina/MG, in order to enhance, adapt and disseminate successful actions.

Keywords: Pedagogical Intervention Program. Implementation and monitoring. Good Results at School.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BD	Baixo Desempenho
CAED	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CBC	Currículos Básicos Comuns
CEALE	Centro de Alfabetização, leitura e Escrita
DIRE	Diretoria educacional
DIVEP	Divisão de Equipe Pedagógica
EEPJK	Escola Estadual Professora Júlia Kubitschek
GDP	Grupo de Desenvolvimento Profissional
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDBN	Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional
MG	Minas Gerais
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.
PAAE	Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar
PAE	Plano de Ação educacional
PAR	Plano Anual de Recursos
PAV	Programa Acelerar para Vencer
PEAS	Programa de Educação Afetivo Sexual
PEP	Programa de Educação Profissional
PIP/ATC	Programa de Intervenção Pedagógica, Alfabetização no Tempo Certo.
PROALFA	Programa de Avaliação da Alfabetização
PROEB	Programa de Avaliação da Educação Básica
PROETI	Projeto Aluno de Tempo Integral
PROMÉDIO	Programa de Melhoria da qualidade e eficiência do Ensino Médio
SEE/MG	Secretária de Estado de Educação de Minas Gerais
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação da Educação
SRE	Superintendência Regional de Ensino
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Evolução da proficiência dos alunos do 3º ano da rede estadual de Minas	23
Gráfico 2.	Evolução dos níveis de desempenho dos alunos do 3º ano da rede estadual	24
Gráfico 3.	Comparação do IDEB de MG com o Brasil e região sudeste (anos iniciais)	25
Gráfico 4.	Evolução da proficiência PROALFA de 2006 a 2012 dos resultados da SRE, atreladas às metas a partir de 2008	35
Gráfico 5	Evolução da proficiência PROALFA de 2006 a 2012 dos resultados da SRE, atreladas às metas a partir de 2008	35
Gráfico 6.	Evolução da proficiência PROALFA de 2006 a 2012 dos resultados da SRE, comparando com duas SREs com mesmo perfil.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	Número de turmas, alunos e professores da Escola Estadual Profª Júlia Kubitschek	38
Quadro 2.	Número de turmas, alunos e professores do Projeto Escola de Tempo Integral (PROETI) da Escola Estadual Profª Júlia Kubitschek	38
Quadro 3	Recursos humanos da escola.....	41
Quadro 4.	Fases e questionamento sobre o Programa de Intervenção Pedagógica-PIP	43
Quadro 5.	Comparativo entre os períodos de implementação do Programa	47
Quadro 6.	Paralelo entre as dificuldades para implementação	49
Quadro 7.	Plano de Ação Educacional para melhoria das ações do PIP na SRE Diamantina	69
Quadro 8.	Especificações das ações de apresentação do PAE	75
Quadro 9.	Especificações das ações de capacitação dos implementadores do PAE	77
Quadro 10.	Especificações das ações de implementação, monitoramento e avaliação do PAE	82
Quadro 11.	Planilha financeira do PAE (valor estimado)	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Padrões de desempenho do PROALFA 24

Tabela 2. Proficiência alcançada pelos alunos nas das avaliações do PROALFA e
percentagem de alunos no baixo e recomendável desempenho 39

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA NO ESTADO DE MINAS GERAIS	18
1.1 Ensino Fundamental de nove anos: da implementação à avaliação externa	19
1.2 O Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA)	20
1.3 O Programa de Intervenção Pedagógica: o desafio da alfabetização no tempo certo	22
1.3.1 Implementando as ações do PIP	28
1.3.2 O trabalho do analista pedagógico na execução das ações do PIP	29
1.4 Recorte da pesquisa: A SRE - Diamantina	31
1.4.1 A implementação do PIP na Regional Diamantina	321
1.4.2 Apresentando os dados da SRE nas avaliações do PROALFA.....	34
1.4.3 A escola pesquisada como parâmetro das ações do PIP.....	38
2. ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PIP/ATC NA SRE DE DIAMANTINA ...	441
2.1 Implementação do programa: o momento do teste.....	496
2.1.1. A implementação do PIP na EEPJK	55
2.1.2. Importância da Intervenção no processo de alfabetização	607
2.2 Monitoramento: Pressupostos, Objetivos e Estratégias.....	652
2. 3 Avaliação	696
3. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA O PIP NA SRE DIAMANTINA	69
3.2 Detalhamento da proposta de intervenção.....	751
3.2.1 Ação 1: Apresentação do PAE na SRE de Diamantina	83
3.2.2 Ação 2: Sensibilização da equipe de analistas pedagógicos e inspetores escolares	80
3.2.3 Implementação, monitoramento e avaliação do PAE nas escolas	84
3.4 Os recursos financeiros e humanos para o desenvolvimento do PAE	91
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
5. REFERÊNCIAS	95
6. APÊNDICE.....	100
7. ANEXOS	114

INTRODUÇÃO

A implantação do Ensino Fundamental de nove anos no estado de Minas Gerais se concretizou no ano de 2004, após várias discussões e seminários com pesquisadores, especialistas e professores alfabetizadores durante o ano de 2003. Essas contendas culminou no I Congresso Estadual de Alfabetização, realizado pela Secretaria de Estado de Educação com a participação de professores e gestores escolares de diversos municípios do estado, na capital mineira, em dezembro de 2003.

Essa política pública está fundamentada no Decreto Estadual nº. 43.506/2003 e pela Resolução da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE/MG) nº. 469/2003 que instituiu a matrícula no primeiro ano do Ensino Fundamental para crianças com seis anos completos ou a completar até 30 de junho do ano em curso. Segundo a SEE/MG. com a implementação dessa política e os investimentos feitos na capacitação dos professores e gestores escolares, a qualidade da educação pública oferecida pelas escolas estaduais de Minas Gerais nos anos iniciais do Ensino Fundamental tem apresentado melhoras significativas nos últimos anos. (MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Educação, 2007).

A qualidade do ensino na Educação Básica é medida anualmente por meio do Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE), que compreende o Programa de Avaliação da Educação Básica (PROEB) – avaliação externa, de forma censitária, aplicada aos alunos do 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio – e o Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA) – avaliação externa, de forma censitária, aplicada aos alunos do 3º ano do ciclo inicial da alfabetização e, de forma amostral, aos alunos do 2º e 4º ano do Ensino Fundamental.

Os resultados positivos também são confirmados pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) dos anos iniciais do Ensino Fundamental, em que o estado avançou de 4,9 em 2007 para 6,0 em 2011. Tal avanço se mostra como uma consequência de um trabalho intenso com foco na alfabetização, implementado, monitorado e avaliado pelo Programa de Intervenção Pedagógica - Alfabetização no Tempo Certo (PIP/ATC), lançado em 2007 pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG).

O PIP/ATC apresenta como lema: “Toda criança lendo e escrevendo até os oito anos de idade” (MINAS GERAIS, 2008, p.9). Trata-se de uma política pública voltada para a melhoria do nível de desempenho dos alunos, alfabetizando-os nos três primeiros anos do Ensino Fundamental, sendo considerada essa etapa como Ciclo Inicial da alfabetização, possibilitando que esses alunos concluam, com êxito, a educação básica.

O interesse por realizar um trabalho nessa temática se justifica pela minha presença junto à equipe de analistas da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Diamantina. Acredita-se, assim como é defendido pelo Programa, que a alfabetização de todas as crianças na idade certa implicará no sucesso de sua trajetória escolar.

Desta forma, o presente estudo tem por objetivo analisar a execução das ações deste Programa nos anos iniciais do Ensino Fundamental, pela SRE de Diamantina, MG, entre os anos de 2006 e 2012, especificamente na Escola Estadual Profª Júlia Kubitschek, que apresenta um crescimento contínuo nos resultados das avaliações externas nesse período.

A justificativa da pesquisa se fundamenta nas observações feitas pela pesquisadora enquanto parte da equipe de analistas da regional, que acompanhou a evolução dos resultados da escola pesquisada ao longo da implantação do Programa.

Nesse percurso identificou-se a necessidade de uma maior sistematização do trabalho desenvolvido pela equipe de analistas junto às escolas da jurisdição, para orientação e monitoramento das propostas de intervenção emanadas da SEE/MG, verificando sua implementação pelas escolas e observando se o professor alfabetizador está, de fato, fazendo uso dessas orientações na sua prática em sala de aula.

Para realização da pesquisa, foi necessário fazer uma análise dos resultados das avaliações do PROALFA das escolas estaduais da SRE e da escola pesquisada entre os anos de 2006 a 2012, buscando compreender a evolução dos resultados dessas avaliações nesse período. Será analisado também o trabalho desenvolvido pelos analistas e gestores da regional, envolvidos diretamente com o PIP/ATC junto às escolas dos anos iniciais da jurisdição, e o trabalho da equipe gestora, professores alfabetizadores e supervisores da escola pesquisada.

Para efeito de pesquisa qualitativa, foram utilizados diferentes recursos metodológicos, tais como: a observação participativa, entrevistas semiestruturadas¹, pesquisas bibliográfica e documental, tomando emprestado da pesquisa quantitativa o uso de questionários, que, posteriormente, foram analisados. Nessa direção, foram analisados os documentos oficiais de criação do Programa e as legislações que balizam o Ensino Fundamental da SEE/MG.

A fim de saber qual visão os sujeitos envolvidos têm sobre o programa, foram aplicados questionários aos treze analistas da Divisão de Equipe Pedagógica (DIVEP) da regional. As entrevistas foram feitas com: um dos analistas que atendem a escola objeto desta pesquisa; com os seis professores alfabetizadores do primeiro, segundo e terceiro ano; com a especialista em educação e com a diretora escolar.

Todos esses dados serviram de base para verificar se o programa está acarretando o efeito desejado ou se a escola tem logrado êxito nos resultados das avaliações externas devido ao empenho de seu grupo.

Pretende-se, ao final, a partir do estudo de caso desta escola, em específico, apresentar uma proposta de intervenção que aprimore a execução das ações do PIP/ATC nas escolas da regional que apresentam dificuldades para implementar as ações do seu plano de intervenção. Dessa forma, poder-se-á intervir nas práticas pedagógicas, com possibilidades concretas de promover a melhoria da aprendizagem dos alunos e, conseqüentemente, dos resultados das avaliações externas.

Para tanto, este trabalho está dividido em três capítulos, sendo cada um deles relacionados em seções que trarão informações específicas do assunto em questão. No capítulo inicial, será apresentado, por meio de análise documental, o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) da SEE/MG, sua criação e implementação a nível estadual e regional, bem como a definição das ações dos atores envolvidos e a delimitação do campo de pesquisa. Para esse momento do estudo, foram utilizados os documentos de criação do Programa, como os manuais de instrução para implementação da SEE/MG e os boletins pedagógicos elaborados pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação CAEd; para análise dos resultados das

¹ A entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas (MANZINI, 2004).

avaliações do PROALFA, as entrevistas realizadas com os professores alfabetizadores/analista da escola pesquisada e os dados dos questionários aplicados aos analistas da SRE Diamantina.

No segundo capítulo, serão apresentados os aportes teóricos que sustentam a pesquisa, tais como o estudo feito por Condé (2012) sobre o ciclo de políticas públicas, em seu texto intitulado *“Abrindo a caixa - Elementos para melhor compreender a análise das Políticas Públicas”*. Utiliza-se também contribuições dos estudos de Vygotsky (2001), Rodrigues (1985) e Soares (2007), os quais mostram a importância da fase da alfabetização para o sucesso da trajetória escolar dos indivíduos, bem como a importância do acompanhamento do estudo da criança por parte da família, junto às escolas. Também são tratados os dados apurados por meio das entrevistas semiestruturadas e dos questionários aplicados, buscando conhecer a visão dos envolvidos no processo de implementação do Programa, de modo a responder as hipóteses relativas ao caso estudado.

Por fim, no terceiro capítulo, apresenta-se um Plano de Ação Educacional (PAE), com o intuito de disseminar os resultados positivos observados pela pesquisa, a partir das experiências e ações de educadores e gestores objetivando, dessa forma, que se efetive a favor da aprendizagem dos alunos, bem como melhore os resultados das avaliações externas das escolas e, conseqüentemente, da SRE. Espera-se que as intervenções propostas nesta pesquisa sejam divulgadas para as demais escolas da regional e que isso seja traduzido na efetivação da qualidade do ensino para toda a Educação Básica.

1. A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Neste capítulo, será feita a descrição do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais SEE/MG, sua implementação em nível estadual e regional, bem como os desafios para a efetivação de seu objetivo.

Na primeira seção, são apresentados a implementação do Ensino Fundamental de nove anos no estado, o Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA) e o Programa de Intervenção Pedagógica, com ênfase na fase de alfabetização no Tempo Certo (PIP/ATC), fazendo-se necessário, pois o PIP/ATC, programa objeto desse trabalho, constitui-se como uma política pública de estratégia de intervenção pedagógica decorrente dos resultados apresentados pelo SIMAVE/PROALFA para as escolas mineiras.

Nas seções seguintes, haverá o detalhamento da regional de ensino e da escola a ser pesquisada, considerando a implementação do PIP/ATC nessas e a evolução dos resultados das avaliações externas nas escolas da circunscrição, numa série histórica de 2006 a 2012. Posteriormente, apresenta-se a escola do município sede da regional, onde o Programa é executado e serve de parâmetro para a análise do vigor das ações do Programa. Essa análise se baseia nos dados obtidos por meio de pesquisas documentais, entrevistas e os questionários aplicados aos gestores e analistas da regional, gestor escolar, aos professores alfabetizadores e ao especialista em educação da escola pesquisada, na qual o Programa apresenta resultados positivos, com dados crescentes desde a sua implantação.

Assim, será exposto que o PIP, criado a partir do diagnóstico produzido pelas avaliações em larga escala do estado de Minas Gerais, tem o desafio de atender a todas as escolas de sua extensa rede, estreitando as relações entre a SEE/MG, SREs e as escolas, buscando a tão desejada qualidade do ensino para todos. No entanto, por se tratar de um programa muito abrangente, serão apontadas as fragilidades que merecem ser analisadas, para que se tenha uma dimensão das ações que precisam ser redirecionadas para se alcançar o resultado esperado pelo Programa.

1.1 Ensino Fundamental de nove anos: da implementação à avaliação externa

Considerando a importância da alfabetização na trajetória escolar do aluno, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais promoveu o *Seminário* e o *Congresso Estadual de Alfabetização*, no final do ano de 2003, com a participação de cerca de 1500 professores alfabetizadores de escolas públicas do estado e de todo o sistema estadual de educação, com o propósito de enaltecer a importância da alfabetização e envolver o professor na busca de melhores estratégias de ensino desse processo. Nesse congresso, houveram várias discussões em que os professores puderam expor a necessidade de ter mais tempo para conclusão do processo de alfabetização, aumentando mais um ano de escolarização no Ensino Fundamental.

Nessa direção, o debate central foi a antecipação da entrada de crianças com seis anos no Ensino Fundamental, aumentando em um ano essa etapa de ensino, passando de oito para nove anos de duração. Os dois eventos tiveram assessoria e consultoria do Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita (CEALE) da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e obtiveram como resultado ações que culminaram na elaboração de leis e currículos que amparam a entrada e o progresso dos alunos no Ensino Fundamental.

A partir dessa temática, a SEE/MG definiu, por meio do Decreto 43.506/2003 e da Resolução SEE/MG nº 469/2003, a entrada de crianças, com seis anos completos ou a completar até 30 de junho do ano de 2004, no primeiro ano do Ensino Fundamental. As legislações criadas também alteraram o nome das etapas de ensino, transformando as séries em ciclos. Os anos iniciais do Ensino Fundamental ficaram, assim, reorganizados em dois ciclos: o Ciclo Inicial de Alfabetização, que compreende os três primeiros anos de escolarização para alunos de seis a oito anos de idade e o Ciclo Complementar de Alfabetização, que comporta o quarto e o quinto ano para alunos de nove e dez anos de idade. Assim como os demais anos do Ensino Fundamental: o sexto e o sétimo ano formam o Ciclo Intermediário e o oitavo e nono ano, o Ciclo Avançado, do Ensino Fundamental para a faixa etária de 11 aos 14 anos de idade.

Para apoiar as escolas na implementação das diretrizes contidas nas legislações, a Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais realizou, ao longo do ano de 2004, ações de formação e capacitação de gestores escolares para

operacionalização do processo de implantação dessa política, por meio de reuniões, seminários e encontros de profissionais da educação para divulgação, orientações pedagógicas e administrativas e produção de materiais didáticos.

1.2. O Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA)

Nessa trajetória, a implantação do Ensino Fundamental de nove anos em 2004 foi mensurada pelo Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA). O PROALFA foi criado em 2005, sendo aplicado de forma amostral em algumas escolas, e estendido para toda rede estadual no ano de 2006, para que fossem analisadas as implicações do novo Ensino Fundamental no processo de alfabetização dos alunos. O PROALFA avalia a proficiência em leitura e letramento dos alunos do ciclo inicial de alfabetização e faz parte do Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Básica (SIMAVE), composto também por outras duas avaliações: Programa de Avaliação da Educação Básica (PROEB), que avalia as habilidades de Português e Matemática, aplicado aos alunos dos anos finais de cada ciclo – 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio; e o Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar (PAAE), que realiza diagnósticos progressivos da aprendizagem escolar e do ensino, a partir do 1º ano do Ensino Médio, nas disciplinas: Arte, Biologia, Física, Geografia, História, Língua Estrangeira, Língua Portuguesa, Matemática e Química. Assim, o PAAE fornece dados diagnósticos da aprendizagem escolar para subsidiar o planejamento do ensino e as intervenções pedagógicas necessárias, sendo, portanto, suporte didático para gestores e professores.

Em que ganhe notoriedade as diversas avaliações desenvolvidas pelo SIMAVE, o PROALFA tem sido objeto de estudo de diversos pesquisadores por se revelar uma ferramenta importante na construção de metas para superação dos níveis de analfabetismo no estado. Segundo a Secretaria de Estado de Educação:

O PROALFA se consolida como um poderoso instrumento de políticas públicas transformadoras na área de Educação já que permite mapear exatamente onde estão localizados o sucesso e o fracasso dos alunos por rede, por município e por escola (MINAS GERAIS, 2009).

As avaliações do PROALFA, em 2006, forneceram subsídios importantes para reforçar a necessidade de implementação de políticas públicas voltadas para a melhoria do desempenho dos alunos dos anos iniciais, já que, segundo os índices apresentados nos resultados, apenas 49% dos alunos do 3º ano do Ciclo da Alfabetização se encontravam no nível recomendável nas capacidades de Leitura e Escrita.

O PROALFA trabalha com uma escala de proficiência que vai de 0 a 1000. Essa escala de proficiência mede as habilidades e competências, em leitura e escrita, adquiridas pelos alunos, bem como aquelas que ainda estão em construção. Para isso, utiliza-se de um caderno avaliativo composto por aproximadamente 23 questões devidamente elaboradas a partir de uma matriz referencial. (BOLETIM PEDAGÓGICO CAED/UFJF, 2009, p. 26).

Os níveis de ensino de cada criança são alocados nessa escala de forma a possibilitar o entendimento por parte dos professores e especialistas. Os alunos que estão no intervalo inferior a 450 pontos, são classificados como nível de baixo desempenho ou baixa proficiência; no intervalo de 450 a 500 pontos, são considerados alunos com desempenho intermediário e no intervalo acima de 500 pontos, estão os alunos com desempenho recomendável.

A criação e organização do SIMAVE, em parceria com o CAED/UFJF, vem se tornando fundamental na definição de ações para subsidiar políticas públicas. De acordo com Ferreira (2012):

São os resultados das avaliações externas que fornecem informações para o sistema de ensino, apontando as prioridades educacionais, tanto para gestores e professores nas unidades de ensino, quanto para os gestores do sistema. (FERREIRA, 2012, p.28)

Nesse sentido, as avaliações externas do PROALFA do ano de 2006 serviram de subsídios para que a SEE/MG repensasse a alfabetização dos alunos de sua rede, criando o Programa de Intervenção Pedagógica.

1.3 O Programa de Intervenção Pedagógica: o desafio da alfabetização no tempo certo

Na tentativa de reverter o baixo desempenho dos alunos nos anos iniciais, no que se refere à alfabetização, a Secretaria de Estado de Educação desenvolveu, no ano de 2007, vários programas com ações que partiam da premissa de estimular os cinco compromissos do estado para a educação mineira, sendo eles: Toda criança lendo e escrevendo até os oito anos de idade; Todos os alunos progredindo juntos; Nenhum aluno a menos; Toda escola pode fazer a diferença; Toda comunidade participando (MINAS GERAIS, 2007).

Dentre as muitas ações e programas implementados² pela SEE/MG, o Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo (PIP/ATC), permanece, atualmente, como um programa estruturador de um conjunto de ações da agenda da secretaria para atender a meta de todas as crianças lendo e escrevendo até os oito anos de idade.

A estrutura do Programa engloba uma equipe gestora a nível central e 56 analistas que atendem diretamente uma ou duas regionais com visitas mensais para repasse de orientações, capacitações, monitoramento das ações do PIP nas escolas. Esses profissionais foram selecionados em 2007 e 2008 seguindo os critérios preestabelecidos pela SEE que são: experiência em alfabetização, disponibilidade para viajar, capacidade de gerenciar cursos, facilidade de comunicação, liderança e capacidade de trabalho em equipe (MINAS GERAIS, 2007).

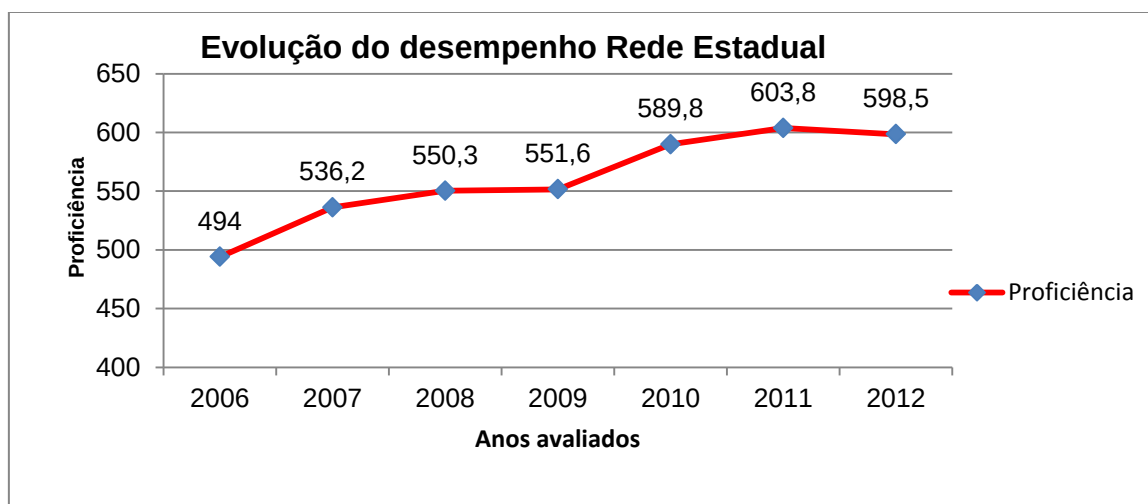
Com esses pré-requisitos muitos professores e especialistas efetivos que estavam nas escolas estaduais se inscreveram e foram selecionados para trabalhar no Programa integrando uma equipe de analistas já existente na SEE. Os mesmos recebem por função gratificada e perfazem uma carga horária de 40 horas semanais, com o desafio de fazer chegar às SREs e escolas, as propostas providas da secretaria.

² Programa Aceler para Vencer (PAV), para corrigir a distorção idade/escolaridade; Programa de Educação Profissional (PEP), que oferece cursos profissionalizantes para alunos matriculados no Ensino Médio; Programa de Melhoria da qualidade e eficiência do Ensino Médio (PROMÉDIO), que tem vários projetos como Grupo de Desenvolvimento Profissional (GDP), que tem como objetivo a formação continuada de professores do Ensino Médio, Programa de Educação Afetivo Sexual (PEAS), com foco no desenvolvimento dos jovens; Escola Viva Comunidade Ativa, criado para escolas de áreas de risco e vulnerabilidade social.

Para alcançar os objetivos do Programa, foram priorizadas, entre outras estratégias: (a) a formação de uma Equipe Central e de equipes Regionais, constituída de profissionais com experiência no campo da alfabetização e letramento, (b) o desenvolvimento de materiais didáticos, (c) a definição de metas e incentivos às escolas, (d) a capacitação dos agentes pedagógicos das escolas, e (e) a execução das intervenções pedagógicas e o acompanhamento dos resultados.

O Programa de Intervenção Pedagógica da SEE/MG se estendeu a todas as escolas da rede estadual no ano de 2008, quando as equipes regionais foram capacitadas pela equipe central³, com a incumbência de fazer chegar até o professor nas escolas, as orientações da SEE/MG que contribuíssem para elevação dos desempenhos de aprendizagem dos alunos, estreitando, assim, a relação entre as instâncias, escolas, regionais e secretaria (MINAS GERAIS, 2010). De uma forma geral, houve o avanço em relação aos níveis de proficiências e aos níveis de desempenho dos alunos avaliados, entre os anos de 2006 a 2012, como é possível observar através dos gráficos a seguir.

Gráfico 1. Evolução da proficiência dos alunos do 3º ano da rede estadual de Minas Gerais



Fonte: SIMAVE/2006-2012

De acordo com o gráfico, houve evolução seguida de uma pequena variação da proficiência dos alunos avaliados ao final do primeiro ciclo de alfabetização, desde a implantação das avaliações em larga escala, de forma censitária, em 2006. A pequena variação de 2011 para 2012 pode estar atrelada aos fatores de eficácia

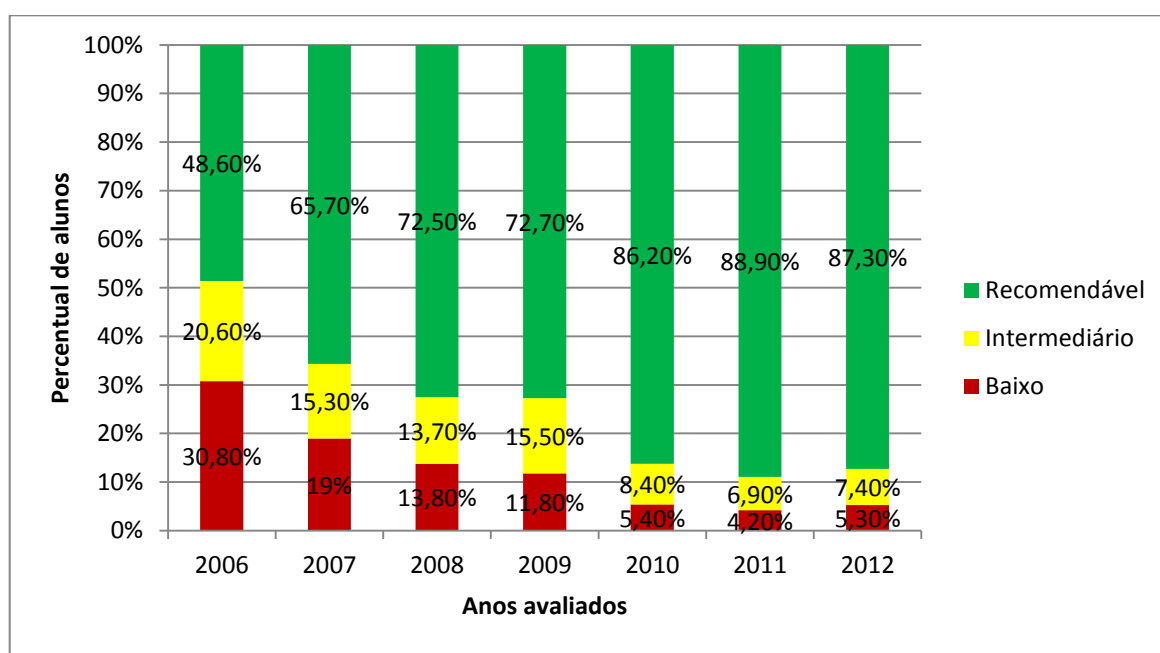
³ Equipe Central é a equipe de analistas que trabalham no órgão central da SEE/MG e fazem o acompanhamento do trabalho dos analistas das regionais de ensino.

da implementação e monitoramento das ações do PIP, que serão mostradas no capítulo 2, especificamente na SRE de Diamantina.

De acordo com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da educação (CAEd, 2009), da Universidade Federal de Juiz de Fora/MG, “em avaliações educacionais, a proficiência é uma medida que representa uma determinada aptidão de um aluno, ou seja, o conhecimento de um aluno em determinada disciplina” (CAEd, boletim pedagógico, 2009, p. 33), sendo assim, a proficiência alcançada pelos alunos avaliados e representada na escala, é o conhecimento adquirido por eles em determinadas habilidades estudadas nessa fase de escolarização.

No gráfico a seguir, estão apresentados percentualmente, os dados dos alunos avaliados e classificados de acordo com o nível de desempenho.

Gráfico 2. Evolução dos níveis de desempenho dos alunos do 3º ano da rede estadual



Fonte: SIMAVE-2006-2012

Os dados da avaliação são analisados segundo critérios estatísticos, conjugados ao ponto de vista pedagógico. Esses dados são apresentados em uma escala de proficiência que revela níveis de desempenho dos alunos em um *continuum* que compreende desde o nível mais baixo até o mais alto. A escala de proficiência do PROALFA apresenta, em uma única métrica que vai de 0 a 1000, os

resultados dos desempenhos dos alunos no segundo, terceiro e quarto ano do Ensino Fundamental. Essa escala, possibilita visualizar o desempenho dos alunos a partir das competências avaliadas.

Conforme a tabela abaixo, os três padrões de desempenho foram assim classificados:

Tabela 1. Padrões de desempenho do PROALFA

Padrões de desempenho	Pontos da escala
Baixo	Até 450
Intermediário	De 450 a 500
Recomendável	Acima de 500

Fonte: Boletim Pedagógico do PROALFA, 2007.

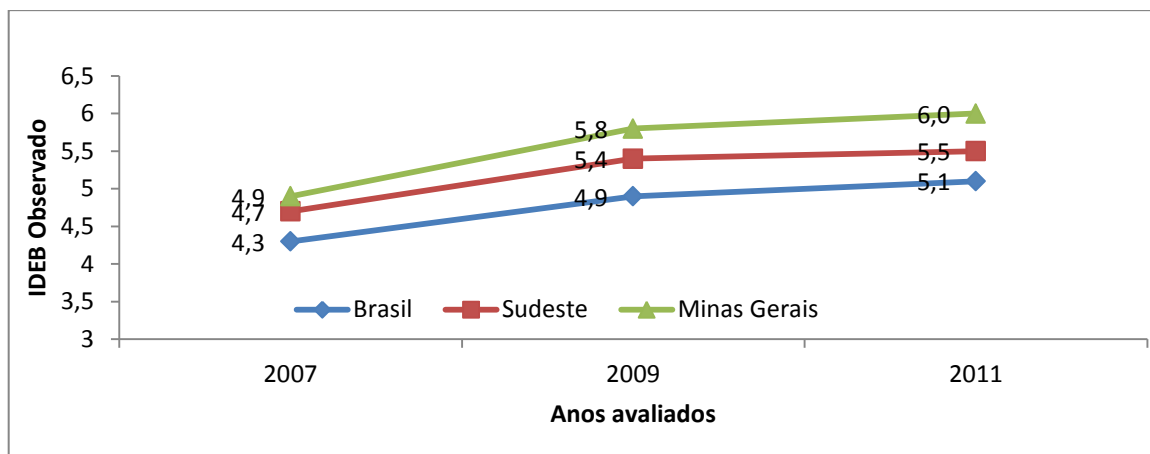
O padrão de desempenho recomendável e adequado aos alunos que cursam o 3º ano do Ensino Fundamental pressupõe que sejam capazes de ler e compreender pequenos textos; o padrão intermediário considera aqueles que já conseguem ler frases e possuem algumas capacidades relativas ao letramento, ou seja, aos usos sociais da leitura e, por fim, os alunos considerados com baixo desempenho, os chamados BDs, são aqueles que, apesar de estarem cursando o 3º ano do Ensino Fundamental, adquiriram, ou não, somente as habilidades básicas, tais como a leitura de palavras. (OLIVEIRA, ROCHA, 2007)

Comparando os dados dos gráficos apresentados com os dados das avaliações em larga escala de nível nacional, pode-se observar que, de acordo com o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), o Estado de Minas Gerais apresentou um crescimento de 18,4%, passando de 4,9 em 2007 para 5,8 em 2009. Em 2011, atingiu o índice 6,0 o que garantiu o 1º lugar do estado nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental no Brasil, tendo alcançado a sua meta.

As notas obtidas pelas escolas da rede estadual foram bem superiores às notas dos anos anteriores ao lançamento do programa. De acordo com os dados do IDEB, 41,5% das escolas alcançaram índice maior ou igual a 6,0 (índice dos países da organização para a cooperação e desenvolvimento econômico - OCDE), 94% alcançaram IDEB maior ou igual a meta do Brasil para 2011 (que era de 4,7) e 76,6% possuem IDEB maior que a meta para o sudeste (que é de 5,3) na rede

estadual em 2011 e 56,9% alcançaram IDEB maior que a meta estabelecida para a rede estadual de Minas Gerais em 2011, conforme demonstra o gráfico.

Gráfico 3. Comparação do IDEB de MG com o Brasil e região sudeste (anos iniciais).



Fonte: MEC / INEP – 2012. Rede Estadual

Tendo em vista os dados apresentados, o progresso em Minas Gerais foi mais aparente, uma vez que subiu 1,1 (2007-2011), enquanto o Sudeste e o Brasil subiram 0,8. De acordo com esses dados, o PIP trás uma visão de educação pautada na perspectiva do gerenciamento empresarial, tanto no nível do discurso quanto no das ações. Ou seja, o sucesso é definido com base nos resultados mensuráveis das avaliações externas. De acordo com os autores:

[...] a escola passa a conhecer as principais dificuldades dos professores para ensinar e dos alunos para aprender; busca corrigir rumos no decorrer da implementação das ações, apoiar e sustentar as ações pedagógicas desenvolvidas; efetiva intervenções necessárias, compara as metas propostas e os resultados esperados com a sua situação real nas avaliações externas. (LOPES; COSTA; FRAGA *et al.* 2008 p. 5)

Nesse sentido, a adesão dos profissionais da educação torna-se algo essencial para o empreendimento desse programa, uma vez que os mesmos são os atores principais, aqueles que, de fato, colocarão em prática todas as informações que receberam por meio dos investimentos em formação oferecidos pela SEE/MG, como parte do programa.

A fim de conquistar essa adesão, atingir os resultados de suas escolas e conseguir o comprometimento desses profissionais, a SEE criou por meio do Decreto nº 44873/08 o “Acordo de Resultados”, que é um instrumento de contratualização de resultados, celebrado entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão, tendo como objetivo estabelecer metas alinhadas ao planejamento estratégico do governo e medir o desempenho de cada órgão e entidade da administração pública estadual.

No caso das escolas, o acordo é assinado, anualmente, pelo diretor, pelo superintendente da SRE e pela Secretária de Estado de Educação. Tal ação tem princípio na “gestão para resultados”, criada como plano de governo da Secretaria de Planejamento e Gestão do estado, intitulado como “Choque de Gestão”, que:

[...] com o objetivo de dar transparência às ações das instituições públicas, facilitar o controle social sobre a atividade administrativa estadual e, ainda estimular e valorizar os servidores, dirigentes, órgãos ou entidades que cumpram suas metas e atinjam resultados previstos, foram firmados Acordos de Resultados, entre o governo e algumas secretarias e órgãos públicos, (dentre os quais se encontra a SEEMG) visando atingir resultados desafiadores em troca de prêmios por produtividade e autonomias gerenciais (BRITO; FRANÇA 2010, p. 6).

Dessa forma, todos os envolvidos são corresponsáveis pelos resultados e metas alcançados. Assim, por trás de todo o esforço empreendido, há uma efetiva aprendizagem dos alunos. Para tanto, o Programa de Intervenção Pedagógica, implementado com o objetivo de oferecer apoio às escolas de Ensino Fundamental, tem em sua formulação, a responsabilidade de ofertar formação continuada para os professores e acompanhar, sistematicamente, o trabalho efetivado em sala de aula, por meio de visitas semanais dos analistas regionais às escolas, num trabalho orientado pela equipe central do PIP. Pretende-se, com isso, garantir o direito de sucesso dos alunos, não só no processo de alfabetização e letramento, mas também na oferta de melhor ensino e maior aprendizagem nos anos finais do Ensino Fundamental, já que hoje o Programa se estendeu também a essa faixa etária do

Ensino Fundamental, com o nome de Programa de Intervenção Pedagógica implementado os Currículos Básicos Comuns(PIP/CBC).

Como uma política de gestão compartilhada entre as diferentes instâncias, o PIP está vinculado, a nível central, à Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica(SDEB), sob a Superintendência de Desenvolvimento da Educação Infantil e Fundamental (SIF) e da Diretoria de Ensino Fundamental (DIEF), onde se encontra os gestores do programa juntamente com a equipe de analistas, aqui denominada de equipe central. A nível das Superintendências Regionais (SRE), o PIP está sob a responsabilidade dos Superintendentes, Diretores da Diretoria Educacional (DIRE) e Supervisores da Divisão de Equipe Pedagógica de cada uma das 47 regionais do estado, além da equipe de campo que são os analistas pedagógicos que realizam as visitas de monitoramento e acompanhamento das ações nas escolas. A nível local, o PIP está sob a responsabilidade do diretor escolar e sua equipe de professores e especialistas.

1.3.1 Implementando as ações do PIP

Ao ser instituído oficialmente em todo o estado de Minas Gerais em 2008, o PIP foi escolhido como projeto prioritário da SEE/MG para a melhoria do aprendizado dos alunos, reafirmando seu objetivo de fazer com que todos os alunos da rede estadual de Ensino Fundamental de Minas Gerais, soubessem ler e escrever até os oito anos de idade.

As ações implementadas pelo Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo nas escolas tiveram como eixo norteador o resultado das avaliações do PROALFA. Esses resultados foram divulgados pelo CAEd/UFJF, em forma de boletins pedagógicos e enviados a cada escola. Nos educandários, eles são estudados pela equipe de professores e especialistas em educação, que podem visualizar o nível de ensino em que se encontra cada criança. Esse estudo é complementado posteriormente, com as observações e orientações do analista quando em visita à escola. Ao estudar seus resultados, cada escola elabora, juntamente com seus professores, especialistas em educação e com orientação dos analistas, um plano de intervenção pedagógica com ações que visem à elevação do ensino/aprendizagem dos alunos e, conseqüentemente, o desempenho da proficiência dos mesmos nas avaliações internas e externas,

especialmente para aqueles que se encontram nos níveis de desempenho baixo e intermediário no PROALFA. Essas ações são acompanhadas e avaliadas pelo analista da equipe regional e central no momento das visitas *in loco*.

Este plano deve ser estruturado a partir de quatro questões, a saber, (I) identificação do problema: situação atual, (II) estabelecimento de metas: situação desejada, (III) definição das ações: caminho e (IV) definição de responsabilidades: pessoas (Guia para Organização do PIP, 2007, atualizado em 2010/2011). Assim, toda escola tem em seu calendário, definido pela SEE/MG, um dia estipulado para apresentação desse plano para sua comunidade, no qual todos conhecem os resultados da escola e os desafios de promover a alfabetização de todos os alunos até os oito anos de idade. Esse movimento é intitulado pela SEE/MG como “Toda Escola Pode Fazer a Diferença”.

Para acompanhar esse trabalho, os analistas pedagógicos das regionais se deslocam até as escolas para dar as orientações necessárias ao desenvolvimento dos trabalhos e monitorar as ações, garantindo que as mesmas sejam executadas em benefício da aprendizagem dos alunos. Portanto, o trabalho do analista pedagógico é peça fundamental para o sucesso do PIP na escola.

1.3.2 O trabalho do analista pedagógico na execução das ações do PIP

O foco do trabalho de cada analista das equipes regionais é o trabalho do professor nas salas de aula. Assim, as principais ações desenvolvidas por eles são: a visita as salas de aula; a análise dos cadernos dos alunos e do professor; a observação da leitura dos alunos; a análise dos níveis de escrita, por meio de ditado de palavras ou frases ou escrita espontânea do aluno; a presença em, pelo menos, uma aula do professor, assistindo às ações realizadas e dando, ao final, orientações ao docente; o acompanhamento do Plano de Intervenção da escola, verificando se as ações estão sendo cumpridas e se são as mais adequadas e efetivas para sanar as dificuldades de aprendizagem, propondo ajustes e melhorias quando necessário. Outras ações que também são realizadas pelo analistas são: análise do planejamento diário do professor - em consonância com as matrizes curriculares previstas para cada ano escolar -, além de sugestão de métodos de alfabetização de acordo com o nível de aprendizagem da turma e atividades diferenciadas para os alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem.

No decorrer do ano letivo, em reuniões com a equipe gestora, os analistas também orientam sobre enturmação de alunos de acordo com os níveis de aprendizagem⁴. São oferecidas oficinas de leitura, gêneros textuais e outros assuntos pertinentes ao fazer pedagógico para professores alfabetizadores, além de reuniões com especialistas juntamente com o gestor escolar para divulgar e monitorar o uso dos materiais elaborados pela SEE/MG ou adquiridos para implementação do programa.

As visitas dos analistas do PIP/ATC são realizadas mensalmente a cada escola e de acordo com a disponibilidade de recursos financeiros da SEE/MG. Após as visitas em salas de aulas e nas escolas, são produzidos relatórios a serem entregues ao supervisor da divisão pedagógica da SRE, para que ele avalie, junto a cada analista, as estratégias e as orientações deixadas para cada escola, buscando acrescentar ou sugerir novas orientações que serão levadas na próxima visita do analista à escola ou, dependendo da urgência, enviadas por e-mails ou telefone.

Cabe destacar que o processo de acompanhamento se dá por meio de visitas às escolas *in loco* e, muitas vezes, o analista viaja a semana toda para atendimento. Entretanto, há municípios que se encontram a 250 km da regional, sendo necessário veículo apropriado para chegar às escolas de zonas rurais e de difícil acesso, o que, muitas vezes, gera a escassez das visitas.

O acompanhamento sistemático às escolas é planejado pela equipe gestora do Programa na regional, a qual prepara previamente uma pauta com as principais ações a serem desenvolvidas pelo analista na escola, não impedindo que o mesmo também assessorie a escola em outras necessidades.

Na próxima seção, será feita uma descrição do campo da pesquisa que constitui a Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Diamantina, sua localização e especificidades, os dados das avaliações externas da regional com enfoque específico no trabalho da equipe de analistas da divisão pedagógica que trabalha diretamente com o PIP. Por fim, será apresentada a escola pesquisada neste estudo, que nos servirá de parâmetro para verificar a eficácia das ações do Programa.

⁴ Estratégia de intervenção onde os alunos de mesmo nível de aprendizagem são enturmados na mesma sala ou em salas diferentes para o trabalho com atividades que atendam as necessidades de aprendizagem dos mesmos.

1.4 Recorte da pesquisa: A SRE - Diamantina

A Superintendência Regional de Ensino de Diamantina está localizada no município homônimo, que tem uma população estimada de 45.884 habitantes em 2014. Criada em maio de 1969, a regional foi instalada em julho de 1970 com a denominação de 5ª Delegacia Regional de Ensino de Diamantina. Desde a sua criação, funcionou em prédios alugados, mas a partir de 2010 a SRE passa a contar com sede própria, funcionando em um prédio de três pavimentos, com um auditório amplo e equipado, cantina, refeitório, dez salas grandes que alojam os diversos departamentos (inspeção, pessoal, financeiro, pedagógico, divisão escolar), laboratório de informática, central telefônica, banheiros, depósitos e garagens. Todos os espaços são amplos e arejados. Ainda assim, tornam-se pequenos quando acontecem eventos que reúnem todos os diretores das escolas ou capacitações com professores.

A regional abrange 142 escolas estaduais e 416 municipais, totalizando 98.973 alunos e outras 55 escolas particulares⁵. As escolas estão localizadas em 25 municípios, sendo nove distribuídos na região dos vales do Jequitinhonha e Mucuri e dezesseis na região Central do Estado.

A SRE está subordinada à Secretaria de Estado de Educação e suas subsecretarias. Cada SRE possui um superintendente, como diretor geral e várias diretorias que coordenam os variados setores. Os cargos de superintendente das SREs são indicados pelo Governador do Estado e Secretário de Estado de Educação, já os cargos para as diversas diretorias nas SREs, são indicados pelos superintendentes.

Atualmente, o quadro de funcionários da SRE está composto de aproximadamente 198 servidores, entre analistas educacionais, chefes de diretorias, supervisores de projetos e departamentos, inspetores escolares, auxiliares de serviços gerais, telefonistas, motoristas e outros servidores terceirizados para os diversos setores, além de muitos servidores de escolas exercendo variadas funções que estão cargos comissionados ou com função gratificada.

⁵ As escolas municipais ou particulares seguem as mesmas diretrizes da SEE/MG, através de suas regionais de ensino e estão subordinadas à inspeção e orientações da SRE.

1.4.1 A implementação do PIP na Regional Diamantina

Na SRE Diamantina, a equipe de analistas educacionais escolhidos e formados, em 2008, para trabalhar com o PIP e distribuídos entre as 142 escolas da circunscrição. A equipe era composta de 24 analistas pedagógicos e 29 inspetores escolares, formando duplas para o atendimento às escolas. Algumas duplas atendiam a dois ou mais municípios de acordo com o número de escolas em cada cidade, num total que variava de seis a oito escolas por dupla, em um trabalho bastante integrado, como é defendido pela SEE-MG:

O inspetor e o analista pedagógico podem fazer a diferença integrando suas ações, guardadas as especificidades de cada um, somando competências e habilidades para ajudar as escolas a vencer o desafio de garantir aprendizagem, com qualidade, para todos. (MINAS GERAIS, 2007).

Os analistas selecionados⁶ para trabalharem no programa passaram por capacitação e tiveram um período de preparação e confecção de materiais de apoio pedagógico para atendimento da escola como um todo. Recebiam capacitação da equipe central de analistas da SEE e da própria equipe da SRE que gerenciava os projetos da SEE na SRE para serem repassados aos professores e desenvolvidos nas escolas. Contudo, o foco do trabalho do analista era a sala de aula dos anos iniciais, buscando acompanhar o plano de intervenção pedagógica elaborado pelas escolas, verificando se o mesmo estava adequado e efetivamente capaz de ajudar os alunos no processo de aquisição de leitura e escrita, propondo ajustes e melhorias às práticas dos professores, quando necessário.

Na liderança da gestão pedagógica junto às escolas, os analistas e inspetores escolares tiveram como responsabilidades comuns estabelecidas pela SEE:

- ✓ Orientar e acompanhar o trabalho das escolas estaduais como um todo, com foco no processo pedagógico e no desempenho escolar;

⁶ Houve uma chamada pública, com inscrições somente pelo site da SEE/MG. Após inscrição, os candidatos selecionados, conforme o currículo enviado, passaram por uma avaliação escrita e entrevista. O resultado foi publicado no Diário Oficial de MG em 29/04/2008.

- ✓ Conhecer o Plano de Intervenção Pedagógica e acompanhar sua execução nas escolas estaduais;
- ✓ Orientar e verificar a utilização dos materiais de apoio na sala de aula elaborado pela SEE/CEALE, os CBC e outros recursos didáticos;
- ✓ Atuar em conjunto com a equipe da escola estadual no desenvolvimento do processo pedagógico;
- ✓ Avaliar o desempenho da escola estadual dentro dos critérios gerais estabelecidos;
- ✓ Assessorar e orientar as Secretarias Municipais de Educação na gestão pedagógicas das escolas municipais;(MINAS GERAIS, 2007).

Após três anos de implantado e de ter demonstrado resultados positivos quanto a elevação dos índices de desempenho escolar dos alunos, em 2011 o Programa foi ampliado para os anos finais do Ensino Fundamental com a proposta de dar suporte aos professores nessa fase de ensino, monitorando a implementação dos Conteúdos Básicos Comuns (CBC). Para tanto, uma nova equipe de professores de cada área de conhecimento foi designada para realizar essa tarefa. Com isso, as equipes de profissionais que atuaram no Programa foram divididas em duas, sendo: Equipe do Programa de Intervenção Pedagógica/ Alfabetização no Tempo Certo (PIP/ATC) para atendimento aos anos iniciais do Ensino Fundamental e a Equipe Programa de Intervenção Pedagógica/Implementando os Conteúdos Básicos Comuns (PIP/CBC).

A partir do ano de 2012, o Programa sofreu novas alterações na regional, com a mudança do gestor da SRE, do diretor da diretoria educacional e coordenadores do programa. A equipe do PIP/ATC, nessa época, foi reduzida para 15 analistas para o atendimento a 92 escolas, consequência de nomeação de diversos analistas que integravam a equipe para cargos comissionados de supervisão ou diretorias de ensino na SRE, mudança para outros setores e alguns que se aposentaram.

A equipe do PIP/ATC, em 2013, foi recomposta com professores e especialistas em educação com cargo efetivo, vindos de escolas da rede estadual, com função gratificada e exercendo carga horária semanal de 40 horas. Os novos integrantes da equipe não passaram pela capacitação necessária para o desempenho das funções de analistas nas escolas e, por isso, não tiveram conhecimento do desenho do programa. Dessa forma, foram se apropriando de

informações e estudando com os colegas ao longo do desenvolvimento das ações nas escolas, como foi constatado pela pesquisa realizada – que será abordada posteriormente.

Em 2014, o programa está sendo desenvolvido na SRE por 18 analistas com a proposição de atender à escola como um todo, dos anos iniciais ao Ensino Médio, pois a equipe de analistas que atendia os anos finais do Ensino Fundamental e o Ensino Médio foi dispensada por não serem servidores efetivos e estarem prestando um serviço que foi terceirizado pela SEE/MG. Finalizando o contrato de prestação de serviço, estes servidores foram dispensados.

Mesmo com vinda de outros profissionais para integrar à equipe, a mesma se encontra desfalcada para o atendimento a contento às escolas. Muitas escolas onde o acesso é mais difícil às vezes recebem uma ou duas visitas no ano, o que compromete o trabalho do analista.

Em uma regional que apresenta diversos desafios, como a especificidade em termos de distância em relação aos municípios circunscritos da sede da SRE, em relação ao grande número de escolas e às condições de acesso a elas para o acompanhamento e suporte do trabalho do professor, a equipe gestora do PIP não consegue seguir a configuração do programa. Dessa forma, pode ter contribuído para o pouco crescimento dos resultados nas avaliações externas nos últimos anos.

Para o atendimento às escolas, os analistas, juntamente com a equipe gestora do programa elaboram uma pauta, planejam as estratégias de atendimento, trocam experiências, confeccionam material para o desenvolvimento do trabalho e realizam o cronograma semanal para atendimento a cada escola. Nesse momento, também são solicitados os recursos financeiros da SEE, por meio de formulário próprio, para custear as despesas de viagem e hospedagem, quando as visitas se dão fora da sede da SRE.

1.4.2 Apresentando os dados da SRE nas avaliações do PROALFA

Nesta seção, serão tratados os dados das avaliações externas do PROALFA das escolas da regional como um todo. Por meio dos dados poderá ser verificado que houve uma evolução nos resultados de proficiência das escolas da regional, mas do ano de 2010 ao ano de 2012 os resultados oscilam. Além disso, a partir do

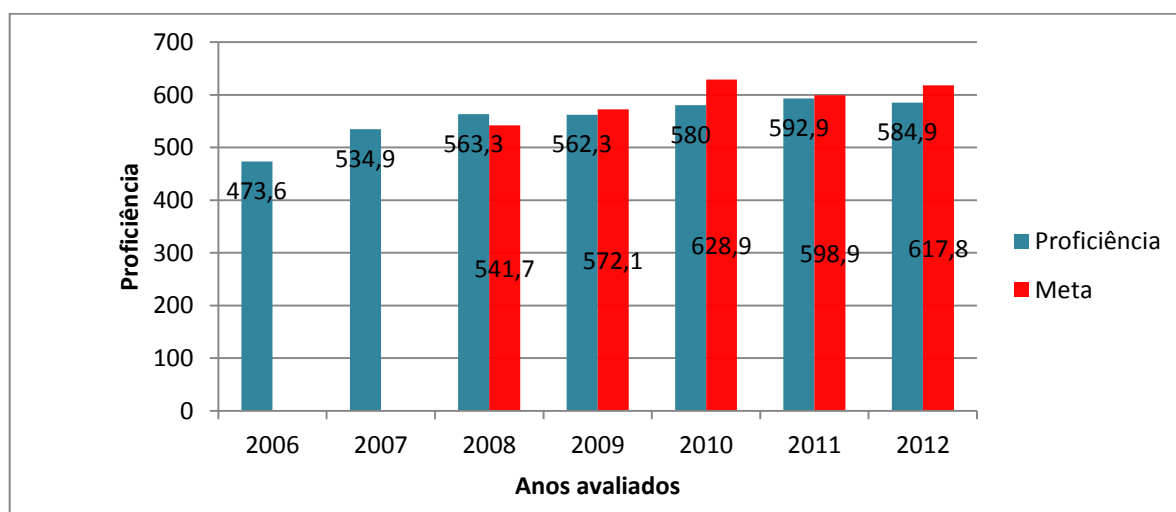
ano de 2008, os resultados cresceram, mas não de forma suficiente para alcançar as metas estipuladas pela SEE/MG.

Em seus dados, a SRE de Diamantina apresenta, a cada ano, resultados crescentes nas avaliações do PROALFA. Em 2008, os alunos de oito anos do 3º ano do Ensino Fundamental se destacaram. Nas escolas de todos os municípios da SRE, 78% deles atingiram o nível recomendável de leitura. O crescimento do desempenho recomendável passou de 65,8% para 77,6%, um crescimento superior ao do estado (que apresentou 72,5% dos alunos de oito anos com desempenho recomendável).

Ao analisar os resultados das escolas da SRE, pôde-se perceber os avanços obtidos. No entanto, em alguns casos, há escolas que elevam significativamente os seus resultados em um ano, mas, no ano seguinte, não mantêm esses resultados; e outras que ainda não superaram o desafio proposto de alcançar a alfabetização efetiva dos alunos no 3º ano do Ensino Fundamental. Esse grupo de escolas se torna, então, o foco do trabalho dos analistas do PIP/ATC, visto que os resultados da regional estão intrinsecamente ligados aos resultados das escolas.

Conforme o gráfico a seguir, pode-se verificar que, apesar de todo esforço feito pela equipe de analistas, inspetores e gestores da SRE, os resultados das avaliações externas não cresceram o suficiente para atingir as metas estabelecidas pela SEE/MG entre os anos de 2008 e 2012.

Gráfico 4. Evolução da proficiência PROALFA de 2006 a 2012 dos resultados da SRE, atreladas às metas a partir de 2008.

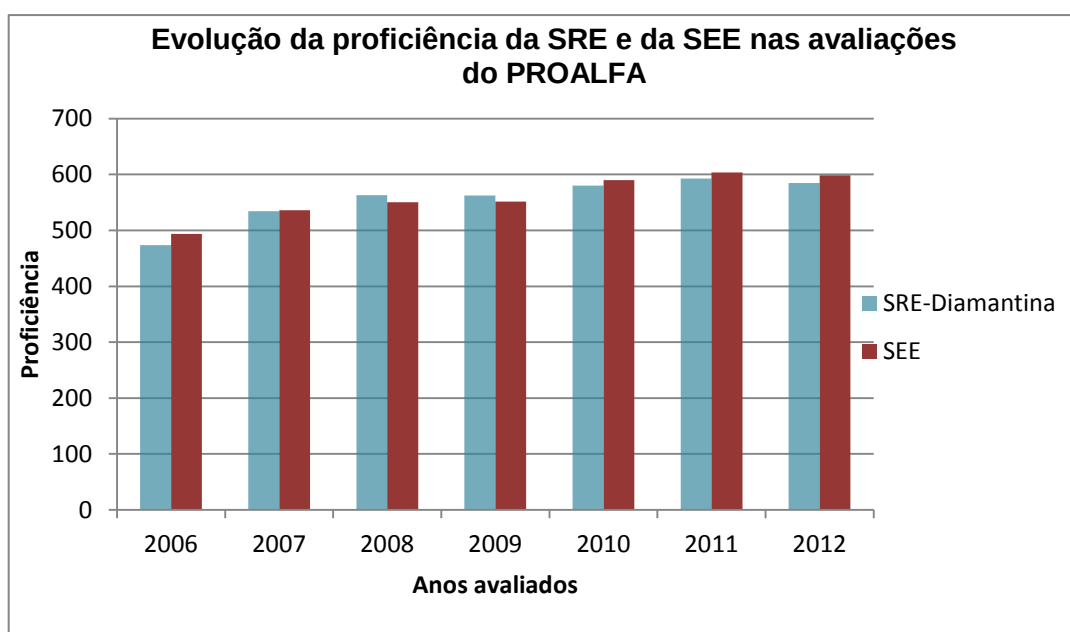


Fonte: SIMAVE- SEE/MG 2006 a 2012

Conforme já abordado, visualizando o gráfico, pode-se concluir que o resultado do PROALFA da Superintendência Regional de Diamantina teve um crescimento pouco significativo em sua proficiência nessa série histórica de 2006 a 2012, não sendo suficiente para alcançar as metas estabelecidas pela SEE/MG, com exceção do ano de 2008.

Contudo, verifica-se a evolução dos resultados da SRE Diamantina nas avaliações do PROALFA, comparando-os aos resultados gerais do estado para essa mesma avaliação, como mostra os dados do gráfico abaixo.

Gráfico 5. Evolução da proficiência PROALFA de 2006 a 2012 dos resultados da SRE, Comparada à proficiência geral da rede estadual.



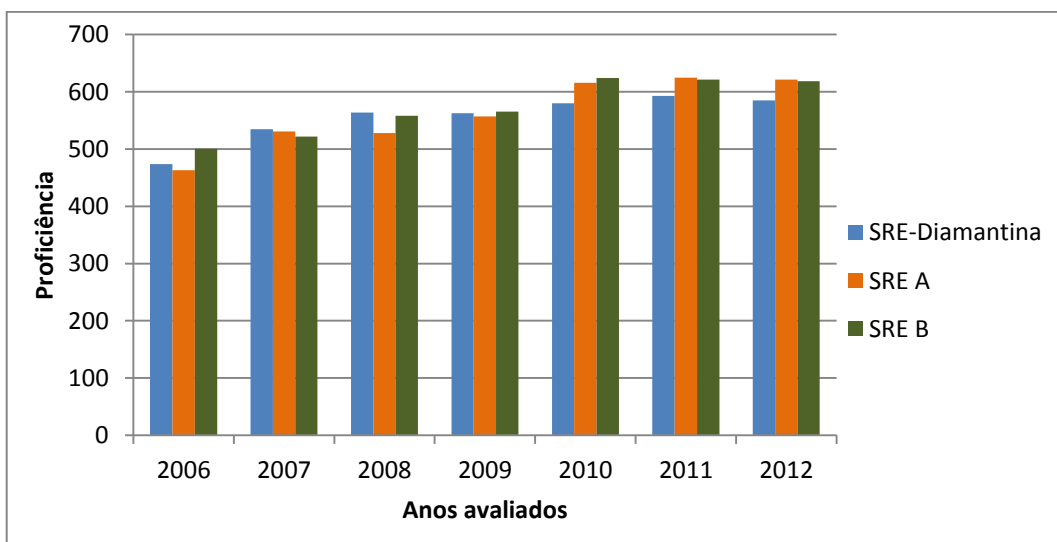
Fonte: SIMAVE- 2006 a 2012

Em 2012, 100% dos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental da rede estadual de ensino da SRE que foram avaliados, ou seja 2.781 alunos, 8,4% encontravam-se no nível de baixo desempenho em leitura e escrita, ou seja, possuíam uma proficiência situada na faixa de 0 a 450, numa escala que varia de 0 a 1000 pontos. Detalhadamente, são alunos que identificam as letras do alfabeto, leem palavras simples, frases e pequenos textos. Outros 8,3% estão no desempenho intermediário, possuem uma proficiência situada na faixa de 450 a 500 pontos, ou seja, leem palavras de diversas estruturas, frases e pequenos textos, começando a interagir com estruturas sintáticas mais complexas. A leitura de textos

se limita à habilidade de localização de informação explícita no início de textos curtos e de gêneros familiares. Os demais alunos avaliados somam-se 83,6% com proficiência recomendável, com proficiência acima de 500 pontos na escala. Isso significa que esses alunos dominam o código escrito, leem, compreendem e identificam textos de diversos gêneros e estruturas, localizam informações implícitas e explícitas em textos mais complexos.

Ainda fazendo um comparativo com os resultados da SRE Diamantina com as regionais de Araçuaí, chamada aqui de SRE A e Montes Claros chamada de B, pode-se perceber que algo precisa ser melhorado, com ajustes no programa, pois essas duas regionais apresentam semelhanças em termos de localização e perfil socioeconômico dos alunos avaliados, verificando-se que as mesmas, de 2006 a 2008, possuíam resultados menores que a SRE Diamantina e a partir de 2009, tiveram seus resultados elevados. Cabe ressaltar que entre os anos de 2010 a 2012 as regionais A e B mantiveram seus resultados sem grandes avanços, mas alcançaram índices maiores do que a regional de Diamantina, observando o período de 2006 a 2012. Todas essas considerações são pautadas no gráfico a seguir:

Gráfico 6. Evolução da proficiência PROALFA de 2006 a 2012 dos resultados da SRE, comparando com duas SREs com mesmo perfil.



Fonte: SIMAVE- 2006 a 2012

Com base nos dados e nas literaturas pertinentes, destaca-se que o esforço deste estudo se concentrará em analisar a implementação do Programa, buscando, por meio das pesquisas, apresentar, analisar e propor intervenção para o Programa

na SER Diamantina para os anos iniciais do Ensino Fundamental, especificamente os três primeiros anos do processo de alfabetização. Acredita-se que diversos fatores possam ser elencados para entender os problemas na execução do PIP na SRE Diamantina. Tais fatores serão abordados no Capítulo 2.

1.4.3 A escola pesquisada como parâmetro das ações do PIP

A escola pública atual se estrutura pela diversidade, complexidade e pluralidade de ideias, carregada historicamente por uma série de dificuldades emanadas pelas relações entre aqueles que a compõem. Porém, mesmo sendo uma instituição que agrupa diferentes dimensões do campo social, tornando sua realidade bem complexa, é possível identificar práticas diferenciadas, com possibilidades de mudanças e inovações a todo o momento, na busca de construir outra história.

Visando compreender a dinâmica de acompanhamento e monitoramento das ações do PIP, a escola que aqui se apresenta foi pesquisada, observada e analisada do ponto de vista de seu funcionamento e atendimento às orientações dadas pelos analistas pedagógicos da SRE Diamantina.

A Escola Estadual Prof^a Júlia Kubitschek (EEPJK), selecionada para a pesquisa, encontra-se no município de Diamantina e é uma das primeiras escolas de ensino primário da cidade, como eram chamadas as séries iniciais do Ensino Fundamental. Possui esse nome em homenagem a mãe do então governador do estado de Minas Gerais, Juscelino Kubitschek quando foi inaugurada em 1954 e por esta ter sido professora na instituição por vários anos até se aposentar.

Por estar localizada no centro da cidade, favorece a locomoção dos alunos de todos os bairros próximos ao centro e que não dispõem de transporte escolar. Funciona em dois turnos, pela manhã e à tarde, atendendo somente alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental, ou seja, do 1º ao 5º ano, na faixa etária entre seis e dez anos, num total de 260 (duzentos e sessenta) alunos, distribuídos em 11 turmas.

Apresenta-se a seguir, um quadro com os dados referentes ao número de turmas, alunos e professores da escola de acordo com o registro do setor de inspeção escolar arquivado na SRE. O turno da manhã, com início às sete horas e término às onze horas e vinte e cinco minutos, possuindo um intervalo para o lanche

e recreação dos alunos é considerado pela especialista em educação, um turno tranquilo, possui seis turmas e seis professores regentes, um professor eventual⁷ para substituições eventuais nos dois turnos:

Quadro 1. Número de turmas, alunos e professores regentes de turma da Escola

Anos Iniciais do Ensino Fundamental 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental			
Turno	Turmas	Alunos	Professores
Manhã	06	129	06
Tarde	05	131	05

Fonte: Quadro de Turmas e Alunos da Escola EEPJK/SRE/Diamantina(2014)

A escola também conta com 04 turmas do Projeto Escola de Tempo Integral (PROETI)⁸. Os alunos do PROETI das turmas de 1º ao 3º ano do ciclo inicial são atendidos no turno da manhã e os alunos de 4º e 5º ano do ciclo complementar são atendidos no turno da tarde. Todas as turmas contam com um professor regente para as atividades de letramento, leitura e oficinas de arte, além de um professor de Educação Física para oficinas variadas, de acordo com a proposta pedagógica escolhida pela escola. O quadro abaixo representa a relação de turmas, turno e professores para o Projeto.

Quadro 2. Número de turmas, alunos e professores do Projeto Escola de Tempo Integral (PROETI) da Escola

Anos Iniciais do Ensino Fundamental 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental			
Turno	Turmas	Alunos	Professores
Manhã	03	76	04
Tarde	01	30	02

Fonte: Quadro de Turmas e Alunos do PROETI da EEPJK/SRE/Diamantina(2014)

⁷ Professor eventual para substituição de docentes em até dez dias úteis.

⁸ Tempo Integral implica em uma jornada escolar igual ou superior a sete horas diárias, durante todo ano letivo, compreendendo o tempo total que um mesmo aluno permanece na escola ou em atividades escolares. (art. 4º, Decreto nº 6.235/2007).

O prédio da EEPJK é considerado por muitos críticos como uma obra de arte, projetado pelo arquiteto Oscar Niemeyer, faz parte do conjunto de prédios tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), passou por algumas reformas e adaptações sem perder suas características originais.

É uma escola de médio porte com boa infraestrutura. Possui banheiros adequados e reformados, biblioteca organizada e com um amplo acervo literário, considerável número de livros para-didáticos e material para estudo, bem como exemplares suficientes de livros didáticos para os alunos e professores. Possui duas máquinas de xérox e dois equipamentos de multimídia (data show e note book). Quanto esses últimos, são pouco utilizados para o processo de ensino-aprendizagem, com uma maior utilização pelos gestores em reuniões. Já os computadores, são utilizados para a pesquisa. O laboratório de informática não é utilizado para aulas, dada a pouca habilidade dos docentes para efetivá-las com esse recurso.

Seu prédio é antigo, porém conservado. A pintura encontra-se desgastada, mas as paredes são limpas, e não há vidros quebrados nem sinal de pichações ou outras formas de depredação do prédio. As suas salas são consideradas de bom tamanho para o número de alunos, (em média 23 alunos por turma), bem iluminadas e ventiladas. A quadra é descoberta, desfavorecendo as atividades físicas em determinados períodos do ano. O pátio da escola, espaço destinado ao recreio e merenda dos alunos, é pequeno, mas comporta todos os alunos no horário do recreio ou no início das aulas, quando a escola tem um momento de oração ecumênica com todos os alunos antes de entrarem para as salas.

A estrutura da escola conta com seis salas de aula, uma sala onde funcionam o Laboratório de Informática e a Biblioteca Escolar, uma cozinha, uma dispensa, um refeitório. Possui uma pequena sala para o serviço de coordenação pedagógica, uma sala de professores e um pátio coberto. Existe ainda um espaço considerado como sala de espera e um pequeno museu que traz moveis, bem conservados, ainda do período de sua criação, peças de decoração, um antigo piano doado pela professora Júlia e um quadro do pintor Emiliano Di Cavacanti doado por Juscelino Kubitschek como gratidão aos serviços prestados à população diamantinense. Ainda no pavimento térreo possui uma diretoria e secretaria, banheiros para alunos e funcionários, e uma rampa que dá acesso ao segundo pavimento. Uma área de circulação do portão de entrada ao pátio da escola com um jardim bem conservado

onde estão instalados os refletores de iluminação que são acessos todas as noites iluminando a faixa do prédio.

Abaixo, segue o quadro de recursos humanos da escola, com base nos registros do quadro de servidores da escola feito pelo serviço de inspeção escolar da SRE.

Quadro 3 – Recursos humanos da escola

Recursos Humanos	
Servidores	Quantidade
Diretor(a)	1
Vice-diretor(a)	1
Secretária	1
Auxiliar Técnico de Educação Básica - ATB	2
Auxiliar de Serviços de Educação Básica- ASG	06
Especialistas	1 supervisor
Professor em ensino do uso da biblioteca- PUB	01
Professores dos anos iniciais e do PROETI	15 regentes 1 eventual 1 de Educação física

Fonte: Adaptação do Quadro Informativo da escola – SRE Diamantina/2014

Quanto à organização e situação escolar, em 2014 a escola conta com uma diretora e uma vice-diretora, uma secretária, dois auxiliares técnicos de educação básica que executam o trabalho de secretaria escolar, seis ajudantes de serviços da educação básica, responsáveis pela merenda dos alunos e limpeza do prédio, uma professora em ensino do uso da biblioteca, dezessete professores regentes de turmas, desses, 2 estão em ajustamento funcional⁹ e os outros onze, atuando nos anos iniciais e no Projeto Escola de Tempo Integral e uma supervisora que atende todas as turmas e projeto.

De acordo com os questionários aplicados, todos os docentes são do gênero feminino, sendo que 80% são casadas. Quanto à formação, todos têm graduação em Pedagogia ou Normal Superior, sendo que duas delas fizeram também curso de especialização *lato sensu*. Em maioria, (70%) indicam perceber uma renda média

⁹ Ajustamento funcional é a recolocação do servidor que após um ano de licenças consecutivas e incapacitado ao trabalho mediante laudo médico, é encaminhado para outras atividades na escola que não à efetiva docência

de três a cinco salários mínimos. Três professoras, além da rede estadual, também trabalham nas redes municipal e privada.

O tempo de experiência na docência varia consideravelmente; três professoras sinalizaram que possuem mais de dez anos, as demais se alternam de um a oito anos de trabalho na regência.

Após apresentada a infraestrutura da escola e os servidores que nela atuam, segue, abaixo, os dados com relação às avaliações externas do PROALFA entre os anos de 2009 a 2012.

Tabela 2. Proficiência alcançada pelos alunos nas das avaliações do PROALFA e percentagem de alunos no baixo e recomendável desempenho.

Ano	Proficiência Média	Alunos no Baixo desempenho (%)	Alunos no desempenho Intermediário(%)	Alunos no Recomendável (%)
2009	537,3	17,5	14,4	68,0
2010	566,1	7,4	9,3	83,3
2011	596,8	5,7	5,7	88,7
2012	639,0	0	4,5	95,5

Fonte: Simave/SEE- (2009 a 2012)

Os dados acima descritos mostram que a escola tem melhorado seus resultados a cada ano, aumentando a proficiência média dos alunos e diminuindo o número de estudantes com baixo desempenho, ou seja, constata-se que os esforços empreendidos por todos os envolvidos no processo de alfabetização tem demonstrado resultados positivos, o que parece indicar que a escola está executando as ações e orientações dadas e legislações vigentes. No ano de 2009, 68,0% dos alunos estavam no padrão recomendado, já em 2012, 95,5% dos alunos, ou seja, 68 dos 72 alunos avaliados, alcançaram esse padrão de desempenho, dado que sinaliza o desenvolvimento das competências e das habilidades mínimas exigidas para esta fase do Ensino Fundamental por quase todos os alunos.

Diante desses resultados, justifica-se a escolha da Escola Estadual Professora Júlia Kubtschek como objeto de pesquisa. Deseja-se conhecer em que medida o trabalho do analista tem contribuído para esse crescimento e quais ações de intervenção são implementadas pela escola. É o que se pretende investigar mais

detalhadamente por meio dos instrumentos ora citados e que serão descritos nas seções seguintes desse trabalho.

Neste primeiro capítulo foram apresentados o Ensino Fundamental de nove anos no estado de Minas Gerais, a implementação do Programa de Avaliação da Alfabetização e os resultados alcançados pela SRE Diamantina, entre os anos de 2006 a 2012. Apresentou-se também a estrutura e a implementação do Programa de Intervenção Pedagógica na rede de ensino estadual, com ênfase no ciclo inicial de alfabetização. Por fim, descreveu-se a escola pesquisada, o quadro de alunos e professores por turno, as ações de intervenção bem sucedidas que foram implementadas pela escola bem como os resultados das avaliações do PROALFA de 2009 a 2012.

No próximo capítulo, serão utilizados referenciais teóricos para analisar a implementação do Programa de Intervenção Pedagógica, pela SEE/MG, mostrando em que circunstâncias o mesmo foi pensado e implementado e os resultados obtidos. Analisa-se, também, por meio de aporte teórico, os autores que defendem a importância da alfabetização na idade certa para o sucesso da trajetória escolar do indivíduo.

2. ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PIP/ATC NA SRE DE DIAMANTINA

Neste segundo capítulo, será construído e apresentado um quadro teórico em interface com os dados coletados e apurados por meio dos instrumentos aplicados aos atores que estão diretamente envolvidos com o PIP/ATC, na tentativa de compreender os pontos considerados importantes e que interferem na eficácia da execução das ações do Programa. Para isso, será feito um estudo bibliográfico dos principais autores, das obras e dos trabalhos que tratam dos assuntos supracitados.

O capítulo será dividido em três seções. Na primeira, o PIP será analisado com base na teoria do Ciclo de Políticas Públicas, defendida por Condé (2012). Trataremos da fase de implementação do programa, na qual será evidenciada a diferença entre a primeira fase de implementação – que compreende o período de 2007 a 2010, em que o Programa possuía uma agenda defendida pela secretária de educação daquele período – e a partir de 2011, após sua saída da secretaria, quando o Programa continua, mas que de certa forma, perde ênfase no acompanhamento do trabalho, nas visitas sistematizadas dos analistas às escolas, para ocorrer então, um aumento significativo na capacitação de professores. Nessa seção, também será evidenciado o quão importante é a etapa de alfabetização para a trajetória escolar do indivíduo, baseado nos referenciais teóricos de Vigotsk (2001), Soares (2004, 2007) e Rodrigues (1985), o que justificará o empenho de todos analistas, gestores escolares e professores, na etapa de implementação do Programa.

A segunda seção tratará da fase de monitoramento, em que também será mostrada a diferença entre os dois períodos de permanência do Programa. Buscaremos, nesse momento, os resultados da pesquisa por meio da condensação dos dados apurados pela aplicação dos questionários aos analistas que atuam no PIP/SRE Diamantina.

Na terceira e última seção do capítulo, será apresentado a avaliação do programa no momento atual (2014), fazendo um cruzamento dessas informações das fases de implementação e monitoramento, consubstanciada com o referencial teórico e resultados da pesquisa realizada.

Em todas as seções deste capítulo, serão apresentadas as informações e os dados levantados por meio dos questionários e das entrevistas feitas com os analistas da SRE, o gestor, especialista e os professores da escola pesquisada.

Estes dados servirão de parâmetro para análise das fases de implementação, monitoramento e avaliação das ações do Programa.

O intuito desta etapa de investigação é responder as hipóteses levantadas no capítulo 1 e produzir evidências que sustentem os resultados apontados nesta pesquisa com vistas à apresentação de um Plano de Ação Educacional no próximo capítulo.

A partir das leituras realizadas e sob o ponto de vista conceitual dos autores, busca-se subsidiar as nossas análises para responder a problemática: quais ações poderão ser implementadas na SRE Diamantina, especificamente no setor pedagógico, para promover a eficácia do Programa de Intervenção Pedagógica e elevar os resultados da SRE nas avaliações externas?

A inserção nas leituras proporcionará o arcabouço teórico necessário ao entendimento conceitual e ao conhecimento das proposições apontadas neste capítulo e, sobretudo, ajudará a reconhecer, compreender e identificar os procedimentos eficazes que poderão ser desenvolvidos na SRE, etapa importante para a concretização do capítulo seguinte.

Para o melhor entendimento da implementação, monitoramento e a avaliação do Programa de Intervenção Pedagógica como uma política pública, recorre-se à análise feita por Condé (2012), em que o autor faz uma abordagem sobre as fases da política pública, também conhecida como Ciclo de Políticas. De acordo com Condé (2012), as políticas públicas representam uma forma de os governos – nas esferas federal, estadual ou municipal – apresentarem uma resposta para as demandas que surgem de problemas coletivos da sociedade. Nesse sentido, é necessário ressaltar que toda “política pública é característica da esfera pública da sociedade” (CONDÉ, p. 80, 2012). Ainda segundo o autor, as políticas públicas “emanam de uma autoridade que tem legitimidade para a sua implantação ou para delegá-la a outrem” (op. cit., p.80).

Ao analisarmos o PIP como uma política pública, devemos considerar o seu contexto de surgimento na educação mineira. Uma questão importante a ser mencionada é que essa política surge como um complemento da política pública da extensão do Ensino Fundamental de oito para nove anos, para avaliar a entrada dos alunos de seis anos no Ensino Fundamental. Para os idealizadores do PIP, essa política envolve muito mais que relações de poder. Segundo Robert Dahl (*apud* Condé, 2012, p.81), “poder é a capacidade em influenciar alguém a fazer algo que

de outra maneira este alguém não faria”. Esse conceito de poder que se aplica às relações de política está presente na implementação dessa política pública, o PIP, no ambiente escolar, vindo interferir positivamente nos resultados da aprendizagem dos alunos (o que foi apresentado pelos gráficos dos resultados das avaliações externas das escolas da SRE). Pretende-se situar a atual fase de implementação do PIP sob o viés dessa abordagem.

Condé (2012), em seu texto, intitulado “Abrindo a caixa - Elementos para melhor compreender a análise das Políticas Públicas”, apresenta de maneira clara as fases de uma política pública, da formulação à avaliação. Para o autor os elementos que compõem as fases das políticas públicas são: a) determinar qual situação **problema** pretende-se resolver e observando se esse é relevante para entrar na agenda do governo; b) as **informações sobre o problema**, sendo importante considerar por exemplo: quais os elementos centrais do problema, qual o seu alcance e quais as alternativas a considerar para a solução; c) o **desenho**, momento em que se manifestam as alternativas a serem utilizadas, os objetivos, as finalidades, o público alvo, o financiamento e o alcance da política. É quando se formula a decisão: d) o **ensaio – o ex ante**, momento do teste para se saber como se manifestam as alternativas; e) a **implementação**, sendo apontada por Condé (2012) como o momento do teste da realidade, fase importante de uma política pública. Na última fase temos o “**monitoramento**” e a “**avaliação**”, sendo o monitoramento necessário para acompanhar a implementação, para verificar o cumprimento das ordenações e corrigir erros, e a avaliação permitindo, dessa forma, verificar se o investimento foi bem empregado e se as metas e objetivos foram alcançados com eficácia e efetividade.

Com o objetivo de expor melhor o Programa, será feita a análise das fases dessa política pública, utilizando o quadro abaixo sugerido por Condé (2012).

Quadro 4. Fases e questionamento sobre o Programa de Intervenção Pedagógica - PIP

Fases	Questionamentos	Dados/Respostas
O problema	Qual? Como ele se apresenta?	✓ De acordo com os resultados das avaliações do PROALFA de 2006, 49% dos alunos do 3º ano do Ciclo da Alfabetização estão no nível recomendável nas

		capacidades de Leitura e Escrita em 2006.(Resultado do PROALFA / SIMAVE – 2006)
As informações sobre o problema	Quais elementos centrais do problema? Qual o seu alcance? Quais variáveis precisam ser observadas? Quais as alternativas a considerar para a solução?	✓ Pelos resultados das avaliações do PROALFA de 2006, 51% dos alunos do 3º ano do ciclo inicial de alfabetização, demonstram desempenho insatisfatório em toda rede estadual em leitura e escrita; (Resultado do PROALFA / SIMAVE – 2006) ✓ Metodologia e atividades aplicadas em sala de aula em desacordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental; Falta de um plano curricular estadual para os anos iniciais; Gestão escolar sem foco no pedagógico.(Respostas dos analistas ao questionário aplicado em novembro de 2013 e relatórios de acompanhamento do PIP).
O desenho	Qual(is) alternativa(s) utilizada(s)? Quais os objetivos? Qual a finalidade? Para quem? Com qual financiamento? Com que alcance?	✓ Alfabetização de todas as crianças até os oito anos de idade. ✓ Elaboração de Plano de Intervenção Pedagógica em cada escola mineira. ✓ Elaboração de materiais pedagógicos que subsidiem as práticas dos professores e demais profissionais das escolas; ✓ Acompanhamento sistemático às escolas pelas equipes regional e central. ✓ Gestão escolar com foco no pedagógico.
O ensaio – o ex ante	Como se manifestaram as alternativas?	✓ Implantação do Programa no grupo de escolas das regionais do norte do estado onde as avaliações externas dos alunos do 3º ano do ciclo inicial de alfabetização apresentaram proficiência muito baixa em leitura e escrita. ✓ Capacitação dos gestores das SREs e

		Gestores das Escolas Estaduais. ✓ Confecção de materiais para orientar o trabalho nas escolas.
A implementação	Como se deu o início?	✓ A partir de maio de 2008 com análise dos resultados das avaliações internas e externas das escolas, das metas a serem alcançadas visando a melhoria desses resultados e proposição de ações. ✓ Reunião com os profissionais da escola, momento em que foi elaborado o Plano de Intervenção Pedagógica, com estudo do material norteador do programa. ✓ Reunião com os pais para firmar parceria na condução do trabalho de recuperação a que seus filhos seriam submetidos.
Monitoramento	Por que acompanhar?	✓ Escola – o gestor acompanhando a realização do plano acordado com os profissionais da escola e pais. ✓ SRE – visitas regulares às escolas verificando o cumprimento do plano elaborado e propondo adequações e ajustes quando necessário. ✓ SEE – visitas regulares à SRE e às escolas, análise documental, com vistas a propor alterações para melhorar o programa.
Avaliação – ex post	O que aconteceu? E como? Quais os resultados no tempo, no custo, na vida das pessoas, enfim, na implementação em geral?	✓ Os resultados das escolas, das regionais e do estado nas avaliações externas melhoraram indicando a continuidade do programa com expansão do mesmo em 2011 para os anos finais do Ensino Fundamental. ✓ Em 2011, 88,9% dos alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental alcançaram o Nível Recomendável de aprendizagem, ou seja, consolidaram as capacidades e

		habilidades previstas para esse nível de escolaridade. ✓ Ampliação do programa para os anos finais do Ensino Fundamental em 2011
--	--	--

Fonte: Quadro: Texto “Abrindo a caixa – Elementos para melhor compreender a análise das Políticas Públicas” (CONDÉ, 2012), Juiz de Fora – 2012. Dados do quadro: pesquisa realizada em relatórios de acompanhamento do PIP/SRE/SEE.

2.1 Implementação do programa: o momento do teste

Analisar a implementação de uma política pública pelo viés do Ciclo de Políticas apresentado por Condé (2012) se torna uma tarefa de fácil compreensão, uma vez que permite fazer um paralelo entre o Ciclo de Políticas apresentado pelo autor em seu texto e o programa em estudo, desde a identificação do problema até a sua avaliação.

Especificando a fase de implementação – foco deste estudo – é importante ressaltar que, para Condé (2012, p.91), a implementação é “o teste da realidade, o lugar da ação”, e é difícil porque “depende de muitas variáveis”, como por exemplo, de um gestor apropriado à configuração do trabalho, dos atores engajarem-se aos objetivos e metas, e também porque “é a hora de verificar o quanto a política é crível e como ela se rotiniza”. Condé (2012, p.91) ressalta que “na prática, quem “faz” a política são os implementadores”, e elenca alguns problemas de implementação que atrapalham o desenvolvimento com sucesso de uma política pública, dentre eles, “a falta pura e simples de conhecimento do programa como um todo e suas partes, e a óbvia incapacidade de monitorar, por falta de instrumentos e de capacitação” (op.cit., p.94). Para o autor, é fundamental que os atores envolvidos conheçam a política e se inteirem dela para poderem implementá-la com sucesso. Nesse sentido, verificou-se na pesquisa realizada que 40% dos analistas responderam que receberam formação sobre a função de analista para trabalhar com o Programa, 8% não responderam ao item e 52% responderam que não receberam essa formação.

Uma das etapas de maior relevância nessa fase é a formação específica dos implementadores do Programa, junto às escolas. Os pesquisados que responderam que não receberam formação para trabalhar com o programa consideram que a

formação deveria ser realizada pela SEE, uma formação consistente, tendo como foco a proposta do programa, o papel do analista junto às escolas e que o estudo fosse de forma continuada nas SRE. De acordo com o analista D.:

Quem participou da reunião e formação para o lançamento do Programa, em Belo Horizonte, recebeu, com mais detalhes, as orientações sobre o mesmo, dessa forma, pôde conhecer mais detalhadamente os indicadores que levaram a SEE/MG a pensar nessa política pública. Mas, nós que chegamos em 2008, depois da nossa nomeação, não recebemos as mesmas informações e formação. O estudo foi realizado por nós mesmas, em conjunto, fazíamos a leitura dos documentos, legislações, manuais de orientações e os materiais desenvolvidos pelo Ceale para formação dos professores nas escolas. Esse processo de formação aconteceu no primeiro mês que antecedeu a nossa ida às escolas para o acompanhamento do programa. (ANALISTA D. em entrevista realizada no dia 16/05/2014)

Quando pesquisados sobre a formação inicial para trabalhar com o Programa, 40% afirmaram que a formação foi realizada pela SEE e pela equipe gestora do programa na SRE, mas que, ao longo do tempo, os momentos de estudo foram se perdendo e que hoje essa formação fica por conta de cada um de forma individualizada, por meio de leituras e pesquisas, ou seja, a sistemática de estudo coletivo já não é mais desenvolvida pelo grupo.

Na segunda etapa de desenvolvimento do Programa, novos integrantes passaram a fazer parte da equipe, já que alguns analistas não trabalhavam mais com o PIP. Nesse momento, a equipe encontrava bastante desfalcada em termos quantitativos e qualitativos. Mesmo com a entrada de novos analistas, a quantidade não foi suficiente para o atendimento a todas as escolas, havendo, então, uma sobrecarga de trabalho e pouca sistematização das visitas para o acompanhamento das ações. De acordo com as respostas dos questionários, aplicados aos analistas, observa-se que 80% concordam fortemente que a formação para trabalhar com o Programa seja necessária e essencial. Percebe-se então, que o processo de escolha e formação dos novos integrantes da equipe de analista foi deficitária.

Um dos fatores considerados importantes, em se tratando de políticas públicas, diz respeito a sua continuidade. Na política em estudo – o PIP –, cabe ressaltar que essa continuidade vem ocorrendo, configurando-se em uma política pública educacional de relevância para o ensino público no estado de Minas Gerais.

No entanto, apesar de o Programa continuar em atividade, no ano de 2011 houve a saída dos responsáveis por seu desenho e implementação inicial. Com isso, ocorreram mudanças significativas em sua agenda, causando, desta forma, uma desestabilização entre os atores envolvidos, ao menos é que se pôde verificar, em nível regional, entre os gestores, analistas e inspetores.

Pela pesquisa podemos constatar essas mudanças e concluir que essas contribuíram para a estagnação ou crescimento muito sutil nos resultados das avaliações externas da SRE de Diamantina, seja pela falta de definição clara de ações, pela migração de muitos analistas pedagógicos, com vasta experiência em alfabetização, para outros setores da SRE, pela falta de parceria do inspetor e analista pedagógico que passaram a não trabalhar juntos.

No quadro abaixo, faz-se um comparativo entre essas duas fases de implementação do Programa.

Quadro 5. Comparativo entre os períodos de implementação do Programa

Período de 2007 a 2010	A partir de 2011
Processo de formação da equipe da divisão pedagógica já existente na SRE pela SEE para desenvolver o Programa.	Descontinuidade dos estudos para formação continuada do grupo de analistas
Autonomia da equipe gestora do Programa na SRE, no sentido de planejar as ações para atendimento adequado às escolas, obedecendo as orientações gerais da SEE mas adaptando-as de acordo com a realidade da SRE e escolas jurisdicionadas.	Mudança de parte da equipe gestora mentora do Programa na SEE e mudança dos gestores do Programa na SRE; Centralidade de informações, falta de planejamento para atendimento das demandas da escola.
Recrutamento de professores alfabetizadores e especialistas para atuarem	Saída de analistas da equipe do PIP por motivo de aposentadoria, para

com função gratificada como analistas na SRE em abril de 2008 e formação da equipe por meio de estudos coletivos e posteriormente em encontros promovidos na SRE com os analistas da equipe central.	ocupar cargo comissionados ou migraram para outros setores da SRE e SEE. Seleção de novos analistas sem o perfil adequado para trabalhar com o Programa, ou seja, sem experiência em alfabetização, como mostrou a pesquisa.
Trabalho integrado entre inspetores e analistas na escolas da SRE como orientado pela SEE.	Essa parceria é desfeita na SRE.
Atendimento a todos níveis de ensino da escola com foco nas turmas de anos iniciais feito pelo analista	Recrutamento de professores de disciplinas variadas dos anos finais do Ensino Fundamental para atuar como analistas na orientação aos professores dos anos finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio
As ações principais do Programa eram centradas no processo de formação da equipe de professores na escola para o uso dos materiais produzidos pela SEE, observação e orientações diretas ao professor e visitas mais sistematizadas; número reduzido de escolas para cada analistas.	As ações passam a ser centralizadas nas formações dos professores por polo, aumentando os custos do Programa para o estado; poucas visitas nas escolas e com foco principalmente nas turmas de terceiro, quinto, nono ano do Ensino Fundamental e terceiro ano do Ensino Médio.

Fonte: Elaboração própria com base nos documentos oficiais do Programa e respostas aos questionários aplicados aos analistas.

De acordo com as respostas dos sujeitos envolvidos no Programa, tanto os analistas da SRE como o gestor e os professores dos três primeiros anos do ciclo de alfabetização da escola pesquisada identificaram as mudanças apontadas no quadro acima como sendo negativas para o desenvolvimento das ações do Programa. Eles consideram como fator preponderante para a implementação satisfatória a sistematização do trabalho dos analistas, com foco no trabalho do professor em sala

de aula. Na resposta de um analista pesquisado, é citada uma fala da Secretária de Educação quando do período inicial de implementação do Programa, como incentivo aos analistas e inspetores:

Um dos incentivos maiores que tive para as ações do Programa foi a fala da Professora Vanessa Guimarães que era: “devemos conquistar escola por escola, preparar professor por professor. É um trabalho penoso, pesado que produz resultados em dois, três anos, e resultados fantásticos” E foi o que aconteceu. (ANALISTA B. da SRE, em resposta ao questionário aplicada em 26/11/2013)

Então, mesmo com a continuidade do Programa, foi possível observar que as ações realizadas tanto pelos analistas, quanto pelas escolas tiveram mais eficácia no período de 2007 a 2010, o que pode ter contribuído para os crescentes resultados da SER nesse período. Se a implementação não ocorre de forma como planejada no desenho da política, os resultados ficam comprometidos. De acordo com Condé (2012) podemos elencar alguns dos vários problemas decorrentes na implementação de uma política pública. No caso específico deste estudo, pode-se fazer um paralelo desses problemas com o PIP, conforme consta no quadro abaixo.

Quadro 6. Paralelo entre as dificuldades para implementação

Dificuldades na implementação de uma política pública apontadas por Condé(2012)	Dificuldades enfrentadas pelos analistas na implementação e monitoração do Programa de Intervenção Pedagógica na SRE Diamantina
Excesso de centralização e controle “pelo alto”, por insulamento, levando a baixos índices de compromisso no nível “da rua”. Um dos efeitos práticos é que o gestor não conhece realmente a política e sente-se, muitas vezes, excluído como sujeito.	Falta de conhecimento da política por parte dos novos gestores no nível regional e nas escolas
Eventualmente, diretrizes originais não chegam ao alvo, ou seja, a política é apresentada como pronta e as pessoas	Falta de capacitação dos gestores. Grande parte dos gestores escolares, foi substituída na última escolha de

envolvidas não sabem exatamente por que estão fazendo aquilo. Essa falha pode ser por excesso tecnocrático e/ou por falhas de comunicação.	gestor em 2011. Embora alguns já estejam na rede de ensino há muitos anos, a capacitação e o treinamento específico sobre o programa, aumentaria a capacidade deles de decidir e cumprir metas.
Relação deficiente com o público alvo, tratando-o como depositário da política e não como sujeito ativo para o seu sucesso. Regra recorrente, acredita-se que as pessoas não precisam saber como é ou como funciona o programa.	A falta de informação dos atores envolvidos. A saber, dos professores e especialistas em educação que efetivamente fazem o programa acontecer no chão da escola. Pela falta de orientação, monitoramento e capacitação frequente dos envolvidos. Acredita-se que muitos professores que foram capacitados no início da implementação do programa, não estão mais na rede de ensino. (Relatório e encaminhamentos feitos pelos analistas quando das visitas às escolas, arquivados na SRE).
Seleção deficiente de público e inadequação de instrumentos[...]	De acordo com a pesquisa feita com os analistas, verificou-se que os novos membros que se integraram à equipe não foram selecionados por perfil para atendimento adequado às exigências do programa. Deles, 30% não possuem experiência em alfabetização.
Falta de recusos por atraso, inadequação ou falta de informação do organismo gestor	Falta de planejamento por parte da equipe gestora do programa na SRE

para o controle do programa	para atendimento às escolas prioritárias, ou seja, aquelas que apresentam baixo desempenho nas avaliações externas desde a implementação do Programa em 2007.
-----------------------------	---

Fonte: Elaboração própria inspirado em Conde(2012) *apud* Regonini(2001) e questionários respondidos

O que se pode analisar das mudanças ocorridas é que o ponto forte da política em estudo é a aprendizagem do aluno, o que eventualmente leva o professor a refletir sobre sua prática em sala de aula. Contudo, percebe-se que, ao longo do processo de implementação, as mudanças ocasionaram a dispersão dessa reflexão.

Para Condé (2012):

[...] se existem objetivos claros, se as metas estão definidas, se os resultados podem ser verificados e os problemas de implementação também, a análise top/down¹⁰ ganha relevância. (CONDÉ, p.92, 2012)

Nesse sentido, foi possível perceber na seção anterior que a análise dos problemas de implementação apresentados pode ser feita se considerarmos que os objetivos e metas foram alcançados parcialmente pela SRE Diamantina.

Na seção seguinte, será apresentada a implementação do Programa na escola pesquisada.

2.1.1. A implementação do PIP na EEPJK

De acordo com a diretora atual da Escola Estadual Profª Júlia Kubitschek, a implementação do PIP na escola ocorreu em 2008 a partir de reuniões para apresentação das normas e diretrizes do Programa, o que era feito sempre com a orientação da equipe gestora e pedagógica. Esses momentos aconteceram depois

¹⁰ O termo top/down na análise de políticas públicas feito por Condé(2012) é entendido como uma ação “de cima para baixo”.

da participação da diretora e da especialista em educação na capacitação para implementação do PIP nas escolas, feita pela equipe de gestores e analistas na SRE.

Para a diretora, esses primeiros momentos foram muitos difíceis para toda equipe da EEPJK, e os professores tiveram uma certa resistência para colocar em prática as propostas de intervenção em sala de aula e entender as propostas do Programa. Devido a isso, não souberam desenvolver bem as ações e até mesmo elaborar o Plano de Intervenção Pedagógica da escola. Em suas palavras, “havia resistência por não saberem o caminho e não por falta de vontade das professoras” (DIRETORA da EEPJK, entrevista realizada em 14 de abril de 2014).

Pelo que foi possível identificar na entrevista, a dificuldade em implementar as ações, quando da implantação dessa política, perpassava pela pouca informação dos professores em identificar, por meio do diagnóstico, as dificuldades de aprendizagem, principalmente em leitura e escrita e elaborar estratégias adequadas de intervenção. Essas dificuldades se acumulavam com o passar do tempo, levando o aluno a progressão automática, por não haver um pleno entendimento da progressão continuada¹¹ em benefício da aprendizagem dos alunos.

Constata-se, então, que nesse primeiro momento a escola elaborava as ações de intervenção do PIP somente para as turmas que seriam submetidas às avaliações externas, ou seja, o terceiro e quinto ano dos anos iniciais do Ensino Fundamental. Os professores e especialistas utilizavam as matrizes de referências das avaliações externas para elaborar o Plano de Intervenção da escola e trabalharam com os alunos as habilidades relacionadas aos itens com menor índice de acerto na avaliação externa anterior.

Segundo a Especialista em Educação Básica que trabalha na EEPJK há oito anos, o início da implementação do PIP foi bastante complicado, porque não havia entendimento do que era o Programa. Só com muito estudo e com a ajuda da analista é que as mudanças aconteceram. Para ela, atualmente, já não existe mais resistência ou dificuldade por parte dos professores para colocar as ações do PIP em prática e todos, até mesmo os professores novatos na escola, já incorporam as

¹¹ Procedimento utilizado pelas escolas da rede estadual mineira, através da resolução da SEE/MG nº 469/2003, que permite ao aluno avanços sucessivos e sem interrupções nos ciclos da alfabetização. Permite uma avaliação constante, contínua e cumulativa, além de se basear na ideia de que reprovar o aluno sucessivamente não contribui para melhorar seu aprendizado.

inovações para estratégias diferenciadas de acordo com as necessidades de aprendizagem dos alunos.

A especialista ainda esclarece que o PIP da escola é estruturado em quatro momentos: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação, ou seja, no diagnóstico são identificados os alunos do primeiro ao quinto ano do ciclo de alfabetização que estão no nível de desempenho baixo, que ainda não dominam a relação entre grafema e fonema, que não conseguem juntar as letras para formar sílabas e, com elas formar palavras e conseqüentemente as lerem.

Nesse momento, são identificados também os alunos que estão no nível de desempenho intermediário, ou seja, aqueles que já conseguem ler e escrever pequenos textos, precisando melhorar a fluência e a aquisição da escrita ortográfica e, por fim, os alunos do nível de desempenho recomendável, que são os alunos que já estão alfabetizados e que precisam melhorar algumas capacidades relativas ao eixo da leitura e produção escrita para irem para o nível mais avançado.

De acordo com o diagnóstico, são planejadas as atividades e o horário para o atendimento diferenciado e a definição de qual profissional ficará responsável por realizar a intervenção. Essa proposta de intervenção acontece no início do horário, tendo cada turma uma hora e meia de intervenção/aula diferenciada, com a troca de alunos e turmas.

Os alunos são reagrupados¹² temporariamente, de acordo com o nível de aprendizagem apontado pelo diagnóstico e permanecem nessa intervenção até consolidarem as habilidades previstas para a fase de escolaridade em que se encontram. Para o acompanhamento dos progressos dos alunos, são elaboradas fichas para cada aluno da intervenção, na qual constam as competências e habilidades que ainda não foram desenvolvidas e as atividades que devem ser trabalhadas com ele para que avance na aprendizagem. Essas fichas de avaliação ficam arquivadas juntamente com o arquivo individual de cada aluno, na secretaria da escola.

Para tanto, há um acompanhamento sistemático da evolução do aluno pela especialista em educação, no sentido de redirecionar o trabalho caso seja

¹² Reagrupamentos temporários são estratégias de intervenção em que alunos de uma turma ou de turmas distintas são agrupados de acordo com o nível de aprendizagem em que se encontram, para serem atendidos com atividades diferenciadas que contemplem e sanem as dificuldades de aprendizagem dos alunos e suas respectivas fases. Essa estratégia de intervenção é realizada com os professores das turmas e dentro do horário normal de aula.

necessário, avaliando sempre os resultados da intervenção com vistas ao replanejamento das ações.

Para a diretora e a especialista em educação, o PIP estabeleceu uma rotina de intervenção pedagógica na escola, trabalhando a partir dos resultados e metas do PROALFA e do PROEB, buscando transformar a prática escolar em benefício da aprendizagem de todos os alunos. Na entrevista, a diretora aponta que:

O programa trouxe melhorias significativas para o desenvolvimento da prática pedagógica que puderam ser vistas dentro da sala de aula, fazendo com que o professor percebesse que o ensino deve ser apropriado pelas crianças e não memorizado. Eu tenho certeza de que o caminho é este, dando importância, relevância ao processo de ensino de cada aluno.(DIRETORA da EEPJK, entrevista realizada em 14 de abril de 2014).

Todo esse desenvolvimento do PIP na EEPJK foi observado nas visitas às salas de aula e nas entrevistas com as professoras, com a especialista e com a diretora desta escola. No entendimento da Diretora e da Especialista em Educação da EEPJK (2014), a proposta do PIP só ficou bem definida a partir do estudo conjunto com as analistas que acompanham a escola dando suporte teórico, estabelecendo uma rotina de estudo nos Módulo II¹³. Nesses momentos de estudo, os professores têm oportunidade de conhecer e estudar os resultados do PROALFA e PROEB da escola, bem como estabelecer estratégias de ensino e trocas de experiências.

De acordo com a especialista, alguns professores não se apropriaram dos resultados, haja vista a dificuldade que apresentaram no desenvolvimento do trabalho com as matrizes curriculares. Isto denota uma deficiência na utilização de um recurso pedagógico essencial para direcionar o processo de ensino e aprendizagem, remetendo à ideia de que é necessário investimento nos momentos

¹³ De acordo como Estatuto do pessoal do magistério público de Minas Gerais, Lei nº 7109/77, a carga horária destinada ao Módulo II refere-se a atividades de planejamento na escola, sendo duas horas semanais.

de formação continuada e, principalmente, a presença mais constante do analista no dia a dia da escola.

No entanto, a partir de 2011 essa presença se tornou menos efetiva, principalmente para as escolas localizadas fora da sede da SRE, por diversos fatores já citados anteriormente.

De acordo com as respostas dadas ao questionário, quanto à percepção de cada analista sobre o PIP no momento atual, 100% dos respondentes afirmaram que o Programa tem uma proposta muito boa com objetivos e ações claros e exequíveis. Também afirmaram que o Programa representa uma política pública que veio melhorar significativamente os resultados educacionais do estado e que mudou a realidade de muitas escolas, o fazer pedagógico, a prática do professor em sala de aula. Sua execução adequada possibilita mudança de postura dos atores nas escolas, aproximando-os da SRE e SEE. Porém, 75% dos respondentes afirmam que o Programa necessita de maior empenho da SEE e mais autonomia das regionais para o desenvolvimento das ações de acordo com a realidade de cada SRE, e também defendem que o Programa precisa passar por um redimensionamento de sua proposta e de suas ações. Esses mesmos respondentes acreditam que com a mudança do governo e com a saída dos responsáveis pela criação do Programa poucas metas foram revistas e os esforços envidados foram poucos para implementar ações novas e mais eficazes.

Outro dado relevante é a afirmação de 46% dos respondentes de que as ações do programa não são desenvolvidas de forma satisfatória e com a mesma responsabilidade por todos os analistas nas escolas. Isso está comprovado nos relatórios dos analistas, arquivados na SRE.

Quando perguntados sobre o que poderia ser feito para melhorar o atendimento dos analistas nas escolas, novamente 100% afirmam ser necessário um maior número de visitas nas escolas consideradas estratégicas; que deve haver uma revisão na organização/distribuição dos polos¹⁴ de forma a favorecer as escolas e que haja autonomia para o planejamento de gestão e de equipe por parte do setor DIVEP/SRE com o cumprimento criterioso da agenda de atendimento e otimização do tempo para conclusão das ações.

¹⁴ Polo é a denominação dada ao conjunto de escolas localizadas no mesmo município ou em municípios diferentes.

Ainda, para todos os respondentes, deveria haver investimento no processo de formação continuada da equipe de analistas e deles para com a equipe pedagógica da escola; atendimento sistematizado e com foco determinado nas escolas estratégicas¹⁵ por dupla de analistas com perfil para resolver a demanda específica da escola; regularidade no atendimento; planejamento e organização dos materiais a serem repassados às escolas pela própria equipe da SRE, adaptando os materiais produzidos pela SEE e intervenções pontuais nas escolas desde os primeiros dias do ano letivo, trabalhando de forma preventiva já no 1º ano do ensino fundamental.

Para a analista B, deveria haver maior responsabilização da gestão escolar, por parte da SEE, para com a aprendizagem de seus alunos. Além de um estudo maior, discussão e apropriação da proposta curricular da SEE/MG para os anos iniciais do Ensino Fundamental, por parte dos professores e gestores escolares, nos momentos de estudo no Módulo II, que acontecem sem a presença do analista.

Já que a proposta de formação continuada para os professores foi muito insistente nas respostas dos pesquisados, acreditamos ser oportuno trazer, neste estudo, a importância do processo de alfabetização para a escolarização do indivíduo, uma vez que essa está e é a base de formação do cidadão. A próxima subseção trás alguns autores que defendem essa ideia.

2.1.2. Importância da Intervenção no processo de alfabetização

Considerando o Programa de Intervenção Pedagógica implementado em todas as escolas mineiras no ano 2008, foi possível, por meio desta pesquisa, verificar que as diretrizes e normas que balizam o programa preveem ações centradas na aprendizagem do aluno, ou seja, ações que já fazem parte da função da escola, descritas nas legislações educacionais estaduais e federais. Então, o PIP não apresenta algo totalmente novo, pois a obrigatoriedade de buscar estratégias que garantam o ensino e a aprendizagem dos alunos está preconizada na LDBN, Lei nº 9394 de 1996, em especial nos seus artigos 12º e 13º. O PIP sistematiza ações de intervenção que contemplem todos os alunos, e que são planejadas na escola

¹⁵ De acordo com a SEE/MG(2011), escolas estratégicas são todas as escolas que possuem um número de dez ou mais alunos abaixo do nível recomendável nas avaliações do PROALFA.

otimizando o aproveitamento do tempo, dos espaços e dos recursos escolares já existentes.

Dessa forma, é possível constatar, por meio das entrevistas e das visitas *in loco*, que na escola pesquisada há uma correlação entre a implementação das ações do PIP e seus bons resultados de aprendizagem alcançados pelos alunos. Buscando mostrar a importância da intervenção nas deficiências de aprendizagens dos alunos, especialmente no processo inicial da alfabetização, mostraremos que Vygotsky (2001), por meio de estudos e pesquisas realizadas em vários países e em suas próprias pesquisas, afirma que:

[...] a aprendizagem da escrita é uma das matérias mais importantes da aprendizagem escolar em pleno início da escola, que ela desencadeia para a vida o desenvolvimento de todas as funções que ainda não amadureceram na criança. (VYGOTSKY, p. 332, 2001).

Para o autor, a alfabetização põe nas mãos dos indivíduos um poderoso instrumento, tanto para a apropriação dos conceitos científicos, como para a objetivação do pensamento. A alfabetização pode se constituir em um momento preparador para o ingresso dos indivíduos nesses universos. O autor afirma ainda que:

[...] o acúmulo de conhecimentos leva invariavelmente ao aumento dos tipos de pensamento científico, o que, por sua vez, se manifesta no desenvolvimento do pensamento espontâneo e redundando na tese do papel prevalente da aprendizagem no desenvolvimento do aluno escolar. [...] O curso do desenvolvimento do conceito científico nas ciências sociais transcorre sob as condições do processo educacional, que constitui uma forma original de colaboração sistemática entre o pedagogo e a criança, colaboração essa em cujo processo ocorre o amadurecimento das funções psicológicas superiores da criança com o auxílio e a participação do adulto (VYGOTSKY, p. 243-244, 2001).

Para Rodrigues (1985) e Soares (2007), a fase inicial de escolarização deve ser entendida como importante processo de construção do conhecimento para o

cidadão, pois define uma condição ao qual o indivíduo se tornará. Rodrigues (1985) afirma que:

O processo de alfabetização não é secundário na atividade educacional. É, antes, o momento em que ocorre uma transformação psicológica, social e política do educando. Por meio dele, o indivíduo perde a sua condição de ser natural para se tornar ser social e ativo. (RODRIGUES, p. 97, 1985)

Sabendo da importância dessa fase para o desenvolvimento do indivíduo, os atores envolvidos no processo de alfabetização precisam conhecer e dominar o método de alfabetização em seus diferentes aspectos, a saber: o aspecto psicológico, o linguístico, o psicolinguístico, o sociolinguístico, utilizando para isso diversas metodologias.

Soares (2004, p. 15) conceitua que “[...] etimologicamente, o termo alfabetização ultrapassa o significado de levar o indivíduo à aquisição do alfabeto”. Para a autora, ensinar o código da língua escrita, as habilidades de leitura e escrita, requer do professor alfabetizador o conhecimento do processo e a escolha dos métodos adequados. Ainda de acordo com a autora, o processo de alfabetização não pode ser dissociado do letramento que é a apropriação social da escrita e da leitura, utilizando o conhecimento do código para compreender as práticas sociais do meio.

Para Rodrigues (1985, p. 97) o processo de alfabetização é uma etapa muito importante para a trajetória escolar do indivíduo. Para o autor:

A alfabetização visa criar situações básicas para que o educando aprenda a desenvolver habilidades que lhes serão exigidas nas etapas subsequentes de sua formação. Sem a solução adequada desta questão, as demais atividades educacionais estarão comprometidas. (RODRIGUES, 1985, p.97)

A Constituição Federal de 1988 estabelece que outras estruturas sociais, além da escola, são responsáveis pela educação integral do ser humano. Educação como direito social é dever do estado e da família, promovida e incentivada com a colaboração da sociedade. No entanto, o sistema escolar tem um papel primordial e

diferenciado em relação a esse direito constitucional. Soares (2007, p.7) ressalta que “a educação, na sua concepção mais ampla, tem objetivos que ultrapassam o raio de ação da escola”. Assim afirma que:

O sistema escolar sozinho não consegue mudar essa determinação social, mas diferentes escolas são mais ou menos bem sucedidas em fazer com que os seus alunos tenham aprendizado melhor do que o esperado pelas suas condições sociais. Ou seja, o efeito escola é relevante e decisivo, embora não possa mudar completamente a determinação social. (SOARES, p. 15, 2007)

Entre a afirmação da autora e as falas das professoras alfabetizadoras 1 e 3 da escola pesquisada durante a entrevista realizada há certa disjunção quando ao papel da escola e a função que assume. A professora 3, em seu depoimento, diz que:

“A escola hoje se ocupa muito das responsabilidades que deveriam ser da família. Os pais deveriam estimular o comportamento de estudante nos filhos, mostrando interesse pelo que eles aprendem, ajudando as crianças nas lições da escola. Já a escola complementaria isso, oferecendo conteúdo e formação educacional. Se a escola continuar fazendo esse papel que é dos pais, acabará se sobrecarregando e as funções de formação, do ensino do currículo ficam prejudicadas.” (PROFESSORA 3, em entrevista realizada em 16/04/14)

Já a professora 1 esclarece que a família e a escola têm papel fundamental no aprendizado dos alunos e não vê dificuldade nenhuma em fazer esse intercâmbio entre as funções da escola e da família, porém ela sente que enquanto desempenha as funções que seriam da família, as funções de escola ficam em segundo plano.

A família tem que se comportar como uma escola, e a escola como uma família. Tem que haver uma parceria. Nem os pais devem deixar a escola totalmente responsável, nem a escola pode responsabilizar os pais pelo insucesso da aprendizagem dos alunos.

Eles devem andar de mãos dadas. .” (PROFESSORA 1, em entrevista realizada em 16/04/14)

A participação dos pais na escola pesquisada, de acordo com a diretora e a especialista em educação, vem melhorando a cada ano. A escola tem procurado estreitar os laços com as famílias, buscando, por meio de eventos realizados mensalmente ou bimestralmente, envolver os pais nas ações da escola, por exemplo, para explicar aos pais sobre o Plano de Intervenção Pedagógica que seus filhos estão participando. Segundo a especialista, nas reuniões periódicas os pais são informados da importância de sua ajuda no processo de aprendizado dos alunos. Ainda, de acordo com a professora, em alguns casos, faz-se necessário “uma relação face a face”, em que a escola chama os pais individualmente para uma conversa, aponta as qualidades do filho e também a questão que necessita ser trabalhada em parceria (DIRETORA da EEPJK, entrevista realizada em 14 de abril de 2014).

O grande desafio para as escolas e, conseqüentemente, para a SRE e SEE/MG, tem sido avançar na consolidação do trabalho de intervenção feito pelos professores, equipe pedagógica e diretores, seja pela alta rotatividade desses atores, ou pela falta de responsabilização para com os resultados da aprendizagem dos alunos.

A observação da rotina diária da diretora da EEPJK, que foi realizada por meio das visitas e análise dos documentos referentes ao PIP, revela uma organização e clara definição de papéis dos profissionais que realizam o trabalho de intervenção pedagógica. Desde o diagnóstico das necessidades a serem trabalhadas com os alunos, a definição e a elaboração do instrumento do PIP, que define “o que será trabalhado”, “o como”, “o quando” e “quem” serão os responsáveis pelas atividades de intervenção, até a avaliação e replanejamento do trabalho. Há o planejamento e acompanhamento sistemático das atividades realizadas no PIP.

No que diz respeito à execução das atividades do PIP, é necessário ressaltar que a diretora, enquanto coordenadora do programa na escola, define em reuniões de Módulo II, de forma consensual, os papéis que cada profissional assume na estratégia de intervenção junto aos alunos para a melhoria dos resultados.

Conforme verificado na análise documental dos planos de intervenção pedagógica elaborados e executados pela escola, foi possível identificar as ações previstas para atingir as metas do programa. O monitoramento feito pelo analista é percebido por todos na escola como positivo, no sentido de que este contribuirá para a melhoria da prática pedagógica dos docentes. Segundo a Diretora da EEPJK(2014), “esse momento possibilita a inovação do trabalho realizado.” A Diretora da EEPJK afirma que “o monitoramento realizado pela escola, por meio da equipe pedagógica, pelas equipes da SRE e SEE ajudam a corrigir os erros e a replanejar o trabalho de intervenção pedagógica e também a pensar soluções para questões referentes à dificuldade de aprendizagem apresentadas por alguns alunos.”

Essa falta de sistematização dos processos de alfabetização e letramento tem se mostrado um entrave para a aquisição de novas habilidades e competências necessárias para os anos seguinte de escolarização. Por isso, o Plano de Intervenção Pedagógica deve ser resultado de reflexão coletiva a respeito das necessidades de aprendizagem dos alunos, das metas a serem atingidas pela escola e dos anseios da comunidade para oferecer um ensino de qualidade a todos os alunos.

Logo, analisar uma política que tenha como norte os resultados e as ações de intervenção pedagógicas, especialmente ligadas aos processos de alfabetização e letramento, como é o caso do PIP/ATC, mostra-se como relevante campo de pesquisa.

Na próxima sessão, será abordado o monitoramento das ações do Programa pelos analistas da SRE, mostrando quais são os objetivos e as estratégias utilizadas para essa fase da política.

2.2 Monitoramento: Pressupostos, Objetivos e Estratégias

Para que as políticas públicas educacionais possam responder de modo adequado às necessidades de seu sistema e estejam sintonizadas com as novas e crescentes demandas sociais, é indispensável que estejam apoiadas em análises seguras e confiáveis sobre a realidade educacional.

Do mesmo modo, é necessário que o sistema de ensino, as escolas e a sociedade em geral sejam informados periodicamente sobre o processo de

implementação das políticas e ações, bem como dos seus efeitos e repercussões no sistema de ensino. Só por meio de um processo de monitoramento e avaliação permanente se pode ter alguma segurança quanto à implementação correta das ações e medidas adotadas, quanto à validade dos métodos e meios empregados e quanto a escolha da alternativa mais adequada.

É por meio do conhecimento, dos efeitos sobre o sistema de ensino, que se podem determinar os fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso, pela eficácia, ou não, da ação empreendida ou da política adotada. De acordo com Condé (2012), a necessidade do monitoramento na implementação se deve à constante verificação do cumprimento das ordenações e correções de possíveis erros.

Essas são as razões pelas quais o Programa de Intervenção Pedagógica necessita de um sistema frequente de monitoramento de suas ações, em toda rede pública de ensino. O foco do monitoramento previsto para as ações desenvolvidas nas escolas era o trabalho centrado nos indicadores referentes aos resultados escolares e ao desempenho dos alunos.

Assim, no desenho do Programa, a principal função do monitoramento era oferecer informações sobre o processo em desenvolvimento, permitindo aos responsáveis tomar providências necessárias para que os resultados fossem alcançados no tempo e com as condições previstas, ou seja a implementação e o monitoramento deveriam acontecer simultaneamente.

Por meio de instrumentos como relatórios de visitas feitos pelos analistas pedagógicos ou inspetores escolares, análises de resultados de avaliações internas das escolas, resultados de projetos e ações é possível orientar e acompanhar a escola na implementação de seu plano pedagógico; conhecer as principais dificuldades dos professores para ensinar e dos alunos para aprender; corrigir rumos no decorrer da implementação das ações, bem como apoiar e sustentar as ações pedagógicas desenvolvidas; efetivar intervenções, comparar as metas propostas e os resultados alcançados.

Para realizar o monitoramento de forma efetiva e eficaz é necessário, de acordo com a configuração da política do Programa, que seus agentes – no caso os analistas, gestores escolares, professores e especialistas – tenham conhecimento dos resultados das avaliações externas, currículos e projetos em execução, além do perfil do quadro de pessoal, sobretudo da equipe e concepções pedagógica, metodologias, materiais didáticos e sistemática de avaliação, afora do Plano de

Intervenção Pedagógica elaborado pela escola, clima escolar, relações interpessoais entre os participantes do Programa e a direção de cada escola sob sua responsabilidade. Esse conhecimento da escola como um todo possibilita ao analista compreender e se aprofundar no universo da escola para intervir positivamente no percurso por ela traçado.

As estratégias de monitoramento utilizadas pelos analistas, no início da implementação do Programa, no período de 2007 a 2010, envolviam visitas periódicas às escolas, priorizando aquelas de baixo desempenho; visitas às salas de aulas; participação em reuniões pedagógicas, encontros de trabalhos coletivos; análise dos cadernos dos alunos, produções de textos; feiras culturais e científicas; análise das produções dos professores como o diário de classe, caderno de plano de aula, planos de ensino, diários de observação do desempenho dos alunos nas atividades escolares, atividades avaliativas elaboradas; análise das produções da escola com registro das atas do Conselho de classe, síntese de avaliações dos alunos e frequência às aulas, gráficos do desempenho dos alunos nas avaliações internas, organização de reuniões, encontros e cursos para atender as necessidades evidenciadas de orientações aos professores, pedagogos, além da participação de reuniões do Colegiado Escolar¹⁶.

Atualmente, com a redução significativa do número de analistas que trabalham com o programa na SRE e, conseqüentemente, a escassez de visitas às escolas, conforme demonstrado no primeiro capítulo, ficou impossível realizar todas as estratégias de monitoramento citadas acima, ficando o analista responsável por verificar somente os níveis de aprendizagem dos alunos e acompanhar a intervenção, no sentido de orientar os professores sobre melhores estratégias de ensino para as turmas que apresentam desempenho baixo nas avaliações externas.¹⁷

Essa redução de profissionais para o monitoramento adequado do Programa afetou o trabalho de todos os analistas que permaneceram, pois o número de escolas para cada profissional aumentou consideravelmente, passando cada analista acompanhar de 8 a 10 escolas. Com isso, o espaço entre uma visita e outra em cada escola ficou muito grande, enquanto escolas que se encontram distantes

¹⁶ MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Educação. Relatório do Programa Alfabetização no Tempo Certo: 2006 a 2010, p. 15.

¹⁷ Relatórios e encaminhamentos feitos pelos analistas nas visitas *in loco*.

da sede da SRE não foram visitadas durante o ano de 2012, conforme levantamento feito nos relatórios de visitas dos analistas arquivados na SRE.

A falta de acompanhamento sistematizado pode ter levado a um crescimento sutil dos resultado da SRE em estudo, por considerar que 84% das escolas da anos iniciais da rede estadual circunscritas à SRE estão localizadas fora da sede da jurisdição. A falta de planejamento e recursos para o monitoramento por parte da SEE e SRE é apontada na pesquisa com os analistas como sendo um fator preponderante na estagnação dos resultados das escolas nas avaliações externas.

Na opinião de todos os analistas pesquisados, para o monitoramento de qualidade do programa nas escolas, seria necessário maior número de visitas, um trabalho mais sistematizado e contínuo. De acordo com a resposta do analista B.:

A pouca regularidade das ações dada a interrupção das visitas às escolas, compromete os resultados do trabalho; o trabalho nas escolas deveria ser analisado a partir das demandas específicas e não somente das orientações gerais. A mesma forma de atuação para todas as escolas é ineficaz. Faz-se necessário analisar o perfil do analista em conformidade com as demandas específicas da escola(gestão, localização, formação continuada dos profissionais, estratégias de intervenção, etc). A frequência das visitas deveria ser quinzenal e as escolas melhor distribuídas. (ANALISTA B., questionário aplicado em 10/12/13)

Unaminamente, os professores entrevistados afirmaram que no ano de 2012 aconteceram poucas visitas dos analistas na escola. Dessa forma, 80% desses professores afirmaram que sentiram a falta do acompanhamento do analista e 20% disseram que já haviam compreendido bem a sistemática da intervenção e já desenvolviam o trabalho sem dificuldades. A especialista afirma que foram três visitas no decorrer do ano, porém a escola que já tinha uma sistemática de intervenção consolidada pôde dar continuidade às ações contando com a ajuda do analista para sanar dúvidas e orientá-la nas emergências que surgiam, por meio de telefonemas ou e-mails.

Diante das respostas que professores, especialista e diretora escolar deram na entrevista, é possível perceber a importância do acompanhamento sistematizado

do analista, para o bom desempenho das ações do PIP nas escolas. De acordo com os relatórios e encaminhamentos feitos pelos analistas quando das visitas às escolas, pode-se constatar que o monitoramento ficou comprometido a partir de 2011 considerado como a segunda fase do Programa. Nessa direção, destacam-se dois fatores que contribuíram para esse comprometimento: i) a redução do número de analistas da equipe pedagógica e ii) a falta de sistematização das visitas às escolas da SRE.

Sendo apresentados os problemas na fase de implementação e monitoramento nas seções anteriores, na próxima seção trata-se a avaliação do Programa na regional em estudo.

2.3 Avaliação

Avaliar o desenvolvimento das ações do PIP pressupõe, por parte dos implementadores, o conhecimento dos resultados já alcançados. Sendo assim, vale lembrar que a principal função da avaliação é oferecer informações sobre o processo em desenvolvimento que permita, aos responsáveis, tomar as providências necessárias para que os resultados e metas sejam alcançados no tempo e com as condições previstas.

O objetivo básico da avaliação de programas é obter informações úteis e críveis sobre o desempenho desses programas, os quais permitem identificar problemas e limitações, potencialidades e alternativas, levantar práticas mais eficientes e recolher lições e subsídios que possam ser retroalimentados no processo de planejamento e formulação de políticas públicas, de modo a aumentar a sua efetividade e eficiência.

O estudo da literatura sobre a avaliação de políticas públicas educacionais no contexto das reformas educativas tem sido limitado, mas se demonstra como importante ferramenta para produzir dados, mudar estratégias e fazer um redesenho da política a fim de se alcançar os objetivos propostos na formulação.

Reconhecendo essa limitação, o parâmetro a ser utilizado como instrumento de análise neste estudo são os indicadores referentes aos resultados e metas estipuladas para a SRE, previstas no acordo de resultados¹⁸ da SEE/MG, os

¹⁸ O Acordo de Resultados implantado em Minas Gerias como política pública de melhorias dos serviços prestados à sociedade, é um instrumento de pactuação de resultados que estabelece, por

depoimentos dos atores envolvidos no Programa a saber, analistas da SRE, professores alfabetizadores, diretora e a especialista em educação da escola pesquisada.

Sendo assim, Weiss (1998, p. 7), afirma que “a avaliação coleta sistematicamente evidências a partir de diversas pessoas envolvidas com o programa”. Essas evidências foram apresentadas de forma quantitativas quando das respostas aos questionários e de forma narrativa, quando das entrevistas realizadas.

“[...] Avaliação é um julgamento sistemático das operações e/ou dos resultados de uma política ou um programa, em comparando com um conjunto de padrões implícitos ou explícitos, como meio de contribuir para o aperfeiçoamento desse programa ou política. [...] Então a avaliação permite que se tirem conclusões sobre as formas pelas quais o programa está sendo administrado, ou sobre suas consequências de curto prazo, sobre sua eficácia em satisfazer as expectativas daqueles que financiam, administram e trabalham no programa ou participam de suas atividades.” (WEISS, p.7, 1998).

Nessa mesma via, Condé (2012) afirma que a avaliação permite verificar se o investimento foi bem empregado, se as metas e objetivos foram alcançados com eficácia e efetividade. Para o autor a avaliação deve ser “uma etapa essencial para o próprio sucesso das políticas, é la onde os resultados esperados e impactos desejados são verificados”. (2012, p.96).

Analizando o PIP desde sua implementação na SRE de Diamantina, verifica-se que algumas escolas têm mostrado uma evolução em suas equipes, no esforço conjunto de garantir melhor ensino, mais aprendizagem e, conseqüentemente, melhores resultados nas avaliações externas estaduais e federais. A elaboração e implementação do Plano de Intervenção Pedagógica tem sido um trabalho de todos os envolvidos no processo educativo dessas escolas onde aconteceram mudanças no pensar e no agir.

meio de indicadores e metas, quais os compromissos devem ser entregues pelos órgãos e entidades do poder executivo estadual às autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico. Em contrapartida, são concedidas aos acordados autonomias gerenciais e, em caso de desempenho satisfatório, pagamento de prêmio de produtividade aos servidores como incentivo.

De acordo com os relatórios de acompanhamento feitos pelos analistas e os dados das avaliações do PROALFA de 2012¹⁹, verifica-se que 49 das 83, ou seja, 59% das escolas de anos iniciais do Ensino Fundamental, a cultura da avaliação e análise dos resultados da aprendizagem dos alunos, a intervenção pedagógica, a busca por atingir ou superar a meta pactuada coma SRE e SEE/MG são ações e atitudes hoje incorporadas por todos nessas escolas, consideradas pela SEE/MG como escolas consolidadas²⁰.

No entanto, de acordo com o mesmo levantamento, 41% dessas escolas, têm demonstrado dificuldades em fazer com que as ações de intervenção aconteçam e por conseguinte essas escolas, passam a elaborar ações isoladas por não compreenderem que as intervenções permanentes, são oportunidades de aprendizagem e melhoria do desempenho do aluno em sua trajetória escolar. A consequência disso são que os resultados da SRE ficam estagnados ou crescem muito sutilmente, fazendo com que as metas estipuladas pela SEE/MG não sejam alcançadas.

Para Condé (2012), a avaliação deve ser pensada no momento da formulação da política, quando da mensuração de metas a serem atingidas em determinado espaço de tempo. Para o autor, o momento da avaliação produz dois resultados: “ou confirma o andamento do desenho original, verificando sua força, ou induz mudanças tanto no desenho quanto na implementação”(CONDÉ, p.96, 2012). Ainda de acordo com o autor, uma boa avaliação de política pública deve permitir a correção do andamento do processo, apontar mudanças e indicar novas ações.

Com vistas a esse último aspecto é que se propõe, no próximo capítulo, um Plano de Ação educacional (PAE) com novas ações para o Programa na SRE Diamantina, com a pretensão de divulgar as boas ações que levaram a escola pesquisada a obter êxito na aprendizagem dos alunos e, conseqüentemente, alcançar bons resultados nas avaliações externas de nível estadual e federal.

Esse PAE tem a pretensão de servir de estímulo para todas as escolas da regional que são consideradas estratégicas pela SEE/MG por não efetivarem um ensino de qualidade. De tal modo as mesmas poderão incorporar as melhores práticas desenvolvidas pela escola em estudo, assim como outras ações e

¹⁹ Fonte: <http://www.simave.caeduff.net/proalfa/resultados-anteriores/resultadosescala/>. Acesso em 12 de maio de 2014.

²⁰ A SEE/MG classifica as escolas que alcançam uma proficiência acima de 550 pontos na escala e que que possuem menos de 10 alunos abaixo do nível recomendável como escolas consolidadas.

estratégias, na expectativa de contribuir para a melhoria da qualidade e do desempenho de seus alunos e para uma maior conscientização do seu papel enquanto escola.

3. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA O PIP NA SRE DIAMANTINA

Nesse capítulo será demonstrado o Plano de Ação Educacional (PAE) com base no estudo dos resultados do PROALFA da regional de ensino de Diamantina/MG. A proposição deste PAE é levar as boas práticas implementadas na EEPJK da cidade de Diamantina, a outras escolas que atendem aos anos iniciais do Ensino Fundamental, circunscritas à jurisdição da SRE.

No capítulo 1 deste estudo, foi apresentado o contexto de surgimento do PIP, sua evolução, em termos de resultados demonstrados pelas avaliações externas estaduais e nacional. Já no capítulo 2, foram descritos os problemas que surgiram durante a implementação e monitoramento do Programa na regional em estudo, a partir de 2011, com a mudança de governo e, conseqüentemente, dos idealizadores do Programa.

As modificações ocorridas no Programa ao longo dos anos, principalmente pela falta do monitoramento sistematizado, impossibilitaram que a política pública voltada para o compromisso de ter “Toda Criança Lendo e Escrevendo até os oito anos de idade” fosse efetivada de forma satisfatória em todas as escolas da SRE.

Contudo, na escola selecionada para a presente pesquisa – a Escola Estadual Professora Júlia Kubitschek –, pode-se evidenciar, pelos dados apurados, que o desenvolvimento das ações do Programa atreladas ao monitoramento dos analistas, ao trabalho intenso da equipe gestora e pedagógica²¹ da escola fizeram com que ela alcançasse continuamente bons resultados nas avaliações externas.

Como foi destacado nas entrevistas, o diferencial dessa escola está no trabalho de intervenção permanente, com ações preventivas e corretivas desde o primeiro ano do Ensino Fundamental. De acordo com os dados obtidos com as entrevistas, todos os professores afirmam que, com o Programa, todos aprenderam a diagnosticar as dificuldades dos alunos e, logo, fazer as intervenções.

Outro fator que pode ser destacado nessa escola é o bom relacionamento entre o analista, os professores e a equipe gestora. Há um entendimento, por parte dos pesquisados, que o analista está na escola para somar esforços juntamente com a equipe, no sentido de orientar cada professor acerca das dificuldades desses para com as ações de intervenção.

²¹ Considera equipe gestora da escola, a diretora e a vice diretora e equipe pedagógica, os professores e a especialista em educação básica. (SEE/MG, 2010)

A efetividade das ações do Programa nesta escola, então, perpassa a regularidade do monitoramento feito pelo analista e pelo empenho da equipe gestora e pedagógica da escola. Todas as ações são desenvolvidas pelos professores em sala de aula quando dos reagrupamentos ou em atividades individualizadas para atendimento de um grupo menor de alunos em sala, pelo professor regente.

Neste sentido, este capítulo apresenta um Plano de Ação Educacional (PAE) coerente com o caso em estudo e com as análises feitas nos dois primeiros capítulos. A proposta desse PAE é sugerir ações que visem melhorias na elaboração e execução do Plano de Intervenção Pedagógica, a ser implementado pelos analistas nas escolas que atendem aos anos iniciais do Ensino Fundamental da SRE Diamantina, no sentido de que possam interiorizar as práticas pedagógicas bem sucedidas em outras escolas que implementaram e monitoraram o PIP e obtiveram bons resultados – como é o caso da EEPJK. Dessa forma, objetiva-se que essas escolas consigam efetivar a aprendizagem de seus alunos e, conseqüentemente, alcançar bons resultados nas avaliações internas e externas, atingindo as metas estipuladas pela SEE/MG.

A proposta de intervenção tem a finalidade de ser uma ação a ser implementada pela SRE Diamantina, após o conhecimento e análise das principais falhas detectadas no programa no nível regional, por ser considerada a primeira instância de implementação desta política pública, a saber: a falta de sistematização das visitas para monitoramento do programa, a distribuição desigual do número de escolas por analistas, a não parceria do inspetor escolar e o analista para o desenvolvimento das ações do PIP.

Para a elaboração dessa proposta, verifica-se a necessidade de três ações que podem ser consideradas o eixo norteador de todas as outras ações: maior sistematização do trabalho desenvolvido pelos analistas junto às escolas, parceria efetiva entre analistas pedagógicos e inspetores escolares no desenvolvimento das ações do Programa junto às escolas e maior entrosamento entre analista, especialistas em educação, gestores escolares e professores.

Para tanto, o capítulo será dividido em três seções, distribuídas da seguinte maneira: exposição da proposta de intervenção e apresentação das ações; fontes de financiamento; mecanismo de monitoramento e avaliação. Para apresentação da proposta de intervenção deste PAE, será utilizado um quadro geral onde constará todas os objetivos gerais, a justificativa, o público alvo, as ações, períodos,

responsáveis e o valor de cada ação. Posteriormente esse quadro será desdobrado, apresentando detalhadamente cada ação.

Nas seções subsequentes serão apresentadas as fontes de financiamento, ou seja, quanto custará cada ação, quais os agentes que poderão financiar a proposta e quais os beneficiários desta. Os mecanismos de monitoramento e avaliação serão abordados, utilizando as mesmas estratégias do PIP, porém, o diferencial será a sistematização e regularidade dessas ações.

3.2 Detalhamento da proposta de intervenção

Após identificar que os resultados das avaliações externas do PROALFA nas escolas da SRE tiveram uma evolução pequena a partir de 2011 e, por conseguinte, derivou na falta de realização das metas estipuladas pela SEE/MG para a SRE. Dessa forma foi possível delinear melhor o problema e suas possíveis causas.

Considerando a efetividade das ações do PIP desenvolvidas pela escola pesquisada, os relatórios de acompanhamento dos analistas às escolas de anos iniciais do Ensino Fundamental da regional, os questionários respondidos e entrevistas realizadas com os implementadores do Programa, foi possível efetivar uma proposta de intervenção com o intuito de divulgar as boas ações praticadas pela escola pesquisada e outras ações que podem trazer benefícios ao processo de ensino e aprendizagem e dessa forma melhorar os resultados das escolas nas avaliações externas.

A proposta de intervenção exposta sugere mudanças no momento atual de implementação e monitoramento das ações do PIP aos gestores do Programa na SRE Diamantina, bem como na prática dos analistas educacionais da Divisão de Equipe Pedagógica (DIVEP) e inspetores escolares que atuam na linha de frente do Programa, gestores, especialistas e professores dos anos iniciais do Ensino Fundamental das escolas estaduais da jurisdição em estudo.

Como o Programa, no nível regional, está sob a responsabilidade dos gestores (Diretor da SRE, Diretora da diretoria educacional, Coordenadora da DIVEP e Coordenadora da inspeção escolar), é imprescindível que as primeiras ações dessa proposta decorram do conhecimento, análise, avaliação e aprovação desses atores.

O próximo passo, e tão importante quanto o anterior, é fazer com que os analistas e inspetores escolares conheçam e se apropriem das informações apresentadas neste estudo, entendam bem as ações a serem executadas e, principalmente, compreendam que elas são necessárias para reverter o quadro atual em que se encontram as escolas consideradas estratégicas, da regional.

Nesta etapa, será imprescindível estabelecer uma relação de parceria com os implementadores, ou seja, analistas e inspetores, considerando suas experiências, as sugestões de ações bem sucedidas em várias escolas atendidas por eles e os colocando como sujeitos corresponsáveis pelo sucesso na implementação deste PAE. Para Condé, “a relação deficiente com o público alvo, tratando-o como depositário da política e não como sujeito ativo para o seu sucesso” (2012, p.92), é uma das dificuldades recorrentes na implementação de políticas ou programas.

Tendo superado essa etapa, conquistando os atores implementadores do PAE, é chegada a hora da implementação dessas ações nas escolas. O PAE, aqui proposto, não tem a pretensão de ser um programa ou uma política pública, mas “o teste da realidade, o lugar da ação” (CONDÉ, 2012, p.91). Para o autor, é preciso considerar que:

Eventualmente, diretrizes originais não chegam ao alvo, ou seja, a política é apresentada como pronta e as pessoas envolvidas não sabem exatamente porque estão fazendo aquilo.(CONDÉ, p. 93, 2012)

Nessa etapa, serão desenvolvidas várias ações que vão desde a capacitação de gestores e professores das escolas estaduais da jurisdição ao monitoramento sistematizado das ações do plano de intervenção das escolas. A capacitação dos gestores terá como pressuposto as dimensões da gestão escolar defendidas por Lück, considerando que “o movimento pelo aumento da competência da escola exige maior habilidade de sua gestão” (Lück, p.25, 2009). De acordo com a autora, as dimensões da gestão escolar perpassam por:

- ✓ Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar;
- ✓ Planejamento e organização do trabalho escolar;
- ✓ Monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais;

- ✓ Gestão de resultados educacionais;
- ✓ Gestão democrática e participativa;
- ✓ Gestão de pessoas;
- ✓ Gestão pedagógica;
- ✓ Gestão administrativa;
- ✓ Gestão do clima e cultura escolar;
- ✓ Gestão do cotidiano escolar.

Considerando a relevância de cada uma destas dimensões para o bom desenvolvimento da unidade escolar, a capacitação será realizada na sede da SRE, contando com um(a) palestrante que aborde todas as dimensões citadas por Lück. Nessa capacitação, é indispensável destacar, também, os dados apontados na pesquisa, com relação aos resultados das avaliações externas e as boas ações destacadas pela diretora e a especialista da escola pesquisada com relação à implementação do PIP na escola.

Sabendo da necessidade da capacitação constante e considerando que um profissional bem formado tem mais segurança e, assim, desempenha melhor o seu trabalho, a extensão do processo de formação também chegará ao professor.

Essa etapa de mobilização para continuidade de um programa se configura como um desafio: primeiro, porque não se pretende alterar o desenho original do Programa e, segundo, porque depende da adesão e engajamento deles na execução das ações.

O Plano de Ação Educacional apresentado abaixo traz um detalhamento de todas as ações a serem desenvolvidas pelos analistas nas escolas de anos iniciais da regional em estudo. Após a exposição do plano, será mostrada cada ação ou grupo de ações de acordo com os objetivos específicos de cada proposta nas subseções seguintes com objetivo de fornecer mais orientações para sua execução.

Quadro 7. Plano de Ação Educacional para melhoria das ações do PIP na SRE Diamantina

Sobre o Projeto					
O presente projeto apresenta propostas de aprimoramento das ações do Programa de Intervenção Pedagógica no nível da SRE Diamantina.					
Objetivo geral					
Estimular e mobilizar a equipe gestora do Programa na SRE, bem como os analistas, equipe gestora e equipe pedagógica das escolas beneficiadas para promover ações eficientes e eficazes que resultem na melhoria contínua da qualidade do ensino e aprendizagem.					
Período de execução					
Novembro de 2014 a dezembro de 2015.					
Justificativa					
Este trabalho se justifica devido à necessidade da SRE de Diamantina promover intervenção junto às escolas a ela jurisdicionadas, que apresentam resultados que refletem negativamente no processo de ensino aprendizagem, o que resulta na estagnação de sua proficiência no PROALFA, impedindo que as metas pactuadas sejam alcançadas.					
Público Alvo					
Gestores do PIP na SRE, analistas pedagógicos, inspetores escolares, diretores, especialistas em educação básica e professores alfabetizadores das escolas de anos iniciais do Ensino Fundamental da rede estadual circunscritas à SRE Diamantina.					
Desenvolvimento					
Ação	Período		Responsável	Resultado esperado	Custo (R\$)
	Início	Fim			
Reunião com equipe gestora do Programa na SRE para apresentação, discussão e aprovação do PAE	11/14/14	11/14/14	Analista responsável pelo PAE	PAE aprovado e apoiado pela equipe gestora para sua implementação e conseqüente melhoria dos resultados das escolas nas avaliações externas.	Ação sem custo

Preparação de materiais impressos para apresentação do PAE aos analistas, inspetores, diretores escolares	02/15	02/15	Analista responsável pelo PAE	Analistas e inspetores com entendimento da proposta do PAE.	2.000,00
Sensibilização e capacitação da equipe de analistas e inspetores para apresentação, implementação, monitoramento e avaliação do PAE	02/15	02/15	Analista responsável pelo PAE	Analistas e inspetores capacitados para implementar o PAE.	Ação sem custo
Convocação dos diretores, para reunião na de apresentação do PAE na sede da SRE, feita pelos analistas a cada diretor da escola sob sua responsabilidade, mediante ofício explicativo e posterior confirmação e recebimento dos formulários de solicitação de pagamento de despesas com transporte, alimentação e hospedagens dos diretores que residem fora da sede da SRE.	02/15	02/15	Analista responsável pelo PAE e analistas da SRE	Diretores convocados e solicitações de viagens empenhados e liquidados pelo setor de finanças da SRE	7.550,00
Reunião com diretores das escolas estaduais de anos iniciais para apresentação do PAE	10/03/15	10/03/15	Analista responsável pelo PAE	Que os diretores se apropriem dos resultados de suas escolas e se sintam motivados a implementar ações inovadoras em suas escolas com objetivo de melhorar a qualidade do ensino.	Ação sem custo
Contratação de um palestrante para 4	10/03/15	10/03/15	Analista	Que a palestra sirva de	2.000,00

horas de palestra em que será abordado as dimensões de gestão escolar, as ações das escolas eficazes e para os 83 diretores escolares, analistas pedagógicos e inspetores, no auditório da SRE.			responsável pelo PAE e setor de finanças da SRE	orientação e motivação para os diretores para que eles possam retornar à suas escolas com a certeza de que é possível realizar uma gestão com foco, primeiro no pedagógico.	
Reuniões ao longo do processo de implementação, com a equipe de analistas e inspetores para esclarecimentos de dúvidas e preparação de materiais para as visitas às escolas estaduais de anos iniciais. Solicitação e empenho de despesas com transporte, alimentação e hospedagens dos analistas e inspetores para viagens às escolas localizadas fora da sede da SRE e para avaliação das visitas nas escolas, levantamento de demandas das escolas	12/03/15	12/11/15	Analista responsável pelo PAE, analistas e inspetores	Que as reuniões realizadas no decorrer da implementação e monitoramento do PAE seja momentos de avaliação das ações executadas pelas escolas, trocas de informações e correção de possíveis falhas.	Ação sem custo
Contratação de agentes de formação para executar 16 horas de capacitação para os analistas pedagógicos, sobre o processo de alfabetização, para que estes façam o repasse aos professores nas escolas	05/15	05/15	Analista responsável pelo PAE	Com a capacitação realizada, espera-se que os analistas sintam mais segurança e tenham mais embasamento teórico para orientar o trabalho de alfabetização nas escolas.	4.000,00

Realização de seminário para trocas de experiências exitosas em alfabetização com professores, especialistas em educação e analistas pedagógicos	06/15	05615	Analista responsável pelo PAE	Que o seminário realizado produza momentos ricos de trocas de experiências e apresentação de práticas pedagógicas exitosas na área da alfabetização e letramento nas escolas.	Ação sem custo
Visitas sistematizadas às escolas da sede e fora da sede da SRE, para apresentação, implementação e monitoramento do PAE	16/03/15	20/11/15	Analista responsável pelo PAE, analistas e inspetores	As visitas realizadas deverá ter como resultado o apoio aos professores, especialistas em educação e gestores na execução das ações de intervenção nas escolas. Após cada visita, espera-se que a aprendizagem dos alunos esteja evoluindo dos níveis baixo para os intermediário e recomendável.	23.450,00
Reunião com os professores, especialistas e diretores para apresentação do PAE, revisão os resultados das avaliações internas e externas da escola bem como os referenciais curriculares, os planejamentos dos professores, sugestão	17/03/15	20/03/15	Analista responsável pelo PAE analistas e inspetores	Que todos os atores da escola, gestores, especialistas e professores tenham o entendimento da proposta e percebam a importância da intervenção permanente para a melhoria do ensino na unidade	Ação sem custo

de estratégias de ensino diferenciadas, diagnóstico da aprendizagem dos alunos dos anos iniciais da escola.				escolar em que atuam.	
Reuniões mensais com equipe gestora do Programa na SRE para repasse das avaliações feitas pelos analistas e inspetores nas escolas visitadas.	04/15	11/15	Analista responsável pelo PAE	Que os gestores tenham conhecimento dos resultados e das ações executadas pelos implementadores do PAE.	Ação sem custo
Reunião geral com equipe gestora do Programa, analistas e inspetores para avaliação dos resultados alcançados com a implementação deste PAE.	11/15	11/15	Analista responsável pelo PAE	Que todo esforço empreendido no desenvolvimento das ações do PAE sejam traduzidos em melhorias nos resultados educacionais das escolas da regional de ensino de Diamantina.	Ação sem custo
Total do PAE					39.000,00

Fonte: Elaboração própria

3.2.1 Ação 1: Apresentação do PAE na SRE de Diamantina

O objetivo desta ação é apresentar todo o PAE à equipe gestora do Programa na SRE Diamantina, bem como aos analistas e inspetores escolares. Para essa ação, serão utilizados os dados levantados na pesquisa, sendo eles os gráficos com resultados da SRE, compreendidos de 2006 a 2012, apresentados no capítulo 1, na seção 1.4.2 e as principais reivindicações dos analistas, apontadas nas respostas aos questionários, quanto a momentos de capacitação da equipe, maior planejamento das ações a serem desenvolvidas nas escolas, parcerias com os inspetores e maior regularidade das visitas às escolas, demonstrados no capítulo 2, na seção 2.1.

Será indicado também, destacando as ações implementadas com o PIP, que podem ter resultado no crescimento contínuo de seus resultados, o desenvolvimento do Programa na escola pesquisada.

Uma vez analisado e aprovado pela equipe gestora do Programa na SRE, a proposição deste PAE é ser implementado no início de 2015. Para tanto, os recursos financeiros para execução de suas ações devarão estar previstos no Plano Anual de Recursos (PAR/2014)²², que define ações anuais a serem executadas pela SRE. Os recursos financeiros necessários ao desenvolvimento deste projeto serão explicitados na seção 3.3 deste capítulo.

Quadro 8. Especificações das ações de apresentação do PAE

Ação (O que)	Estratégia (Como)	Período (Quando)		Responsável (Quem)	Custo (R\$) (Quanto)
		Início	Fim		
Apresentar o PAE para a equipe gestora do PIP na SRE.	Reunião com o diretor da SRE, diretora DIRE e coordenadora da DIVEP para apresentação, avaliação e aprovação do PAE. Nessa reunião,	11/14	11/14	Analista responsável pelo PAE	Ação sem custo

²² O PAR é construído por cada SRE e enviado para aprovação da SEE/MG. Os recursos do PAR são provenientes do tesouro do Estado.

	mostrar os dados e os estudos feitos ao longo da pesquisa, para justificar a implementação do PAE.				
Preparar e organizar os materiais impressos para apresentação do PAE.	Preparação de materiais impressos para apresentação do PAE aos analistas, inspetores, diretores escolares	02/15	02/15	Analista responsável pelo PAE	2.000,00
Apresentar o PAE para a equipe que irá implemente-lo na SRE.	Reunião com equipe de analistas e inspetores para apresentação de todas as ações do PAE.	02/15	02/15	Analista responsável pelo PAE	Ação sem custo

Fonte: Elaboração própria

3.2.2 Ação 2: Sensibilização da equipe de analistas pedagógicos e inspetores escolares

As ações deste bloco terão como objetivo a sensibilização, motivação e formação da equipe de campo do PIP²³. Para tanto, serão necessárias reuniões com toda equipe de analistas e inspetores escolares, momentos de estudos e formação da equipe, seminários para preparação do pessoal, para que assim possa haver a motivação dos diretores, professores e especialistas nas escolas, a executarem as ações de intervenção. Por considerar a importância do engajamento desses atores para o sucesso da proposta, todas as ações de intervenção serão apresentadas, estudadas, discutidas e analisadas nessas reuniões, para o pleno entendimento de todos os envolvidos.

²³ Para o Programa, é considerada equipe de campo os analistas e inspetores que vão até as escolas.

A primeira ação será de apresentação do PAE para os analistas e inspetores, o que ocorrerá no início do ano letivo de 2015. Na oportunidade, também serão mostrados os resultados das avaliações do PROALFA de 2006 a 2012 da rede estadual e da SRE como um todo, além do resultado dessas avaliações das escolas jurisdicionadas à SRE, para que esses profissionais conheçam a necessidade e importância da implementação deste PAE.

Os analistas e inspetores terão acesso a este PAE durante essa atividade, que será realizada no tempo e espaço de trabalho dos analistas e inspetores. E por se configurar como ação de implementação do PIP da SRE, não necessitará de recursos financeiros específicos.

Quadro 9. Especificações das ações de capacitação dos implementadores do PAE

Ação (O que)	Estratégia (Como)	Período (Quando)		Responsável (Quem)	Custo (R\$) (Quanto)
		Início	Fim		
Capacitar analistas e inspetores para executar as ações do PAE.	Capacitação da equipe de analistas e inspetores para implementação, monitoramento e avaliação do PAE nas escolas.	02/15	02/15	Analista responsável pelo PAE	Ação sem custo
Estudar a situação real das escolas.	Por meio dos resultados das avaliações externas e dos boletins pedagógicos, será feito um diagnóstico inicial da situação de cada escola, com relação ao nível de aprendizagem dos alunos Dessa forma, será sabido o que é necessário abordar com mais ênfase nas visitas à escola, ou seja, quais as habilidades precisam ser trabalhadas mais intensamente, uma vez que representam os itens de menor acerto nas avaliações externas do PROALFA.	02/15	02/15	Analista responsável pelo PAE	Ação sem custo
Capacitar os analistas da divisão pedagógica sobre o processo de alfabetização.	Contratação de agentes formadores para capacitar os analistas da divisão pedagógica sobre o processo de alfabetização, para que estes realizem a formação dos professores alfabetizadores nas escolas	05/15	05/15	Analista responsável pelo PAE	4.000,00
Realizar seminário	Convidar os analistas, inspetores escolares da	06/15	06/15	Analista	Ação sem

	SRE, professores alfabetizadores, especialistas em educação das escolas de anos iniciais da regional para seminário de boas práticas em alfabetização.			responsável pelo PAE e coordenadora da DIVEP	custo
Reunir com analistas e inspetores na SRE para avaliação das visitas de implementação e monitoramento nas escolas.	Realização de reuniões mensais com os analistas e inspetores para avaliar as ações executadas pelas escolas, de forma a corrigir possíveis falhas. Nestes momentos serão elaborados os planejamentos para atendimento à próxima visita, bem como resolução de demandas levantadas pelas escolas.	03/15	12/15	Analista responsável pelo PAE analistas e inspetores	Ação sem custo

Fonte: Elaboração própria

3.2.3 Implementação, monitoramento e avaliação do PAE nas escolas

Ao longo deste trabalho, destacou-se o quanto é determinante para o sucesso escolar que os alunos sejam alfabetizados no tempo certo. As pesquisas demonstram que caso o aluno não adquira as habilidades necessárias para o processo de alfabetização e letramento no início de sua escolarização, dificilmente completará seus estudos na Educação Básica. O foco no desempenho escolar dos alunos e, sobretudo, na alfabetização, garante o sucesso contínuo destes alunos ao longo de sua trajetória escolar.

Só é possível falar em qualidade na educação quando, por meio dela, os educandos aprendem e comprovam o aprendizado, não só por meio das avaliações externas e internas, mas também pela vivência cidadã. Nesse sentido, buscando aliar o discurso à prática, propõe-se levar esse PAE a todas as escolas da regional, a fim de mobilizar as equipes de gestores, especialistas e professores dos anos iniciais.

Esta ação se dará em duas etapas, sendo a primeira a apresentação e discussão das ações específicas para as escolas e aos diretores, em reunião na SRE. Na oportunidade, a proposta será a de convidar um palestrante especialista em gestão escolar (como os membros do corpo docente do Programa de Pós-Graduação Profissional Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública – PPGP/CAEd/UFJF), para tratar das extensões dessa, mostrando aos gestores das escolas a importância dessas dimensões para a qualidade dos serviços prestados à população. Serão apresentadas aos gestores as ações adequadas desenvolvidas pela escola pesquisada, para que esses se sintam motivados a realizar um trabalho diferenciado também em suas escolas, ainda que possuam realidades distintas.

A segunda etapa será o contato direto dos analistas e inspetores com os diretores, especialistas e professores nas escolas. Nesse momento, será feita uma reunião geral com esses profissionais para apresentação da proposta do PAE²⁴, explicitando a importância do trabalho coletivo para o bom desempenho da unidade.

²⁴ A apresentação do PAE será feita em reuniões separadas, sendo uma para todos diretores, no auditório da SRE e a outra na escola, para equipe pedagógica, ou seja, diretor, professores e especialistas em educação. O motivo desses momentos apartados se justifica na necessidade de não sobrecarregar a equipe da escola e evitar atrapalhar a rotina de trabalho.

Em seguida, será exibida uma análise dos resultados das avaliações internas e externas da escola. Após essa análise, será orientada a elaboração do plano de intervenção com definição de funções, prazos e metas para cada turma dos anos iniciais; apresentação de ações de alfabetização bem sucedidas na escola pesquisada e sugestão de projetos e ações que efetivamente contribuam para ajudar o aluno a melhorar sua aprendizagem.

O Plano de intervenção da escola terá um diferencial em relação ao proposto pela SEE-MG. Nesse, o trabalho seguirá as sugestões dos analistas feitas por meio das respostas ao questionário, conforme exposto na seção 2.1. Tais sugestões reforçam a necessidade de um trabalho preventivo, ou seja, acompanhamento do processo de alfabetização desde o primeiro bimestre nas turmas do primeiro ano do Ensino Fundamental, dando sequência as demais turmas dos anos iniciais.

Para elaboração do PIP da escola, será feito um diagnóstico de cada turma, agrupando, temporariamente, os alunos por nível de ensino, utilizando os mesmos critérios das avaliações externas, ou seja, os alunos serão divididos a partir dos níveis baixo, intermediário e recomendável nas habilidades de leitura e escrita, previstas para cada ano de ensino. Desta forma, será obtido um retrato da realidade de aprendizagem de cada turma nessa disciplina, considerada como principal eixo de aprendizagem nos anos iniciais do Ensino Fundamental.

O diagnóstico se dará com aplicação de uma avaliação, contemplando os eixos de compreensão e valorização da cultura escrita; apropriação do sistema de escrita, leitura e produção escrita. A produção da avaliação obedecerá a um modelo de referência extraída da matriz curricular prevista para cada ano de escolaridade. Essa avaliação será aplicada a todos os alunos do primeiro ao quinto ano do Ensino fundamental e após haverá correção, tabulação e análise dos resultados. Assim, cada professor, juntamente com o especialista, fará a classificação dos alunos para promover o agrupamento temporário.

Feito o diagnóstico de cada turma, será realizado um conselho no qual os professores comutarão informações sobre os níveis de aprendizagem de cada aluno. Nesse momento, com o apoio do especialista em educação, os professores realizarão o plano de intervenção para o grupo de alunos, de acordo com os níveis demonstrados pela avaliação. Nesse plano serão definidas as dificuldades de aprendizagem apresentadas pelos alunos, as estratégias de ensino que serão

utilizadas, as atividades que deverão ser trabalhadas com os e o período previsto para a intervenção.

A intervenção poderá acontecer durante uma hora diária, no início ou final da aula, por um período de dois ou três meses, de acordo com a necessidade indentificada pelo grupo. Cada grupo de alunos terá um professor responsável que, junto ao especialista, durante o processo de desenvolvimento das ações de intervenção, avaliarão o desempenho dos alunos. Identificando se há necessidade de correções ou mudanças de estratégias. Após o horário de intervenção, os alunos retornarão para as salas juntos ao professor regente, com o objetivo de continuar o processo das outras disciplinas. Nessa etapa, o analista exercerá um papel fundamental junto ao especialista em educação básica, auxiliando os professores na elaboração de seus planos.

O planejamento estratégico para intervenção acontecerá concomitante ao plano de ensino, buscando sanar as dificuldades apresentadas pelos alunos no decorrer do processo. O objetivo principal da intervenção contínua é não permitir que os alunos prossigam os estudos acumulando dificuldades de aprendizagem a cada ano de ensino, dentro dos ciclos.

Essa estratégia para elaboração do PIP foi verificada na EEPJK como uma intervenção de sucesso, garantindo a equidade na aprendizagem como um todo. Disso decorre a expectativa de implemetá-la nas demais escolas da regional por entendê-la como viável e eficaz.

O monitoramento se configura como importante etapa no percurso da implementação deste PAE. Como o ponto de convergência desta etapa é o acompanhamento das ações e projetos desenvolvidos nas escolas, é imprescindível que o analista e o inspetor escolar estejam *in loco*, verificando o desempenho dos alunos, orientando os professores em suas dificuldades, ou seja, apoiando e sustentando as ações pedagógicas desenvolvidas pela escola.

O acompanhamento e avaliação da implementação deste PAE se fará nos mesmos moldes do Programa apresentado na seção 1.4.1. O diferencial estará na sistemática e frequência. Portanto, vale dizer que todo o trabalho deverá ser monitorado e avaliado constantemente, a fim de minimizar as possíveis dificuldades que apareçam no percurso.

Para um monitoramento satisfatório, as escolas da sede da SRE serão acompanhadas quinzenalmente pelos analistas e as escolas localizadas fora da

sede receberão visitas mensalmente, uma vez que esse PAE não prevê o aumento no número atual de analistas e sim mais recursos financeiros para o acompanhamento sistematizado nas escolas. As visitas acontecerão com o objetivo de fornecer suporte pedagógico aos professores e orientação aos gestores e especialistas em educação. O que poderá acontecer em reuniões nos módulos II, no contra turno do professor, evitando, assim, prejudicar a carga horária do aluno.

Ainda na fase de monitoramento, acontecerão reuniões com analistas e inspetores, para análise das ações com objetivo de fazer possíveis correções de rota no decorrer da implementação das ações nas escolas e também para formação continuada da equipe e trocas de experiências.

A partir da apresentação aos gestores do Programa na regional e na SEE/MG e a aprovação deste PAE, a previsão para sua implementação será no início do período letivo de 2015. Demonstrados os elementos norteadores aos quais este PAE se destina, passa-se a seção seguinte onde serão abordados os mecanismos de financiamento desta proposta.

Cabe ressaltar que os recursos para realização dessas ações se referem às despesas de transporte, alimentação e hospedagem (diárias) dos analistas e inspetores para as escolas localizadas fora da sede da SRE e ao material de divulgação do projeto, como cópias de formulários, manuais de orientações, apostilas para estudo dos analistas e *folders* que serão utilizados para apresentação e divulgação do PAE. No quadro abaixo apresenta-se a proposta das ações descritas acima.

Quadro 10. Especificações das ações de implementação, monitoramento e avaliação do PAE.

Ação (O que)	Estratégia (Como)	Período (Quando)		Responsável (Quem)	Custo (R\$) (Quanto)
		Início	Fim		
Convocar, por meio de ofício, os diretores das escolas estaduais de anos iniciais do Ensino Fundamental da SRE para reunião de apresentação.	Convocação dos diretores, para reunião de apresentação do PAE na sede da SRE, feita pelos analistas a cada diretor da escola, sob sua responsabilidade, mediante ofício explicativo e posterior confirmação e recebimento dos formulários de solicitação de pagamento de despesas com transporte, alimentação e hospedagens dos diretores que residem fora da sede da SRE.	03/15	03/15	Analista responsável pelo PAE e analistas da SRE	7.550,00
Reunião com os diretores, para apresentação do PAE na sede da SRE	Realização de reunião com diretores das escolas estaduais de anos iniciais da SRE para apresentação do PAE	03/15	03/15	Analista responsável pelo PAE	Ação sem custo
Contratar um palestrante que aborde as dimensões da gestão escolar para a reunião de diretores escolares, analistas e inspetores.	Contratação de um palestrante para discorrer durante 4 horas para os 83 diretores escolares, analistas pedagógicos e inspetores, no auditório da SRE, em que será abordado as dimensões da gestão escolar e as ações eficazes das escolas.	03/15	03/15	Analista responsável pelo PAE e setor de finanças da SRE	2.000,00
Reunião com diretores,	Realização de reunião com os professores,	03/15	03/15	Analista responsável	Ação sem

professores e especialistas nas escolas.	especialistas e diretores das escolas de anos iniciais da SRE para apresentação do PAE, estudo dos resultados das avaliações internas e externas da escola bem como os referenciais curriculares, os planejamentos dos professores, sugestão de estratégias de ensino diferenciadas, diagnóstico da aprendizagem dos alunos dos anos iniciais da escola.			pelo PAE analistas e inspetores	custo
Visitar as escolas	Visitas sistematizadas às escolas da sede e fora da sede da SRE, para apresentação, implementação e monitoramento do PAE	03/15	11/15	Analista responsável pelo PAE, analistas e inspetores	23.450,00
Reunião com diretores, professores e especialistas nas escolas.	Realização de reuniões mensais com os professores, especialistas e diretores das escolas para implementação e monitoramento das ações do PAE	04/15	11/15	Analista responsável pelo PAE analistas e inspetores	Ação sem custo
Reunião mensal com os implementadores do PAE.	Realização de reuniões mensais com analistas e inspetores na SRE para avaliação das visitas nas escolas, levantamento de demandas das escolas	03/15	11/15	Analista responsável pelo PAE, analistas e inspetores	Ação sem custo
Reunião mensal com equipe gestora do PIP.	Realização de reuniões mensais com equipe gestora do PIP na SRE para repasse das avaliações feitas pelos analistas e inspetores nas escolas visitadas	04/15	11/15	Analista responsável pelo PAE	Ação sem custo

Reunião com equipe gestora do PIP, analistas e inspetores	Realização de uma reunião geral com equipe gestora do PIP, analistas e inspetores para avaliação dos resultados alcançados com a implementação deste PAE.	11/15	11/15	Analista responsável pelo PAE	Ação sem custo
---	---	-------	-------	-------------------------------	----------------

Fonte: Elaboração própria

3.4 Os recursos financeiros e humanos para o desenvolvimento do PAE

Para realização das ações deste PAE, serão previstos recursos a fim de custear as despesas de transporte, alimentação e hospedagem dos gestores quando da convocação destes para apresentação do projeto na SRE e da equipe de analistas e inspetores ou quando da visita destes às escolas localizadas fora da sede da SRE. Também serão previstos recursos para material impresso, os formulários para registros e outros que se fizerem necessários.

Em resumo, são recursos que representam um baixo custo orçamentário, mas que serão de extrema importância para a implementação desta proposta. Quanto aos recursos humanos, aproveitaremos aqueles que já fazem parte do quadro da SRE, para acompanhar as atividades. Portanto, não se configurará despesas adicionais para a SEE/MG, o que poderia inviabilizar a implementação deste PAE.

Para obtenção dos recursos financeiros, será feita uma estimativa de gastos para o desenvolvimento das ações em planilha, a fazer parte da previsão de recursos para a Divisão Pedagógica, anexada ao PAR da SRE para envio à SEE/MG. Após análise e aprovação, os recursos serão enviados no início do ano seguinte.

O quadro abaixo apresenta a planilha de execução financeira que será utilizada no desenvolvimento das ações deste PAE, na SRE em estudo. A proposição de incluí-lo nas ações da Divisão Pedagógica tem como objetivo principal incentivar a continuidade, com qualidade, das boas ações desenvolvidas pelo Programa na primeira fase de sua implementação.

Quadro 11. Planilha financeira do PAE (valor estimado)

Nº de profissionais envolvidos	Gastos com transporte (R\$)	Gastos com hospedagem e alimentação (Diárias) (R\$)	Gastos com palestrante e material impresso e de divulgação (R\$)	Valor Total (R\$)
123	6.000,00	24.000,00	9.000,00	39.000,00

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar o custo/benefício desta proposta, deve-se remeter à meta da SEE/MG de ter “Toda criança lendo e escrevendo até os oito anos de idade”. Portanto, colocar como eixo do trabalho da regional a gestão pedagógica, isto é, o foco na aprendizagem dos alunos e o desempenho das escolas, é garantir que o sistema priorize a sua própria razão de existir, o seu papel fundamental, sua missão institucional.

Julga-se possível cumprir as ações e prazos definidos neste PAE, porque, alicerçadas em concepções, princípios e diretrizes educacionais, sabe-se que as escolas e os sistemas de ensino devem existir em função de sua capacidade de atender à demanda social por mais oportunidades de acesso, permanência, qualidade e, principalmente, mais assistência aos que apresentam maior dificuldade de aprendizagem.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o estudo sobre o Programa de Intervenção Pedagógica implementado pela SEE/MG a partir de 2008 em todas as escolas estaduais mineiras, observa-se a importância do processo de alfabetização para a vida escolar do indivíduo buscando agir e intervir no processo pedagógico, procurando soluções práticas e possíveis em busca da melhoria do desempenho do aluno.

É necessário avaliar o que foi feito pelo PIP até o momento, para aperfeiçoar o desempenho escolar, o que deve ser mantido e o que precisa ser redirecionado. Verificando, dessa forma, as possíveis estratégias e as metas a serem alcançadas com objetividade, clareza e prazos de execução bem definidos.

Percebe-se também, na sugestão do Plano de Ação Educacional, metas e ações de melhoria para o PIP/ATC nas escolas de anos iniciais do Ensino Fundamental da SRE de Diamantina, para as quais é fundamental a importância do papel de cada profissional da escola. É importante que os professores busquem alternativas de intervenção, os diretores estimulem sua equipe a adotar novas formas de trabalho, além de um clima escolar de cooperação e crescimento profissional. Trata-se de uma tarefa coletiva que envolve não só as escolas, mas a SEE/MG e regionais, para garantir o suporte necessário de apoio, buscando estratégias de melhoria para as escolas, acompanhamento e materiais pedagógicos que possibilitem o alcance dos seus objetivos, bem como o compartilhamento de experiências bem sucedidas nas escolas do estado, ampliando as possibilidades de conquista na busca cada vez mais da qualidade do ensino ofertado.

O Programa de Intervenção Pedagógica representa, portanto, um marco importante na educação mineira, apontando para um crescimento no desempenho dos alunos do ciclo inicial de alfabetização, como apontado pelos gráficos na seção 1.3 deste estudo. Não obstante, sabemos que ainda há um longo caminho a percorrer, acreditando que com um esforço conjunto para implementar as novas ações sugeridas neste PAE, enfrentando alguns desafios inerentes ao processo de implementação, monitoramento, os resultados poderão possibilitar maior sucesso e oportunidades educacionais.

Foi possível identificar, na escola pesquisada, que a política pública de intervenção pedagógica implementada pela SEE/MG foi desenvolvida de acordo com o desenho do Programa. Mediante o acompanhamento necessário dos

analistas educacionais durante todo o processo, da implementação ao monitoramento das ações, ajudando os professores e especialistas da escola, visualizou-se um crescimento contínuo dos resultados educacionais apontados pelas avaliações externas do PROALFA, PROEB e Prova Brasil.

Nessa perspectiva, a cultura de escola se alicerça num conjunto particular de fatores organizacionais que a diferencia das demais. No caso específico da unidade pesquisada, a cultura de organização, planejamento e ações instaurados podem estar contribuindo para a cultura de excelência e dos satisfatórios resultados de desempenho apresentados pelas avaliações externas ano a ano.

Por fim, ressalta-se a importância dos atores escolares apropriarem-se das diretrizes e normas das políticas públicas implementadas nas escolas, neste caso em particular, o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP), para que seus objetivos sejam alcançados. Entendemos ainda, que o gestor que atua efetivamente é o grande articulador no desenvolvimento das ações que implementam o projeto pedagógico da escola.

Nesse contexto, as ações de intervenção pedagógica, acrescidas de uma liderança escolar forte e participativa, de uma equipe escolar qualificada e motivada, comprometida com a aprendizagem do aluno e de uma estrutura pedagógica adequada ao atendimento dos estudantes, podem propiciar um ambiente favorável ao sucesso.

Na medida em que as avaliações em larga escala têm proporcionado aos sistemas identificar grupos de escolas que necessitam de políticas diferenciadas, oportunizando a equidade a todos os alunos, as escolas de excelência também são apontadas. Diante disso, uma política possível seria então evidenciar e fazer conhecer um conjunto de procedimentos, informando que esse produz resultados efetivos e eficazes.

Contudo, as ações de ensino aprendizagem perpassam pelo viés do papel da gestão pedagógica dos processos, ou seja, uma escola que possui uma gestão centrada nos resultados do ensino aprendizagem, consegue desenvolver a proposta de intervenção de seus alunos sem a necessidade de constantes visitas de agentes externos, no caso os analistas, fazendo-se cumprir o que preconiza a LDB.

5. REFERÊNCIAS

BRITO, L.; R. FRANÇA. Plano de Carreira dos Docentes de Minas Gerais: Choque de Gestão e Cultura do Desempenho no Governo de Aécio Neve. *In: VII Seminário Internacional Rede Estrado/II Seminário Internacional de Políticas Educativas em Latinoamérica* – UCH – CLACSO. Lima, Peru, 2010.

CONDÉ, Eduardo Antônio Salomão. Abrindo a caixa – Elementos para melhor compreender a análise das Políticas Públicas. *In: Revista Pesquisa e Debate em Educação*, Juiz de Fora, vol.2, n.2, pp. 78- 100, jul./dez. 2012

GANDIN, Danilo. **A Prática do Planejamento Participativo**. Petrópolis: Vozes, 1994;

FERREIRA, Patrícia Valesca Gomes. Avaliação, alfabetização e responsabilização. *In: Revista Pesquisa e Debate em Educação*, Juiz de Fora, vol.2, n.2, pp. 24- 44, jul./dez. 2012.

FILOCRE, Jose Antônio Saraiva; GUIMARAES, Vanessa Pinto. Cooperação estado-municípios na implementação e avaliação de políticas públicas de educação. *In: Revista Pesquisa e Debate em Educação*, Juiz de Fora, vol.2, n.1, pp. 86- 96, jan./jul. 2012.

LOPES, R.; G. Costa; L. Fraga; M. Freitas. **Políticas Públicas do Estado de Minas Gerais para o Enfrentamento de uma das formas de exclusão social: o analfabetismo**, 2008. Disponível em: <http://www.coloquiointernacional.unimontes.br/2008/arquivos/86rosilenebeatrizlopes.pdf>. Acesso em: 18 de janeiro de 2013.

LÜCK, Heloísa. **A Gestão Participativa na Escola**. Vol. III (Série Cadernos de Gestão). Petrópolis: Editora Positivo, 2006.

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista Semiestruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros**. CNPq. Marília, 2004.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Educação. **O Programa de Intervenção Pedagógica Alfabetização no Tempo Certo. Relatório Síntese do Programa 2006-2010.** SEEMG: Belo Horizonte, 2010.

_____. **Guia de Reorganização e Implementação do Plano de Intervenção Pedagógica 2008.** Minas Gerais, 2008.

_____. **Centro de Referência Virtual do Professor (CRV).** *Disponível em:* http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/. *Acesso em:* 25 de setembro de 2009 e 07 de dezembro de 2013.

_____. Secretaria Estadual de Educação - SEE/MG. **Boletim Pedagógico-PROALFA.** Belo Horizonte, 2007.

_____. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Boletim pedagógico do Proalfa 2010.** *Disponível em:* <http://www.simave.caedufjf.net/simave/proalfa/home.faces>. *Acesso em:* 16 de janeiro de 2013.

_____. Ministério da Educação. **Portal MEC/Ideb.** *Disponível em:* http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=336&id=180&option=com_content&view=article. *Acesso em* 06/11/2013.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394 de 20 de dezembro de 1996.** *Disponível em:* http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. *Acesso em* 12 de novembro de 2013.

OLIVEIRA, M. A. e ROCHA, G.. **Avaliação em larga escala no Brasil nos primeiros anos do Ensino Fundamental.** *Disponível em:* http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/274.pdf *Acesso em* 18 de janeiro de 2014.

RODRIGUES, N. **Por uma Nova Escola: o transitório e o permanente na educação**. São Paulo: Cortez, 1985.

SIMAVE, **Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública**. *Disponível em:* <https://www.educacao.mg.gov.br/component/content/article/1414-sistema-mineiro-de-avaliacao-da-educacao-publica-/421>. *Acesso em:* 14 janeiro de 2013.

SOARES, M. B. **Alfabetização e letramento**. 5. ed. São Paulo: Contexto, 2007.

_____. Letramento e alfabetização: as muitas facetas. *In: Revista Brasileira de Educação*, São Paulo, n. 25, p. 5-16, jan./abr. 2004.

VYGOTSKY, L. S. **A construção do pensamento e da linguagem**. Tradução do russo: Paulo Bezerra. São Paulo: Martins Fontes, 2001

WEISS, Carol. Avaliação. **Apostila da disciplina de Avaliação e Indicadores Educacionais do Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública – CAED/UFJF**, Juiz de Fora, 2012.

6 . APÉNDICE

6.1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

6.2 - Questionário para analistas – SRE Diamantina

6.3 - Questionário para gestores da SRE Diamantina

6.4 - Questionário para gestora da escola pesquisada

6.5 - Roteiro de Entrevista semiestruturada- Professor alfabetizador

6.6 - Roteiro de Entrevista semiestruturada – Especialista em Educação Básica

6.7 Roteiro de Entrevista semiestruturada - Diretora Escolar

6.8 Roteiro de Entrevista semiestruturada - Analista Educacional da SRE - Diamantina

6.1 Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O(a) Senhor(a) está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada **O Programa de Intervenção Pedagógica e os desafios da alfabetização: o caso da Escola Estadual Profª Júlia Kubitschek da Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, MG**, desenvolvida pela pesquisadora Rozânia de Fátima Santos, sob orientação do Professor Doutor Marcelo Câmara, que dará origem a dissertação de mestrado a ser apresentada na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

O(a) Senhor(a) foi selecionado(a) devido à escola na qual atua ser objeto de estudo desta pesquisa. Sua participação não é obrigatória e a qualquer momento o Senhor(a) pode desistir de participar e retirar seu consentimento, sem prejuízo algum em sua relação com a pesquisadora, com a UFJF, ou ainda com a escola na qual o Senhor(a) atua.

Este trabalho tem como objetivo principal analisar a execução das ações do Programa de Intervenção Pedagógica pela Superintendência Regional de Ensino de Diamantina, MG, entre os anos de 2006 e 2012, especificamente na Escola Estadual Profª Júlia Kubitschek. Pretende-se ao final, divulgar estes resultados para as demais escolas da jurisdição com o intuito de aprimorar a gestão pedagógica, a fim de que se possa, intervir nas práticas pedagógicas, com possibilidades concretas de promover melhoras significativas na alfabetização dos alunos até o 3º ano do Ensino Fundamental.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em conceder uma entrevista aberta e gravada – **seu nome e identificação da entidade que representa será mantido em anonimato.**

As informações fornecidas serão processadas e analisadas pela pesquisadora junto com outras entrevistas e documentação institucional (documentos relacionados ao PIP, atas de reuniões e visitas, dentre outros), tendo em vista o tema e objetivo em investigação.

A citação de seu depoimento deverá ser autorizada por escrito, caso a pesquisadora venha a utilizar trechos de sua entrevista. ***Ressalte-se que todos os resultados oriundos desta pesquisa são de inteira responsabilidade da pesquisadora.*** Todo material desta pesquisa ficará sob a guarda da pesquisadora.

O (a) Senhor (a) receberá uma cópia deste termo, onde constam os telefones e o endereço da pesquisadora e do orientador desta pesquisa; com estes, o(a) Senhor(a) poderá tirar todas as dúvidas em relação a pesquisa.

Atenciosamente,

Rozânia de Fátima Santos

Contatos:

Rozânia de Fatima Santos (pesquisadora)

Telefones: (38) 35312741/ 99077039

E-mail: rozaniafsantos@yahoo.com.br / rozania.santos@educacao.mg.gov.br

Endereço: Rua do Tijuco, 524 A, Bairro Centro – CEP: 39100-000 – Diamantina/MG

Outros contatos:

Marcelo Câmara (orientador da pesquisa)

E-mail: mcamara@caed.ufjf.br

PPGP/CAED/UFJF

Telefone: (32) 40099326

E-mail: nucleoppgp@caed.ufjf.br

Declaro que entendi os objetivos, riscos, e benefícios de minha participação nesta pesquisa e, assim, concordo em participar.

Sujeito da pesquisa

6.2 - Questionário para analistas – SRE Diamantina

Objetivo: Pesquisar sobre a função do Analista Educacional, especificamente trabalhando com o Programa de Intervenção Pedagógica.

I. Identificação:

a) Formação acadêmica:

b) Há quanto tempo está nessa função?

() menos de 1 ano () de 1 a 5 anos () de 5 a 10 anos () mais de 10 anos

c) Têm experiência com alfabetização () Sim () Não

II. Questões:

1) Você recebeu alguma formação sobre a função de analista antes ou durante sua atuação?

() Sim. Como foi essa formação?

() Não. Como uma formação para esse projeto deveria ser feita?

2) Quais são suas atribuições enquanto analista?

3) Como você acredita que deveria ser o seu trabalho nas escolas e com que frequência?

4) Qual sua percepção sobre o PIP?

5) Em que medida o PIP é importante para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem?

6) Em sua visão, o que poderia ser feito para melhorar o atendimento nas escolas?

7) Na sua opinião, que ações poderiam ser implementadas pelo PIP para elevar os resultados das escolas nas avaliações externas?

Obrigada pela sua colaboração!

6.3 - Questionário para gestores – SRE Diamantina

1) Qual o conhecimento que você tem em relação ao Programa de Intervenção Pedagógica da SEE/MG? _____

2) Qual a autonomia que os gestores da SRE tem para formatar, ou melhor redesenhar a proposta de atendimento dos analistas nas escolas? _____

3) Como você, enquanto gestor, poderia contribuir para a melhoria desse atendimento? _____

4) Como você acredita que deveria ser o trabalho dos analistas nas escolas e com que frequência? _____

5) Na sua opinião, que ações poderiam ser implementadas pelo PIP para elevar os resultados das escolas nas avaliações externas? _____

Obrigada pela sua colaboração!

6.4 Questionário para gestora da escola pesquisada – SRE Diamantina

I. Identificação:

Formação acadêmica: _____

a) Há quanto tempo está nessa função?

() menos de 1 ano () de 1 a 5 anos () de 5 a 10 anos () mais de 10 anos

b) Têm experiência com alfabetização () Sim () Não

II. Questões

1) Como funciona o PIP em sua escola?

2) Você costuma discutir com o analista a operacionalização do PIP em sua escola?

3) Em que medida o PIP é importante para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem em sua escola?

4) Em sua visão, o que poderia ser feito para melhorar o atendimento do analista em sua escola?

5) Na sua opinião, que ações poderiam ser implementadas pelo PIP para elevar os resultados de sua escola nas avaliações externas?

Obrigada pela sua colaboração!

6.5 Roteiro de Entrevista semiestruturada

ATOR: Professor alfabetizador do Ciclo Inicial do Ensino Fundamental

ESCOLA ESTADUAL: Professora Júlia Kubitschek

DATA:15/04/2014

LOCAL: sala da supervisão da escola.

Bloco 1: Trajetória Profissional

1.1 Qual a sua formação?

1.2 Fale-me sobre o seu ingresso na área educacional, como também de sua experiência em outras funções ou cargos.

1.3 Quando, como e em que contexto iniciou no cargo de professor (ou na função) nessa instituição?

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

2.1 Quando e quando você tomou conhecimento da implementação do PIP nessa escola.

2.2 Você conhece as diretrizes e os referenciais do PIP? Fale sobre eles.

2.3 Qual é o papel do professor na condução do PIP na escola? Fale um pouco da sua participação na elaboração do PIP, ou seja, nas ações de intervenção pedagógica nessa escola.

2.4 Fale sobre a participação dos pais nesse programa e no dia a dia da escola.

2.5 Gostaria que me falasse a respeito dos desafios que encontra no desenvolvimento do PIP.

2.6 Fale um pouco sobre sua relação com a gestão escolar, com o analista educacional que atende sua escola e com o especialista.

2.7 O que você entende que seja o papel do gestor na coordenação do PIP?

2.8 Relate sobre o monitoramento do PIP realizado pela equipe da SRE e SEE.

2.9 Você participou ou participa de formação continuada? Quais.

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

3.1 Esta escola tem uma trajetória de bons resultados no PROALFA/SIMAVE/MG, bem como no IDEB. Fale sobre esses resultados e sobre o que a escola faz para mantê-los.

Bloco 4: Finalização

4.1 Fale um pouco sobre o modo de gestão do cotidiano escolar.

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

Bloco 4: Finalização

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

Obrigada pela sua colaboração!

6.6 Roteiro de Entrevista semiestruturada

ATOR: Especialista de Educação Básica

ESCOLA ESTADUAL: Professora Júlia Kubitschek

DATA:15/04/2014

LOCAL: sala da supervisão da escola.

Bloco 1: Trajetória Profissional

1.1 Qual a sua formação?

1.2 Fale-me sobre o seu ingresso na área educacional, como também de sua experiência em outras funções ou cargos.

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

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

2.1 Você conhece as diretrizes e referenciais desse programa?

2.2 Fale um pouco da trajetória da implementação do Programa nessa escola.

2.3 Qual é o papel do especialista na condução do PIP na escola? Fale sobre a sua participação no desenvolvimento do PIP, ou seja, no desenvolvimento de intervenções que visam o bom desempenho dos alunos.

2.4 O que você entende que seja o papel do gestor na coordenação do PIP. Relate sobre a atuação da gestora na implementação do PIP e no desenvolvimento das ações pedagógicas.

2.5 Gostaria que me falasse a respeito dos desafios que encontra na implementação do PIP, ou seja, no desenvolvimento de ações que visam o bom desempenho dos alunos.

2.6 Fale um pouco sobre sua relação com os professores, secretárias e a vice diretora.

2.7 Gostaria que relatasse sobre o monitoramento do PIP realizado pela equipe da SRE e ou da SEE.

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

3.1 Esta escola tem uma trajetória de bons resultados no PROALFA/SIMAVE/MG, bem como no IDEB. Fale sobre as ações que a escola vem realizando para atingir esses resultados e, também, para mantê-los.

Bloco 4: Finalização

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

Obrigada pela sua colaboração!

6.7 Roteiro de Entrevista semiestruturada

ATOR: Diretora Escolar

ESCOLA ESTADUAL: Professora Júlia Kubitschek

DATA:16/04/2014

LOCAL: Gabinete da diretora da escola.

Bloco 1: Trajetória Profissional

1.1 Qual a sua formação?

1.2 Fale-me sobre o seu ingresso na área educacional, como também de sua experiência em outras funções ou cargos.

1.3 Quando, como e em que contexto iniciou no cargo de gestora desta instituição?

1.4 Participou de formação continuada relacionada ao cargo que ocupa?

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

2.1- Quais as diretrizes desse programa?

2.2 Quando, como e em que contexto ocorreu a implantação do PIP nesta escola? Fale um pouco da trajetória da implementação do PIP nesta escola.

2.3 Como você percebe a relação entre Analista x especialista x professor? Como os demais atores /profissionais envolvidos no PIP respondem à implementação do mesmo e como eles se inserem nesse programa.

2.4 Gostaria que me falasse a respeito dos desafios que encontra na implementação do PIP.

2.5 Fale um pouco sobre como é a sua relação enquanto gestora com os professores, com o especialista e com os analistas.

2.6 Qual é o papel do gestor na coordenação do PIP na escola?

2.7 Gostaria que relatasse sobre o monitoramento do PIP realizado pela equipe da SRE e SEE.

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

3.1 Esta escola tem uma trajetória de bons resultados no PROALFA/SIMAVE/MG, bem como no IDEB. Fale sobre esses resultados e de que forma a escola as mantém.

3.2 Qual a contribuição do PIP nesses bons resultados?

Bloco 4: Finalização

4.1 Gostaria que me falasse a respeito do seu Plano de Ação.

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

Obrigada pela sua colaboração!

6.8 Roteiro de Entrevista semiestruturada

ATOR: Analista Educacional SRE – Diamantina que atende a escola pesquisada.

SRE- Diamantina

DATA: 22/04/2014

LOCAL: casa da analista

Bloco 1: Trajetória Profissional

1.1 Qual a sua formação?

1.2 Fale-me sobre o seu ingresso na área educacional, como também de sua experiência em outras funções ou cargos.

1.3 Quando, como e em que contexto iniciou no cargo de Analista Educacional nesta instituição?

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

2.1 Quais as diretrizes e referenciais desse programa?

2.2 Fale um pouco da trajetória da implementação do PIP na SRE e na Escola monitorada por você.

2.4 Qual é o papel do analista na condução do PIP na escola? Fale sobre a sua participação no desenvolvimento do PIP na escola, ou seja, no desenvolvimento de intervenções que visam o bom desempenho dos alunos.

2.5 O que você entende sobre o que seja o papel do gestor na coordenação do PIP na escola?

2.6 Gostaria que me falasse a respeito dos desafios que encontra na implementação do PIP, ou seja, no desenvolvimento de ações que visam o bom desempenho dos alunos.

2.7 Como você percebe a relação entre Analista x especialista x professor x gestor.

2.8 Gostaria que relatasse sobre o monitoramento do PIP realizado pela equipe da SRE e da SEE.

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

3.1 A escola tem uma trajetória de bons resultados no PROALFA/SIMAVE/MG, bem como no IDEB. Fale sobre as ações que a escola vem realizando para atingir esses resultados e, também, para mantê-los.

Bloco 4: Finalização

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

Obrigada pela sua colaboração!

7. ANEXOS

Anexo 7.1 - Formulário para relatório de visita do analista

Anexo 7.2 - Formulário de monitoramento do PIP/ATC

Anexo 7.3 - Formulário de cadastro das escolas usado pelos analistas em visitas às escolas

Anexo 7.4 - Formulário do EEB acompanhamento do caderno do professor dos anos iniciais

Anexo 7.5 - Formulário para elaboração do planejamento bimestral do professor

Anexo 7.6 - Formulário para elaboração do plano de ação do EEB

Anexo- 7.7- Formulário para elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica da escola.

Anexo 7.8- Formulário usado pelo EEB para observação da prática pedagógica em sala de aula.

Anexo 7.9- Formulário de organização da rotina de trabalho do EEB

Anexo 7.1 Formulário para relatório de visita do analista

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE DIAMANTINA
DIRETORIA EDUCACIONAL / DIVISÃO DE EQUIPE PEDAGÓGICA
Praça das Missões, - 45 Largo Dom João
E-mail:sre.diamantina.gab@educacao.mg.gov.br

Relatório de Acompanhamento do PIP/ATC

Escola Estadual: _____
Município: _____
Data: ____/____/____
Horário de Chegada: _____ Horário de Saída: _____
Analista Educacional: _____
Diretor(a): _____
EEB: _____

Observações Gerais	Observações Pedagógicas	Sugestões apresentadas	Tópicos a serem esclarecidos na próxima visita
Orientações/Encaminhamentos		Responsável	Prazo

Analista(s) _____ MASP: _____
Inspetor(a) _____ MASP: _____
Diretor _____ MASP: _____
EEB _____ MASP: _____

Anexo 7.2- Formulário de monitoramento do PIP/ATC

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE DIAMANTINA
DIRETORIA EDUCACIONAL / DIVISÃO DE EQUIPE PEDAGÓGICA
Praça das Missões, - 45 Largo Dom João
E-mail:sre.diamantina.gab@educacao.mg.gov.br

Monitoramento pedagógico -Escolas Anos Iniciais – Ensino Fundamental

01 – Dados da escola:

Escola Estadual: _____

Data: __/__/____

Diretor: _____

Vice-diretor: _____

Especialistas: _____

02 - Quadro de turmas:

Ano	Turno	Nº de alunos	Professor	Nº de alunos que não leem

03 - Repetência: _____

Motivo: _____

Aprovação: _____

04- Avaliações internas: distribuição de notas/conceitos

1º bimestre	
2º bimestre	
3º bimestre	
4º bimestre	

05 - Problemas prioritários na escola: _____

06 – Projetos Institucionais desenvolvidos pela escola:

- ☐ Escola Viva ☐ PEP – Programa de Educação Profissional ☐ Curso Normal
☐ PROETI – Projeto Escola de Tempo Integral ☐ sim ☐ não ☐ Nº de turmas Anos Iniciais
☐ PROETI – Mais Educação 2014
☐ Aprofundamento de Estudos
☐ GDP – Grupo de desenvolvimento Profissional
☐ PAV – Projeto Acelerar para Vencer
☐ Projeto Incluir
☐ PEAS – Programa Educacional de atenção ao jovem

07 – Atendimentos Educacionais Especializados(informar nº): Não tem

_____ Sala de recurso:
 _____ Oficina Pedagógica e capacitação profissional:
 _____ Intérprete de Libras:
 _____ Professor de apoio:
 _____ Instrutor de Libras

08 – Realização de Avaliação diagnóstica Inicial, a partir da Matriz de referência do Proalfa e/ou Proeb: ☐ sim ☐ não

9 – Registro dos resultados e intervenções: ☐ sim ☐ não

10 – Critérios de enturmação: ☐ Idade ☐ Escolaridade ☐ Diagnóstico

Outros: _____

11 – Remanejamento/Reenturmação/Reagrupamento: ☐ Ocorre ☐ Não ocorre

Outros: _____

12– Escolha do Professor Regente de turmas: ☐ Perfil do professor ☐ Avaliação de Desempenho ☐ Legislação vigente

Outros: _____

13 – Proposta de Intervenção Pedagógica: ☐ Reforço extraescolar

☐ Agrupamento temporário ☐ Atendimento diferenciado na própria escola

Como: _____

Responsável: _____

14 – Acompanhamento das ações dos professores pelo Supervisor Pedagógico:

- ☐ Monitoramento em sala de aula
☐ Acompanhamento dos Planos de aulas
☐ Acompanhamento do processo ensino-aprendizagem dos alunos/ resultados/ diários
☐ Atendimento individualizado ao aluno (ouvir leitura e outros)

Outros: _____

Obs: _____

14.1 – Periodicidade de visita às salas de aula:

☐ Diário ☐ Semanal ☐ Quinzenal ☐ Mensal

14.2 – Reuniões de Módulo II:

☐ Semanal ☐ Quinzenal ☐ Mensal

Observações: _____

14.3 – Abordagem:

☐ Estudo ☐ Capacitação ☐ Planejamento ☐ Assuntos Administrativos

Registro: ☐ Pauta/Lista de presença ☐ sim ☐ não

Outros: _____

15 – Método de Alfabetização:

Analíticos: ☐ Palavração ☐ Sentenciação ☐ Global

Sintéticos: ☐ Alfabético ☐ Fônico ☐ Silábico

16 – Ambiente Alfabetizador: ☐ Adequado ☐ Demanda adequação

17 – Aulas de biblioteca: ☐ sim ☐ não PEUB/Profissional responsável:

Frequência: ☐ semanal ☐ Quinzenal ☐ Mensal ☐ Bimestral

Obs.: _____

18 – Planejamento – Elaboração

☐ Individual ☐ Com professores do mesmo ano

☐ Com professores da mesma disciplina ☐ Com professores da escola toda

Outros: _____

Periodicidade: ☐ anual ☐ bimestral ☐ mensal ☐ quinzenal ☐ semanal

19– Referenciais Didático-pedagógicos

☐ Cadernos da SEE elaborados pelo Ceale ☐ Cantalelê ☐ Avaliação Diagnóstica

☐ Guias dos Professores Alfabetizadores ☐ Livros didáticos (PNLD)

☐ Matriz Curricular

Outros: _____

20 – Os pais e a escola: ☐ bem envolvidos ☐ envolvidos ☐ não envolvidos

O que a escola tem feito para envolver a família na aprendizagem dos alunos?

21– Experiências exitosas: _____

22 – Rede Física:

dependências	Regular	Bom	Ótimo	observações
Salas de aula				
Banheiros				
Pintura				
Quadra				

Rede Hidráulica				
Rede elétrica				

Elaboração de planilha para atender necessidades apresentadas na rede física da escola: () sim () não

23 – Recursos Tecnológicos: (Nº): () Computadores () DVD
() Aparelho de som () Data show

24 - Laboratório de Informática: () sim () não
Frequência de uso: () semanal () quinzenal () mensal

25 – Recursos Pedagógicos – Material diversificado: () sim () não

26 – Considerações gerais, as intervenções recomendadas diante da constatação de _____ possíveis _____ itens insatisfatórios: _____

_____, _____,
Local / Data / Assinatura do analista responsável MASP

Anexo 7.3 - Formulário de cadastro das escolas usado pelos analistas em visitas às escolas

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE DIAMANTINA
Praça da Missões, 45 – Largo Dom João – Diamantina
DIVISÃO PEDAGÓGICA – DIVEP

CADASTRO DAS ESCOLAS – 2014

ESCOLA: _____ CÓDIGO: _____ EMAIL: _____

MUNICÍPIO: _____ TELEFONE: _____

DIRETOR(a): _____ TELEFONE: _____

EMAIL: _____

ESPECIALISTA(S):

Nome: _____ Contato: _____ NOVATO?
SIM() NÃO ()

Nome: _____ Contato: _____ NOVATO?
SIM() NÃO ()

Nome: _____ Contato: _____ NOVATO?
SIM() NÃO ()

HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO ANOS INICIAIS: **MANHÃ:** _____ **TARDE:** _____ **NOITE:** _____

Proficiência – PROEB e PROALFA/2014 – IDEB - 2013	
PROEB/MATEM 5ºANO	
PROEB/PORT/5ºANO	
PROALFA/3º ANO	
IDEB da Escola:	

DADOS DE OUTROS SERVIDORES:

ANOS INICIAIS	Nº AJUSTADOS	Nº EXCEDENTES DE

TURMAS, ALUNOS E PROFESSORES:

1º ANO				2º ANO				3º ANO			
Nome da turma	Turno	Nº alunos	Professora	Nome da turma	Turno	Nº alunos	Professora	Nome da turma	Turno	Nº alunos	Professora
4º ANO				5º ANO				ALUNOS NÃO ALFABETIZADOS			
Nome da turma	Turno	Nº alunos	Professora	Nome da turma	Turno	Nº alunos	Professora	3º ANO	4º ANO	5º ANO	
NOME ALUNOS BD 2013								Observações sobre o atendimento desses alunos:			

--	--	--

OUTRAS INFORMAÇÕES:

PROETI			OUTROS PROGRAMAS OU PROJETOS - CITAR	SALA DE RECURSO		PROFESSOR DE APOIO		INTÉRPRETE DE LIBRAS	
ANOS INICIAIS				SIM ()	NÃO ()	SIM ()	NÃO ()	SIM ()	NÃO ()
TURMAS	Nº ALUNOS	PROFESSOR(A)		Nº:		Nº:		Nº:	
				OBSERVAÇÕES QUE JULGAR NECESSÁRIAS PARA O ATENDIMENTO ESPECIALIZADO:					

INFORMAÇÕES SOBRE ALUNOS:

Alunos matriculados no 1º ANO que completarão 06 anos no 2º semestre		
Nº	NOME DOS ALUNOS	DATA NASCIMENTO
13		

OUTRAS INFORMAÇÕES QUE JULGAR NECESSÁRIAS:
--

Assinatura(s) dos(as) Analista(s): _____ MASP: _____
 Assinatura do responsável pelas informações: _____
 MASP: _____

Anexo 7.4 - Formulário do EEB acompanhamento do caderno do professor dos anos iniciais
FICHA DE ACOMPANHAMENTO DE CADERNO DA PROFESSORA

PROFESSORA: _____ **TURMA:** _____ **DATA:** _____

Análise das atividades					Plano diário Eixos/ Capac. / atividades	Guia do alfabetizador e matriz curricular				Adequação à turma	Trabalho com produção	Fatos Fun.	Ditado	Grupo silábico	Grupo ortográfico	Gêneros textuais	Uso do livro didático	Qualidade das matrizes	Proposta de dever diário
I	S	C	A	R		LP	M	GH	C										

Proposta de atividades diferenciadas para alunos de intervenção:

Legenda: I – Introduzir, S- sistematizar, C- consolidar, A- Avaliar, R - retomar

Observações: _____

Especialista responsável pela análise: _____ Assinatura do(a) professor(a): _____

Anexo 7.5 - Formulário para elaboração do planejamento bimestral do professor

Planejamento Bimestral

E.E. _____

Professora: _____

Conteúdo: _____ Ano/Turma: _____ Período: _____

Eixo	Capacidade	Conteúdo/detalhamento

Anexo 7.6 - Formulário para elaboração do plano de ação do EEB

Escola: _____ Especialista: _____

Ação	Atividade (como)	Período(quando)
Encontros Pedagógico-Administrativos		
Organização e alimentação de arquivo do especialista		
Planejamento integrado das ações (PPP)		
Planejamento de ensino		
Plano de Aula		
Plano de Intervenção Pedagógica		
Avaliação Diagnóstica		
Reunião com Pais		
Análise do diário de classe		
Avaliação Bimestral		
Conselho de Classe		

Módulo 2 – formação continuada		
Avaliação de Desempenho		
Projetos Educacionais		
Dia D: Toda Escola Pode Fazer a Diferença Projetos Interdisciplinares		
Alunos com Necessidade Especial		
Comemoração Cívico-Social		

Anexo- 7.7- Formulário para elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica da escola.

[illegible]

		Situação da escola em 2014 em relação aos alunos dos anos finais - Avaliações Diagnósticas Internas																															
		M= Matemática				H= História				G= Geografia				C= Ciências				I = Inglês				P= Português				A= Artes				EF= Ed. Física			
Anos de escolaridade		Nº de alunos baixo desempenho								Nº de alunos de desempenho intermediário								Nº de alunos com desempenho rec.															
		EF	M	H	G	C	I	P	A	EF	M	H	G	C	I	P	A	E F	M	H	G	C	I	P	A								
ano																																	
7º ano																																	
8º ano																																	
9º ano																																	

OBJETIVO GERAL:

Estimular e mobilizar a equipe pedagógica e a comunidade escolar para promover ações eficientes e eficazes que resultem na melhoria contínua da qualidade de ensino /aprendizagem da EE.....

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Conhecer, analisar e compreender os resultados obtidos pela escola nas avaliações sistêmicas;

Articular as ações de planejamento às ações avaliativas (externas e internas);

Criar mecanismos de adaptação dos alunos do 6º ano ao regime de hora/aula, de forma a possibilitar uma transição tranquila e sem prejuízos pedagógicos.

Planejar a intervenção pedagógica com práticas inovadoras, numa perspectiva interdisciplinar com vistas a possibilitar o desenvolvimento dos alunos que se encontram em todos os níveis de desenvolvimento(baixo, intermediário e recomendável).

Criar mecanismos de atendimento diferenciado aos alunos que apresentam maior dificuldade de aprendizagem, envolvendo toda equipe da escola.

Otimizar os espaços temporais , bem como as visitas dos (as) analistas da SRE para possibilitar a revisão da prática pedagógica dos professores a partir de estudos, discussões e planejamentos coletivos durante o módulo II;

Envolver a família no processo de intervenção pedagógica da escola como parceiros e (co)responsáveis por todas as ações prevista para a melhoria da aprendizagem dos alunos.

Garantir a implementação das ações planejadas.

Metas para 2014

Elevar para a proficiência dos alunos do 3º ano de escolaridade.

Elevar, no mínimo,% dos alunos do 3º ano, de desempenho intermediário, para o nível recomendável.

Elevar, no mínimo,% dos alunos do 3º ano, de baixo desempenho, para o desempenho intermediário ou recomendável.

100% dos alunos do 2º ano "Lendo e compreendendo pequenos textos, produzindo pequenos textos escritos e fazendo uso da leitura e escrita nas práticas sociais."

100% dos alunos do 1º ano com atitudes e disposições favoráveis à leitura desenvolvidas, conhecendo os usos e funções sociais da escrita, compreendendo o princípio alfabético do sistema de escrita, lendo e escrevendo palavras e sentenças.

100% dos alunos de baixo desempenho do 4º ano recuperados em suas dificuldades.

Elevar para% a proficiência dos alunos do 5º ano e para% a proficiência dos alunos do 9º ano em Português.

Elevar para% a proficiência dos alunos do 5º ano e para% a proficiência dos alunos do 9º ano em Matemática.

Elevar, no mínimo, ...% dos alunos do 5º ano e% dos alunos do 9º ano, de desempenho intermediário, para o nível recomendável, em Português..

-Elevar, no mínimo,....% dos alunos do 5º ano e% dos alunos do 9º ano, de desempenho intermediário, para o nível recomendável, em Matemática.

-Elevar, no mínimo,% dos alunos do 5º ano e,% dos alunos do 9º ano, de baixo desempenho, para o desempenho intermediário ou recomendável, em Português.

-Elevar, no mínimo, ...% dos alunos do 5º ano e,% dos alunos do 9º ano, de baixo desempenho, para o desempenho intermediário ou recomendável, em Matemática.

-100% dos professores elaborando e aplicando, durante todo ano letivo, avaliações internas que subsidiam a reflexão à cerca do

desenvolvimento dos alunos e a correção de rumos, caso necessário.

-100% dos alunos do 6º ano adaptados à estrutura organizacional hora/aula, com bom desenvolvimento no processo ensino/aprendizagem.

-100% dos alunos de 6º ao 9º ano com desempenho recomendável em todas as disciplinas, principalmente em Português, Matemática e Ciências.

-100% dos alunos de 6º ao 9º anos de escolaridade com dificuldades no desenvolvimento no processo de aprendizagem, atendidos em suas necessidades individuais.

-100% dos professores aptos a trabalhar de forma diversificada, eficiente e eficaz.

-....% das famílias dos alunos envolvidas nas ações realizadas pela escola.

-100% das ações planejadas implementadas com sucesso, na escola.

PLANO DE AÇÃO

Ações (*prioritárias)	Atividades (*prioritárias)	Tarefas (*prioritária)	Responsáveis	Prazos	Monitoram.
					R= Realizado ED= Em Desenvolvimento. A= Atrasado

--	--	--	--	--	--

ANEXO 1B

PLANEJAMENTO BIMESTRAL DO TRABALHO EM SALA DE AULA PARA ATENDIMENTO AOS ALUNOS DE TODOS OS NÍVEIS DE DESEMPENHO

Ano de escolaridade:	Professor / Disciplina:	Mês
Eixos		
Capacidades		
Atividades		

ANEXO 2B

PLANEJAMENTO BIMESTRAL DO TRABALHO EM SALA DE AULA PARA ATENDIMENTO AOS ALUNOS DE TODOS OS NÍVEIS DE DESEMPENHO

Ano de escolaridade:		Professor / Disciplina:	Mês
Tópicos			
Habilidades			
Atividades			

ANEXO 1C

PLANEJAMENTO SEMANAL DO TRABALHO EM SALA DE AULA PARA ATENDIMENTO AOS ALUNOS DE TODOS OS NÍVEIS DE DESEMPENHO

Ano de escolaridade:		Professor / Disciplina:		Mês	Período:	
		Segunda-feira	Terça- feira	Quarta-feira	Quinta -feira	Sexta-feira
Eixo						
Capacidade						
Atividade						

ANEXO 2 C

PLANEJAMENTO SEMANAL DO TRABALHO EM SALA DE AULA PARA ATENDIMENTO AOS ALUNOS DE TODOS OS NÍVEIS DE DESEMPENHO

Ano de escolaridade:		Professor / Disciplina:		Mês	Período:
	Segunda-feira	Terça- feira	Quarta-feira	Quinta -feira	Sexta-feira
Tópico					

Habilidade					
Atividade					

ANEXO 1D						
PLANEJAMENTO DO ATENDIMENTO <u>DIFERENCIADO</u> AOS ALUNOS COM DIFICULDADE DE APRENDIZAGEM						
Ano de escolaridade:			Profissional Responsável		Período:	
Data						
Eixo						
Capacidade						
Atividade						

ANEXO 2D					
PLANEJAMENTO DO ATENDIMENTO <u>DIFERENCIADO</u> AOS ALUNOS COM DIFICULDADE DE APRENDIZAGEM					
Ano de escolaridade:		Profissional Responsável			Período:
Data					

TÓPICO					
HABILIDADE					
ATIVIDADES					
ANEXO E1					
PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO ALUNO EM PROGRESSÃO CONTINUADA					
NOME DO ALUNO	ANO DE ESCOLARIDADE E TURMA DE ORIGEM		ANO DE ESCOLARIDADE E TURMA EM QUE FOI MATRICULADO		DISCIPLINA A SER RECUPERADA
LOCAL DO ATENDIMENTO:	PERÍODO:		RESPONSÁVEL:		
PLANEJAMENTO					
HABILIDADES BÁSICAS A SEREM ALCANÇADAS			AÇÕES PEDAGÓGICAS		
MONITORAMENTO					
AVALIAÇÃO (DATA)	AVANÇOS	DIFICULDADES		(RE)PLANEJAMENTO DAS AÇÕES PEDAGÓGICAS	AVALIAÇÃO (DATA)

--	--	--	--	--

ANEXO E2				
Planejamento e Monitoramento do Processo de Atendimento ao Aluno em Progressão Parcial - Ano:				
Nome do aluno	Ano de escolaridade e turma de origem	Ano de escolaridade e turma em que foi matriculado	Disciplina a ser recuperada	
Tipo de Estudos: () presenciais final do ano letivo - () Independentes durante as férias - () orientados no 1º semestre - () independentes 2º semestre				
Período:		Responsável:		
Planejamento				
Habilidades básicas a serem alcançadas		Plano de estudo e ou atendimento		
Monitoramento				
Avaliação (data)	Avanços	Dificuldades	(Re)planejamento das ações pedagógicas	avaliação (data)

--	--	--	--	--

ANEXO F

PLANEJAMENTO DE PROJETOS DE ENSINO				
PROJETO DE		PERÍODO		
TURMA		DICIPLINA:		PROFESSOR:
OBJETIVO:				
JUSTIFICATIVA				
RECURSOS MATERIAIS		PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS		
AÇÕES	ATIVIDADES	TAREFAS	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA
AÇÕES	ATIVIDADES	TAREFAS	RESPONSÁVEL	CRONOGRAMA

Anexo 7.8- Formulário usado pelo EEB para observação da prática pedagógica em sala de aula

ESPECIALISTA: _____

ESCOLA: _____

PROFESSOR: _____ TURMA: _____

DATA: ____/____/____

O Professor participa ativamente de:	Sim	Não	Parcial	Observações
Reuniões Pedagógicas				
Atividades e Projetos da escola				
O Professor demonstra:				
Precisão ao executar as tarefas integrantes do planejamento				
Comportamento proativo				
Atendimento as solicitações em tempo hábil				
Comportamento ético				
Plano de aula				
Consonância com as orientações da SEE/MG: Eixos, Capacidades, Atividades condizentes.				
Prevê atividades significativas obedecendo a sequência didática (I, T, C, Avaliar, R)				
Prevê o trabalho sistematizado com gêneros textuais				
Prevê o trabalho a partir da resolução de problemas				
Prevê o trabalho das diversas disciplinas previstas na matriz curricular				
Utiliza os guias e cadernos CEALE/ matrizes curriculares e demais materiais da SEE/MG				
Adequação a classe				
A sala				
Ambiente alfabetizador				
Limpeza				
Organização				
A aula				
Metodologia apropriada				
Domínio do conteúdo				
Segurança nas técnicas desenvolvidas				
Criatividade e clareza				
Utiliza recursos diversos				
Utiliza atividades diferenciadas entre os grupos				
Observa a individualidade na aprendizagem				
Trabalha na sequência didática prevista				
Organiza o desenvolvimento das disciplinas previstas na matriz curricular				
Utiliza o material disponibilizado pela				

SEE/SRE/Serviço de supervisão				
Lê diariamente para os alunos.				
Acompanha a leitura dos alunos.				
Acompanha a escrita dos alunos.				
Cadernos dos alunos				
Capricho, organização, letra				
Segmentação, orientação, marcações alinhamento.				
Gestão da classe				
Manifesta afetividade e cordialidade				
Mantém a disciplina e os bons hábitos				
Respeita as diferenças entre os alunos				
Organiza o espaço físico de forma a propiciar a aprendizagem				
Otimiza o tempo destinado a aprendizagem				
Auto-formação				
Busca estratégias de auto-formação				
Participa efetivamente dos estudos propostos pela equipe pedagógica				

Anexo 7.9- Formulário de organização da rotina de trabalho do EEB

Escola: _____

Nome do Especialista: _____

ROTINA DE TRABALHO SEMANAL - Semana de ____/____/____

Sugestões de ações de rotina:

- Visitar a sala da turma x;
- Reunir com o professor da intervenção para planejamento;
- Analisar e acompanhar plano de aula dos professores;
- Analisar diários de classe;
- Acompanhar e avaliar leitura e escrita na turma x;
- Atender professor x durante a aula especializada;
- Verificar cadernos de alunos da turma x;
- Módulo II;
- Conselho de classe;
- Aplicar avaliações diagnósticas;
- Fazer aulas demonstrativas;

Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
RECREIO				