

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

GRACIELE APARECIDA NUNES E SALES

**ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTERVENÇÃO
PEDAGÓGICA EM UMA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO
(SRE/MG)**

JUIZ DE FORA
2015

GRACIELE APARECIDA NUNES E SALES

**ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTERVENÇÃO
PEDAGÓGICA EM UMA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO
(SRE/MG)**

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

Orientador(a): Professor Doutor Fernando Tavares Júnior

JUIZ DE FORA

2015

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

SALES, Graciele Aparecida Nunes e.
ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA EM UMA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO (SRE/MG) / Graciele Aparecida Nunes e SALES. -- 2015.
106 f.

Orientador: Fernando Tavares JÚNIOR
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2015.

1. Alfabetização. 2. Programa de Intervenção Pedagógica. 3. Programa de Avaliação da Aprendizagem (PROALFA). I. JÚNIOR, Fernando Tavares , orient. II. Título.

TERMO DE APROVAÇÃO

GRACIELE APARECIDA NUNES E SALES

**ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTERVENÇÃO
PEDAGÓGICA EM UMA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO
(SRE/MG)**

*Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de Dissertação
do Mestrado Profissional, aprovada em / / .*

Membro da banca -orientador(a)

Membro da banca

Membro da banca

Juiz de Fora, de de 20.....

Dedico este trabalho a meus pais e
meu amado esposo pelo incentivo e
apoio durante esta caminhada

Agradecimentos

Primeiramente a Deus, que todos os dias nos brinda com a dádiva da vida e nos permite superar os limites e obstáculos que consideraríamos impossíveis de superar.

Aos meus pais, Custódio e Lazara e minha irmã Priscila, que vivenciaram cotidianamente o meu esforço. Obrigada pelo entendimento, paciência, amor incondicional e apoio durante esse período... à vocês minha eterna gratidão!

Ao meu querido Clever, não foi fácil início de namoro e estudo ao mesmo tempo, e, passados dois anos finalizar o curso e nos casarmos, tudo numa caixinha só... Mas conseguimos! Obrigada por sua paciência e incentivo, sem falar nos puxões de orelha naqueles momentos de fraqueza em que pensei desistir e não conseguir chegar ao final desta etapa.

Ao meu orientador, demais professores e tutores do PPGP, que com extrema competência nos direcionaram durante essa intensa jornada de aquisição de conhecimentos.

Aos queridos tutores que estiveram comigo nesse processo de escrita, mesmo quando estive afastada, vocês não desistiram de mim. Muito obrigada!

Aos colegas de trabalho que sempre tiveram uma palavra amiga e me incentivaram desde o primeiro momento desse mestrado até sua conclusão.

Aos gestores, especialistas e professores que participaram deste trabalho... a contribuição de vocês foi de fundamental importância para meu aprendizado e crescimento.

Aos profissionais da área que não deixam de acreditar na educação e fazem de sua missão um ato de amor ao próximo, fazendo com que também outros acreditem, compartilhem o mesmo sonho e construam uma educação de qualidade para todos.

Educação qualquer que seja ela, é sempre uma teoria do conhecimento posta em prática.

- Paulo Freire -

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar efeitos decorrentes da implantação do Programa de Intervenção Pedagógica, em três escolas estaduais, atendidas pela Superintendência Regional de Ensino de Patrocínio, no sentido de evidenciar os principais obstáculos pelos quais passaram essas instituições durante o processo de implementação do programa, adotando como recorte cronológico o período de 2007 a 2012. O propósito da SEE/MG com a implantação do PIP nas instituições de ensino mantidas pelo governo estadual, é que ele seja compreendido por todos os envolvidos no processo educativo, como uma ferramenta direcionadora do processo de ensino-aprendizagem, com foco para a alfabetização dos alunos nos anos iniciais. Os recursos metodológicos utilizados para o levantamento dos dados referentes ao caso, fundamentaram-se em análise relevantes a implementação do PIP nas escolas, nas publicações da SEE/MG referentes aos resultados do PROALFA e entrevistas com gestores, especialistas e professores alfabetizadores. Para que o desenvolvimento dessa pesquisa se efetive, os dados coletados foram analisados e discutidos à luz de autores como Lück (2009), Alarcão (2001), Burgos (2012), que entre outros autores, se constituem referenciais teóricos nessa dissertação. Como proposição final a este estudo, propõe-se a elaboração de um Plano de Intervenção Educacional, como sugestão às escolas para o monitoramento e consolidação da proposta do Programa de Intervenção Pedagógica.

Palavras chave: Alfabetização, Programa de Intervenção Pedagógica, Programa de Avaliação da Aprendizagem (PROALFA)

ABSTRACT

The present study aims to analyze the possible effects following the PIP - Pedagogical Intervention Program implementation that happened in a three public schools, were attended by Superintendência Regional de Ensino de Patrocínio, the purpose is to show the obstacles that institutions had spent during the process of the program implementation in the period of 2007 to 2012. The purpose of the SEE/ MG with the PIP implementation at the education institutions maintained by state government, that it is being appreciated for all become involved in the educational process, as a teaching ad that aimed into learning process, focused on elementary literacy. The resource strategies used for survey data referring on case study research, during the research were analyzed the relevant factors to PIP implementation at schools, in SEE/MG publications related to PROALFA results and interview with principal, "supervisor", and literacy teachers. To the research development, survey data were analyzed and discussed according to the author, such as Lück (2009), Alarcão (2001), Burgos (2012), among others authors, based on theoretical references in this dissertation. The final result about this study, proposes a way to elaborate an Education Intervention Plan as suggestions to schools to the monitoring and consolidation concerning the Pedagogical Intervention Program purpose.

Key words: literacy, Educational Intervention Plan, Literacy Assessment Program (PROALFA).

LISTA DE SIGLAS

ATC – Alfabetização no Tempo Certo
ASB – Auxiliar de Serviços da Educação Básica (serviços gerais)
CA – Ciclo da Alfabetização
CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CBC – Currículos Básicos Comuns
DIRE – Diretoria Educacional
DIPE – Diretoria Pessoal
DAFI – Diretoria Administrativo-Financeira
EEB – Especialista de Educação Básica
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
MEC – Ministério da Educação e Cultura
PEB – Professor de Educação Básica
PEUB – Professor de Ensino do Uso da Biblioteca
PIP – Programa de Intervenção Pedagógica
PROALFA – Programa de Avaliação da Alfabetização
PROETI – Projeto Escola em Tempo Integral
SB – Subsecretaria de Educação Básica
SEE/MG – Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SIMAVE – Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública
SRE – Superintendência Regional de Ensino
UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Subdivisões da Escala de Proficiência no PROALFA: Níveis de Desempenho 24

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Evolução desempenho recomendável 2006 a 2013	26
GRÁFICO 2: SRE de Patrocínio: histórico de resultados PROALFA	30
GRÁFICO 3: SRE de Patrocínio: nível de desempenho observados entre os anos de 2007-2012	32
GRÁFICO 4: EE GIRASSOL: histórico de resultados PROALFA entre os anos 2007-2012	36
GRÁFICO 5: EE GIRASSOL: evolução nível de desempenho – alunos abaixo do recomendável	37
GRÁFICO 6: EE FLOR DE LIZ: histórico de resultados PROALFA entre os anos 2007-2012	41
GRÁFICO 7: EE FLOR DE LIZ: evolução nível de desempenho alunos	42
GRÁFICO 8: Proficiência média observada pela EE Amor Perfeito	45
GRÁFICO 9: EE Amor Perfeito: evolução percentuais de desempenho	46

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Habilidades consolidadas em cada nível	25
QUADRO 2: Etapas de desenvolvimento do Programa de Intervenção Pedagógica	27
QUADRO 3: Caracterização dos profissionais das escolas pesquisadas	66
QUADRO 4: Utilização dos materiais institucionais pelos profissionais pesquisados	70
QUADRO 5: O apoio pedagógico recebido	71
QUADRO 6: Ações propositivas para a SRE	94
QUADRO 7: Proposição de ações para atendimento à EE Amor Perfeito	96

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Percentual médio de desempenho dos alunos nos padrões de desempenho	35
TABELA 2: EE Flor de Liz – percentual por nível de desempenho observado entre os anos de 2007-2012	40
TABELA 3: Percentual de desempenho observado pela EE Amor Perfeito entre os anos de 2007-2012	46

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
1 O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA - PIP E A NOVA POLÍTICA EDUCACIONAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS.....	21
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA	21
1.2 CONTEXTUALIZANDO OS CENÁRIOS:	28
1.2.1 A Superintendência Regional de Ensino de Patrocínio.....	28
1.2.2 O caso da Escola Estadual Girassol.....	33
1.2.3 O caso da Escola Estadual Flor de Liz.....	38
1.2.4 O caso da Escola Estadual Amor Perfeito.....	43
2 O PIP E SEU PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO NAS ESCOLAS.....	49
2.1 A GESTÃO ESCOLAR E A DIMENSÃO PEDAGÓGICA.....	49
2.2 O PERCURSO METODOLÓGICO DURANTE O PROCESSO DE PESQUISA.....	53
2.3 A SITUAÇÃO DAS ESCOLAS PESQUISADAS ANTES E APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DO PIP.....	55
2.2.1 A Escola Estadual Girassol e os efeitos do PIP.....	56
2.2.2 O PIP na Escola Estadual Flor de Liz.....	59
2.2.3 A Escola Estadual Amor Perfeito e sua gestão.....	62
2.4 O PROCESSO DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM PROFESSORES, ESPECIALISTAS E GESTORES.....	64
2.4.1 Dimensão 1 – Caracterização dos entrevistados.....	65
2.4.2 Dimensão 2 – Utilização dos materiais institucionais.....	68
2.4.3 Dimensao 3 – O apoio pedagógico recebido.....	71
2.4.4 Análise das entrevistas com equipe da EE Girassol.....	72
2.4.5 Análise das entrevistas com equipe da EE Flor de Liz.....	79
2.4.6 Análise das entrevistas com equipe da EE Amor Perfeito.....	84
3 PROPOSIÇÕES DO PLANO DE INTERVENÇÃO EDUCACIONAL – PIE.....	91

3.1	AÇÕES RELACIONADAS À GESTÃO DO PROGRAMA A NÍVEL REGIONAL.....	94
3.2	AÇÕES DESTINADAS À ESCOLA.....	96
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
5	REFERÊNCIAS.....	102
6	APÊNDICES.....	104

INTRODUÇÃO

Este trabalho visou analisar os efeitos decorrentes da introdução do Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo – PIP/ATC, em três escolas estaduais atendidas pela Superintendência Regional de Ensino de Patrocínio, no sentido de evidenciar os principais obstáculos pelos quais passaram essas instituições durante o processo de implantação do programa, adotando como recorte cronológico o período de 2007 a 2012. O PIP/ATC é, atualmente, um dos programas estruturadores da Secretaria de Estado de Educação – SEE/MG, propagado em todo estado de Minas Gerais, a partir do ano de 2007.

Segundo o Relatório Síntese do PIP, elaborado pela SB - Subsecretaria de Educação Básica/SEEMG em 2010, o referido programa tem por objetivo principal o aluno como centro de todas as ações desenvolvidas pela tríade SEE-SRE-escolas, apresentando como meta prioritária que “toda criança esteja alfabetizada aos 8 anos”, ou seja, que todas as crianças sejam capazes de ler com fluência e produzir pequenos textos com autonomia, aos 8 anos, idade esta em que conclui o 3º ano do ciclo da alfabetização. (Relatório Síntese, SB, 2010)

Para a análise, foram escolhidos três estabelecimentos de ensino circunscritos à SRE de Patrocínio. O critério para escolha das três instituições parte da investigação, pela pesquisadora, do histórico dos resultados nas avaliações do PROALFA – Programa de Avaliação da Alfabetização, observados nas vinte escolas que oferecem os anos iniciais do ensino fundamental e aplicaram os testes entre os anos de 2007 a 2012. A partir do estudo dos resultados, foram escolhidas as três escolas, optando pelo critério de pesquisa, pelas escolas cujo atendimento abrange turmas nos três níveis de ensino, sendo uma escola de ensino fundamental – anos iniciais (1º ao 5º ano), outra também de ensino fundamental – anos iniciais e finais (1º ao 9º ano) e, por fim, outra escola que oferecesse toda educação básica, com turmas de ensino fundamental e médio.

O propósito da SEE/MG com a implantação do PIP nas instituições de ensino mantidas pelo governo estadual, é que ele seja compreendido por todos os envolvidos no processo educativo, como uma ferramenta direcionadora do

processo de ensino-aprendizagem, com foco para a alfabetização dos alunos nos anos iniciais, em especial os alunos com desempenho observado abaixo do nível recomendável na avaliação do PROALFA. Esta pesquisa também propôs investigar como o trabalho com a intervenção pedagógica, desenvolvido pelas professoras alfabetizadoras, influenciou positiva ou negativamente para o desenvolvimento do PIP e melhoria dos resultados nas três escolas do recorte.

Duas das três escolas observadas obtiveram resultados positivos nas avaliações do 3º ano desde o ano de 2007, cada uma delas evoluindo dentro de ritmos diferentes, conforme a realidade em que estão inseridas.

O que as diferencia é que a primeira escola, identificada pelo nome fictício Escola Estadual Girassol, vem caminhando em um crescimento constante e ascendente, evoluindo gradativamente ao longo dos seis anos de implementação do Programa de Intervenção Pedagógica. É uma escola de porte maior, que atende a turmas de ensino fundamental e ensino médio.

A segunda escola pesquisada, doravante denominada Escola Estadual Flor de Liz, atende a alunos dos anos iniciais e finais do ensino fundamental e, pode-se observar desde o início das avaliações do PROALFA, um salto nos resultados alcançados, encontrando-se no nível recomendável de ensino. O crescimento rápido observado nos resultados dessa escola sugere que o trabalho desenvolvido pela equipe de professores tem sido oferecido de maneira adequada à realidade local, sendo que, apenas no ano de 2011, a EE Flor de Liz obteve um declínio nos resultados até então alcançados. Contudo, tal salto não afetou sua posição na escala de proficiência média, permanecendo constante no nível recomendado o desempenho dos alunos.

A terceira instituição analisada, a Escola Estadual Amor Perfeito, atende a apenas turmas dos anos iniciais do ensino fundamental. No ano de 2007, esta escola apresentou melhor resultado que as duas anteriores nas avaliações do PROALFA, e vem, desde o ano de 2008, apresentando decréscimos no índice de proficiência dos alunos avaliados, até 2011. A partir de 2012, os indicadores voltam a apresentar recuperação, despertando o interesse pela análise dos fatores que desencadearam esta queda nos resultados obtidos no período.

Diante do referido contexto, torna-se necessário compreender as razões do desempenho dessas três instituições de ensino, considerando os desdobramentos da gestão pedagógica exercida em cada uma delas e o envolvimento na implementação do programa pelas alfabetizadoras, no desenvolvimento das ações propostas, de modo a compreender até que ponto o PIP influenciou diretamente nos desempenhos apresentados em cada uma delas.

Os recursos metodológicos utilizados para o levantamento dos dados referentes ao caso fundamentam-se na análise documental dos registros formais elaborados, como atas das reuniões pedagógicas, o Plano de Intervenção encaminhado à SRE de Patrocínio e sua correlação com a prática real, e nas publicações da SEE/MG referentes aos resultados do PROALFA. Além de entrevistas semi-estruturadas, gravadas em áudio e posteriormente transcritas, com os professores, especialistas e gestores das escolas Flor de Liz e Girassol. Apenas na escola Amor Perfeito os respondentes optaram por replicar às perguntas de forma escrita, sendo necessário, posteriormente, refazer o processo com a gestora da escola, dessa vez gravando em áudio os questionamentos necessários.

A utilização do recurso da entrevista com especialistas e professores alfabetizadores dessas escolas fundamentou-se na possibilidade de identificar qual o entendimento dos envolvidos em todo processo educativo, no que se refere à utilização de forma pedagógica, dos resultados das avaliações externas e internas. Foi observado em cada uma das escolas pesquisadas, a forma como eram utilizados esses indicadores, para proposição de alternativas que contribuem para a melhoria da aprendizagem dos alunos.

Igualmente, a proposta de entrevista com os gestores dessas escolas se deu, de modo a identificar quais eram seus posicionamentos sobre o trabalho realizado por sua equipe de educadores e o desempenho apresentado pelos alunos, bem como seu entendimento como corresponsáveis nesse processo de formação.

Mediante o recurso da entrevista, através da fala dos próprios atores, esperou-se evidenciar quais os principais obstáculos vivenciados pelas escolas do recorte, durante todo processo de implantação do programa.

Aos professores alfabetizadores também foi solicitado responder a um questionário complementar à entrevista, composto por questões referentes ao tempo de serviço, formação, uso dos materiais institucionais disponibilizados às escolas para estudo e uso dos professores, dentre outros itens.

Em um universo composto por 20 escolas estaduais, que oferecem os anos iniciais nos sete municípios circunscritos à SRE de Patrocínio, optou-se pelo estudo dos casos dessas três escolas, partindo da análise do histórico de resultados observados nas avaliações do PROALFA, ocorridas entre os anos 2007 a 2012, período em que se deu o início da proposta do Programa de Intervenção no Estado de Minas Gerais e sua consolidação.

Partindo do pressuposto de que as orientações repassadas a todas as escolas são as mesmas, e a hipótese de que o desenvolvimento de uma proposta padronizada, sem a devida adequação à realidade da instituição, pode levar ao comprometimento dos resultados finais, é que se propôs analisar: i) quais fatores levam uma escola a apresentar resultados tão destoantes comparados com as demais? ii) qual a visão da equipe pedagógica (professoras, especialistas e gestoras) sobre o trabalho desenvolvido no PIP? iii) como as escolas se organizam para que haja o trabalho efetivo de intervenção?

Pensando em responder, ao longo dessa pesquisa, a esses três questionamentos, buscou-se alternativas que auxiliem as escolas a melhor desenvolver o trabalho de intervenção pedagógica com os alunos e, conseqüentemente melhorar a qualidade de ensino oferecido. O que se propôs, no capítulo um, é discorrer sobre o histórico de implantação do PIP no Estado e o modo como o programa chegou às escolas pesquisadas, sua caracterização e dos municípios em que estão situadas, bem como a análise histórica dos resultados observados pelas escolas e SRE como um todo.

No capítulo dois, através da análise do Plano de Intervenção Pedagógica dessas escolas, dos anos de 2007 e 2012 respectivamente, e a análise das entrevistas e questionários, buscou-se verificar como acontecia o processo de intervenção pedagógica realizado pelas escolas pesquisadas antes da implantação do programa e o modo com é feito o monitoramento das turmas de 3º ano do ensino fundamental no cenário atual, após a efetivação

do PIP. A escola, hoje, deve ser um espaço aberto ao diálogo vivo, o trabalho com uma equipe preocupada não somente em apresentar bons resultados, mas também preocupada com a qualidade do ensino que oferece a seus alunos. Deve buscar estratégias diferenciadas que estimulem o aprendizado dos alunos, levando-os a serem partícipes da construção da sociedade. Deve conhecer o aluno e o local onde está inserida, ir além dos muros escolares em busca de relações extra-escolares, trazendo a comunidade para a escola e levando ações da escola para a comunidade. Por meio das entrevistas e pesquisa documental, foi possível ponderar sobre os processos de implementação e gestão do programa em cada uma das escolas: os principais entraves encontrados pelos professores e gestores, a relação entre os professores e especialistas no desenvolvimento das ações propostas pelas escolas, o atendimento à diversidade, dentre outras observações importantes que surgiram no decorrer da escrita.

O capítulo três foi dedicado à elaboração de um Plano de Intervenção Educacional, como sugestão às escolas para o monitoramento e consolidação da proposta do Programa de Intervenção Pedagógica.

1 - O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA - PIP E A NOVA POLÍTICA EDUCACIONAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Neste capítulo, faz-se a apresentação do Programa de Intervenção Pedagógica – Alfabetização no Tempo Certo (PIP/ATC), a partir da descrição do cenário em que se produziu a necessidade de sua implementação, primeiramente no Estado e posteriormente no contexto das escolas investigadas, pertencentes à SRE de Patrocínio. Para tanto, inicialmente é exposto o contexto da alfabetização em Minas Gerais, verificando-se a necessidade da implantação do PIP como ferramenta de direcionamento e auxílio ao planejamento dos professores nos anos iniciais do ensino fundamental, bem como a análise de resultados apresentados pela SRE de Patrocínio e o contexto das três escolas investigadas.

1.1 - Apresentação do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP)

O cenário da educação nacional, a partir dos resultados do SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica) em 2001, publicados no ano de 2003, revelaram um quadro alarmante: apenas 4,48% dos alunos que concluíram a 4ª série do Ensino Fundamental, tinham consolidadas as competências básicas de leitura e escrita necessárias ao exigido para continuidade dos estudos nas séries seguintes do Ensino Fundamental (EF) e Ensino Médio (EM) (MEC/INEP, 2003, in, Guia Orientação para o Ciclo Inicial de Alfabetização, p.12).

Estudos comparativos desses resultados com avaliações do SAEB de anos anteriores, no EF e EM, concluíram que a proficiência média observada em cada etapa de ensino avaliada, o nível de desempenho dos alunos era relativamente pequeno, evidenciando a fragilidade do ensino oferecido e a baixa formação a que os alunos estavam expostos ao longo de sua escolarização. (Guia Orientação para o Ciclo Inicial de Alfabetização, p.12-13)

Mediante as considerações observadas no contexto nacional, é que o Estado de Minas Gerais, a partir de 2004, ampliou o Ensino Fundamental de 8

para 9 anos de escolarização. A Resolução SEE/MG nº 469/2003, em seu art. 1º, determinava que

O ensino fundamental deve garantir as oportunidades educativas requeridas para o atendimento das necessidades básicas de aprendizagem dos educandos, focalizando em especial:

I - O domínio dos instrumentos essenciais à aprendizagem para toda a vida – a leitura, a escrita, a expressão oral, o cálculo, a capacidade de solucionar problemas e elaborar projetos de intervenção na realidade;

II - O domínio dos conteúdos básicos de aprendizagem - conhecimentos conceituais essenciais dos vários campos do saber, capacidades cognitivas e sociais amplas e procedimentos gerais e específicos dos diversos campos do conhecimento, bem como valores e atitudes fundamentais à vida pessoal e à convivência social.(SEE/MG, Res. 469/2003)

Dentro dessa nova formatação para o ensino fundamental, a resolução nº469/03, em seu art. 3º, orientava a estruturação dos níveis de ensino, passando os anos iniciais à duração de cinco anos, compreendidos em dois ciclos: o Ciclo da Alfabetização – CA abrangendo o 1º, 2º e 3º anos e o Ciclo Complementar – CC, abrangendo as turmas de 4º e 5º anos.

Inicialmente, ao longo do ano de 2004 e seguintes, a SEE/MG ampliou uma série de ações voltadas para o aprofundamento dessa nova proposta para os anos iniciais e sua operacionalização (Orientação 01/2004). Dentre as ações desenvolvidas estavam os materiais institucionais que subsidiavam o planejamento e o trabalho dos professores do ciclo da alfabetização, como os Cadernos de Orientações para a Organização do Ciclo da Alfabetização – Coleção CEALE, as matrizes curriculares para os anos iniciais, seminários, estudos, entre outros, com o objetivo principal de nortear o trabalho em sala de aula no decorrer dos três primeiros anos de implementação dos ciclos, em conformidade com a proposta para o novo ensino fundamental.

No ano de 2006, foi realizada a primeira edição do PROALFA – Programa de Avaliação da Alfabetização, com a finalidade de mensurar a efetividade do trabalho desenvolvido pelas escolas nos primeiros anos de implantação dos ciclos nos anos iniciais. Nessas avaliações, os resultados foram alarmantes em todo o Estado, que possuía 52% dos alunos avaliados

abaixo do desempenho recomendável para o 3º ano C.A. (Relatório Síntese, SB, 2010).

Um problema constatado na análise refere-se ao número elevado de alunos que se encontravam abaixo do nível de desempenho esperado para conclusão do ciclo da alfabetização. As avaliações do PROALFA passaram a ser realizadas anualmente de forma censitária em todas as turmas do 3º ano CA, com a emissão dos resultados nominais destinados às escolas e, de forma amostral, nas turmas de 2º e 4º ano dos ciclos da alfabetização e complementar, respectivamente, sendo que estes últimos resultados são destinados apenas à SEE e têm como finalidade de se

obter dados sistematizados sobre os níveis de aprendizagem das crianças no processo de alfabetização, a fim de possibilitar uma compreensão mais ampla do ponto em que os alunos se encontram nesse processo. (PROALFA - Boletim Pedagógico de Resultados, 2008)

A partir do diagnóstico proporcionado por esses resultados, a escola dispõe do embasamento necessário para a definição das estratégias e metodologias de ensino mais adequadas para o atendimento aos alunos durante o processo da alfabetização, visando a consolidação das habilidades indispensáveis para a conclusão de cada nível de ensino.

Em Minas Gerais, em conformidade com as informações contidas no Relatório Síntese do PIP, observou-se, mediante os indicadores de desempenho alcançados pelas escolas estaduais, que, nas avaliações externas do SIMAVE/PROALFA, a proporção de alunos no baixo desempenho vem reduzindo gradativamente ao longo dos anos. Contudo, a proporção de alunos com dificuldade de aprendizagem, identificados no acompanhamento das escolas aqui analisadas, ao longo do período letivo em estudo, ainda oscila.

Visando o alinhamento das ações pedagógicas voltadas para o êxito da alfabetização de todas as crianças no tempo certo, a SEE/MG, através das SREs, implementou ações pontuais de acompanhamento e monitoramento em todas as escolas estaduais, com vistas a elevação dos índices de alfabetização dos alunos por elas atendidos. As escolas, por sua vez, buscaram se reorganizar para atender a demanda de trabalho da SEE/MG, reestruturando

seus ambientes, visando proporcionar a seus alunos um atendimento diferenciado e significativo, sem prejudicar seu desenvolvimento na série/ano em curso (Relatório Síntese, SB, 2010).

O objetivo principal desse atendimento é a garantia de melhoria da aprendizagem dos alunos e consolidação das competências e habilidades ainda não consolidadas para sistematização do conhecimento. O trabalho com a intervenção pedagógica oferecido aos alunos tem sido o eixo das ações escolares e vem se intensificando, desde o ano de 2007.

Em 2007, o Projeto de Intervenção Pedagógica foi iniciado num pequeno grupo de SREs, concentradas na Região Norte e Metropolitana do Estado. A partir de 2008, o PIP ganhou dimensões de política educacional, devido à aceitação observada no ano anterior e passou a incorporar o quadro de Programas Estruturadores da SEE/MG, em razão da emergente necessidade de uma atuação mais efetiva dos atores educacionais, na busca pela melhoria da qualidade do ensino oferecido pelas instituições de ensino da rede pública do Estado, sendo ampliado seu atendimento a todas as escolas estaduais atendidas pelas 47 SREs. (Relatório Síntese, SB, 2010).

As médias observadas pelas escolas, bem como os resultados individuais dos alunos avaliados no 3º ano no PROALFA, são equalizados dentro de uma escala de proficiência, entendendo por proficiência as competências e habilidades que foram apreendidas pelos alunos, mensuradas mediante uma escala que varia de 0 a 1000 pontos, sendo que o nível recomendado inicia-se a partir de 500 pontos, subdivididos em três níveis de desempenho, conforme as informações na figura 1.

FIGURA 1: SUBDIVISÕES DA ESCALA DE PROFICIÊNCIA NO PROALFA: NÍVEIS DE DESEMPENHO

NÍVEIS DE DESEMPENHO	PONTO DA ESCALA
BAIXO	Até 450
INTERMEDIÁRIO	De 450 a 500
RECOMENDADO	Acima de 500

Fonte: Boletim Pedagógico de Resultados – PROALFA, 2008, p. 13

A análise dos resultados, seja a média obtida por cada aluno ou a média geral da escola, permite, a partir de um ponto específico na escala de proficiência, posicionar esse resultado dentro um determinado padrão de desempenho e, conseqüentemente, verificar quais habilidades foram consolidadas pelo grupo. Em cada um dos níveis apresentados no quadro 1, pode-se compreender as habilidades consolidadas dos alunos:

QUADRO 1: Habilidades consolidadas em cada nível

NÍVEL DE DESEMPENHO	O QUE SE ESPERA DOS ALUNOS
BAIXO	Espera-se que os alunos apresentem habilidades simples de leitura de palavras; a capacidade de distinguir palavras escritas com diferentes tipos de letras ainda é inicial.
INTERMEDIÁRIO	Nesse nível, os alunos têm ampliadas suas possibilidades de leitura; já lêem frases curtas, começam a interagir com estruturas mais complexas; identificam o número de sílabas que compõe as palavras; no que se refere ao texto, iniciam as habilidades de leitura de textos curtos e de gêneros familiares.
RECOMENDÁVEL	Almeja-se os alunos sejam capazes de reconhecer em um conjunto de palavras trissílabas a sílaba medial; identifiquem informações explícitas em fragmentos curtos; consigam delinear apreensão dos aspectos de continuidade num texto e tempo que ocorre a narrativa; iniciem a identificação do assunto ou finalidade do texto em fragmentos de notícia; identifiquem gêneros textuais; reconhecem o uso da ordem alfabética tendo em vista seus usos sociais; demonstrem capacidade de inferir sentido de palavra ou expressão no texto.

Fonte: Boletim Pedagógico – PROALFA, 2008, p. 15-17

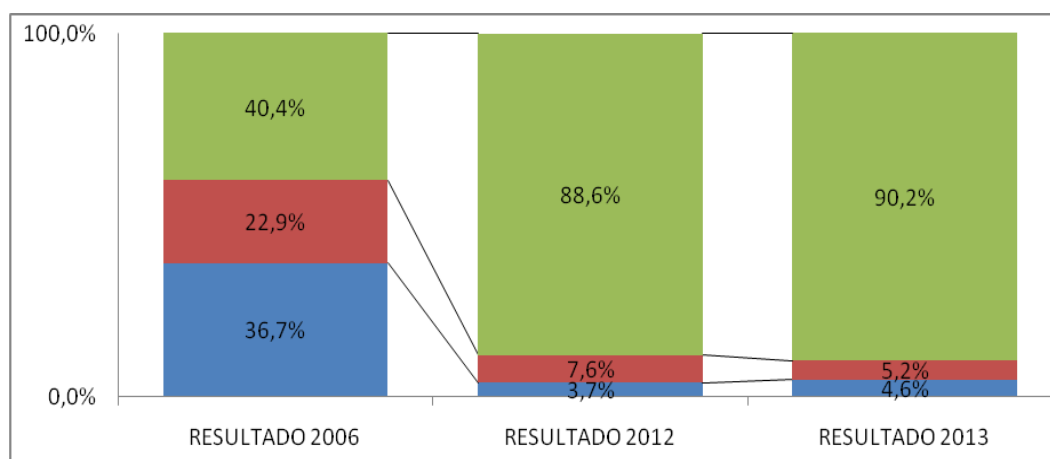
Segundo os boletins pedagógicos publicados anualmente pelo SIMAVE/PROALFA, os indicadores apontaram para o crescimento das proficiências em todos os cenários avaliados, seja a nível local, regional ou estadual.

Com os resultados observados na primeira avaliação do PROALFA, à nível estadual, no ano de 2006, ficou constatado que apenas 48% dos alunos que concluíram o 3º ano do Ciclo da Alfabetização, naquele ano encontravam-se no nível recomendável de leitura e escrita, ou seja, tinham consolidadas as

habilidades básicas necessárias para a continuidade no 4º ano do Ciclo Complementar, sem maiores prejuízos em seu desenvolvimento escolar.

Com 52% dos alunos distribuídos entre os níveis intermediário e baixo desempenho, a SEE/MG, preocupada com a situação inquietante do quadro apresentado pelas escolas, iniciou o “projeto piloto” do programa, criando uma equipe específica de analistas que acompanhariam as regiões mais necessitadas.

GRÁFICO 1: SRE de Patrocínio - evolução alunos no desempenho recomendável 2006 a 2013



Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar as informações acima, constata-se que o avanço no percentual de alunos no nível recomendado de 2006 a 2013, na SRE de Patrocínio, foi extremamente significativo.

Conforme mencionado anteriormente, o PIP foi prioritário no início de sua implantação nas SREs das regiões Norte e Metropolitana, cujos resultados eram os mais baixos em níveis de desempenho dentre todas as regionais do estado. Para um melhor acompanhamento das escolas durante o processo de implantação do PIP, a SEE/MG preocupou-se em criar uma equipe específica para atendimento e suporte às escolas, que, conjuntamente com as equipes das SREs seriam responsáveis por promover capacitações, orientações e o monitoramento intensivo das escolas durante este período experimental. A boa aceitação dessas escolas e SREs à nova proposta da SEE/MG culminou na

expansão do projeto para todo restante do Estado de Minas Gerais no ano de 2008. (Relatório Síntese, SB, 2010).

Com a oficialização do PIP/ATC, em 2008, foram estabelecidos os compromissos da educação mineira entre SEE/SRE/Escolas, cujo principal desafio tinha por objetivo “toda criança lendo e escrevendo aos 8 anos de idade” e o estreitamento de laços entre escolas/SRE/SEE no desenvolvimento dessas ações.

O quadro 2 apresenta as etapas de evolução do Programa de Intervenção Pedagógica, segundo o Relatório Síntese do programa elaborado pela SB/SEEMG, em suas duas dimensões: teórica e prática.

QUADRO 2 – Etapas de Desenvolvimento do Programa de Intervenção Pedagógica

Dimensão Teórica	Dimensão Prática
1. Criação e alinhamento de uma visão comum: “toda criança lendo e escrevendo aos 8 anos de idade”.	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação do PROALFA no ano de 2006, com o objetivo de indicar as habilidades mínimas necessárias para o nível recomendável e direcionador da planejamento da intervenção.
2. Desdobramento dessa visão em metas por escola, SRE e SEE.	<ul style="list-style-type: none"> • Pactuação de metas através da assinatura do Acordo de Resultados em cada instância Escola-SRE-SEE.
3. A criação de instrumentos de ligação e apoio da SEE com as escolas.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do PIP e monitoramento das escolas pelas equipes regional e central.
4. A transformação nas escolas com a capacitação dos agentes educacionais.	<ul style="list-style-type: none"> • Formação continuada em serviço promovida pela SEE/SRE e escolas.
5. A priorização dos esforços, ampliação e consolidação do Programa.	<ul style="list-style-type: none"> • A consolidação da prática da intervenção como foco do trabalho e melhoria dos resultados.

Fonte: SEE/MG - Elaboração própria com base nos dados do Relatório Síntese de 2006 a 2010 elaborado pela SB.

A filosofia de trabalho estruturado pela SEE/MG necessitou de momentos específicos para sensibilização junto aos professores e especialistas da educação básica para que, de fato, ocorresse a transposição didática.

Os desdobramentos previstos durante a evolução do programa pautavam-se no foco principal de se ter o aluno como centro de todas as ações previstas.

Neste contexto, a aspiração de se ter toda a criança lendo e escrevendo até os 8 anos de idade transformou-se em uma meta ambiciosa a ser atingida até 2010. Uma

vez definida a visão, o primeiro desafio foi engajar o sistema (servidores da Secretaria, das escolas, professores, pais e alunos) por meio de eventos envolvendo o Órgão Central, as Superintendências Regionais, as escolas e a comunidade, mobilizando ao longo desta caminhada mais de 1 milhão de pessoas. (Relatório Síntese PIP, 2010).

A partir de então, as ações do Programa de Intervenção Pedagógica desenvolvidas em conjunto por SEE, SRE, escolas e comunidade tornaram-se ações primordiais, cujo foco do trabalho centralizava-se no processo de alfabetização e letramento, com o desenvolvimento pleno de todos os alunos atendidos pela rede estadual de ensino.

1.2 - Contextualizando os cenários:

A presente subseção tem por objetivo apresentar os cenários em que se deu a implementação do Programa de Intervenção Pedagógica nas escolas do recorte desta pesquisa, bem como na SRE de Patrocínio. Inicialmente propôs-se a análise dos resultados observados pela SRE para, posteriormente, passar ao estudo do recorte de escolas.

Implementado, primeiramente, em todas as escolas estaduais que ofereciam os anos iniciais do Ensino Fundamental, o PIP tinha como função redirecionar o trabalho do professor em virtude da melhoria da qualidade do ensino oferecido em cada unidade escolar.

As escolas pesquisadas, desde o ano de 2008 reestruturaram seu Plano de Intervenção Pedagógica em conformidade com os resultados observados nas avaliações externas do ano anterior, tendo este indicador como subsídio para o redirecionamento das ações de consolidação das habilidades dos alunos que foram avaliados e como medida de prevenção aos que ainda seriam avaliados no ano corrente.

1.2.1 A Superintendência Regional de Ensino de Patrocínio

A SRE de Patrocínio é composta por sete municípios circunscritos – Cruzeiro da Fortaleza, Guimarães, Ibiá, Iraí de Minas, Patrocínio, Perdizes e

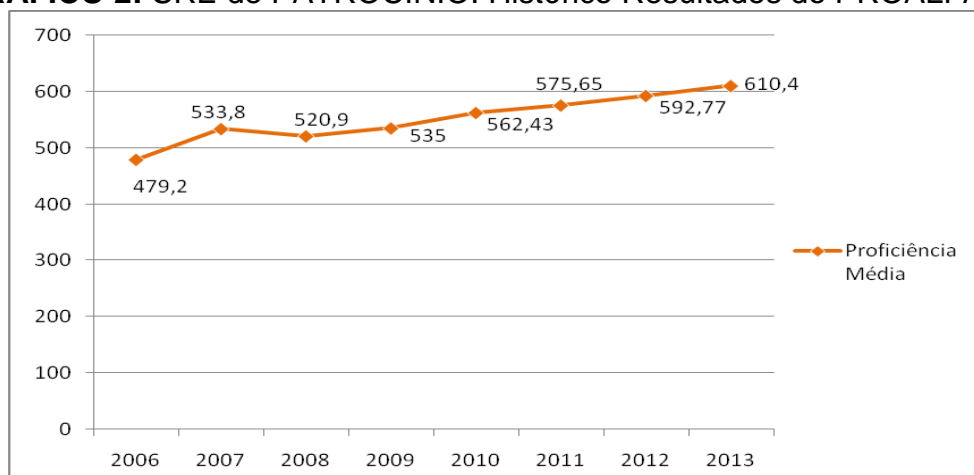
Serra do Salitre. Atende a um total de 122 estabelecimentos de ensino, que oferecem o ensino fundamental e médio, sendo 35 escolas estaduais, 44 escolas municipais e 45 escolas particulares (escolas de Educação Básica e Creches). Das 79 escolas da rede pública, 62 oferecem os anos iniciais do ensino fundamental, etapa esta avaliada pelo PROALFA (3º ano) pelo PROEB (5º ano).

Conforme a Lei Delegada nº 180 de 20/01/2011 e Decreto nº 45.849 de 27/12/2011, o organograma proposto pela SEPLAG/MG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, dispõe que a estrutura das SREs se subdividam em Gabinete, Diretoria Administrativo-Financeira–DAFI, Diretoria Educacional–DIRE e Diretoria de Pessoal–DIPE. A SRE de Patrocínio conta com um quadro de aproximadamente 68 servidores efetivos aprovados em concurso público.

A Diretoria Educacional é responsável pelo monitoramento dos projetos pedagógicos da SEE/MG desenvolvidos pelas escolas estaduais na regional, dentre eles o PIP/ATC nos anos iniciais e PIP/CBC nos anos finais do Ensino Fundamental.

Analisando o contexto histórico dos resultados apresentados pela SRE de Patrocínio, nas avaliações do PROALFA entre os anos 2007-2012, pode-se notar que os saldos observados vêm traçando uma linha ascendente de crescimento, com exceção do ano de 2008, quando se observa uma ligeira queda nos resultados obtidos, conforme apresentado no gráfico 2.

GRÁFICO 2: SRE de PATROCÍNIO: Histórico Resultados do PROALFA



Fonte: Gráfico elaboração própria, com base nos Boletins Pedagógicos dos anos analisados.

No ano de 2006, a SRE de Patrocínio, nas avaliações do PROALFA, obteve a proficiência de 479,2 e apresentou 59,6% dos alunos avaliados abaixo do nível recomendado. Em 2007, a regional avançou 54,6 pontos alcançando a proficiência de 533,8. O resultado, que até então estava marcado pelo crescimento, não se manteve e oscilou negativamente no ano seguinte.

Em 2008, o resultado da SRE de Patrocínio foi de 520,9 apresentou uma queda em relação ao resultado de 2007 de 12,9 pontos, aumentando ainda, assim, o percentual de alunos no nível recomendável, para 62,4%. Efetivamente, o Programa de Intervenção Pedagógica teve início no ano de 2008, uma vez que em 2007 o referido programa encontrava-se com a característica “piloto” apenas nas regiões Norte, Vale do Jequitinhonha e Metropolitana do estado. Assim sendo, a queda nos resultados observados no gráfico, entre os anos de 2007 e 2008, sinalizou a não consolidação das práticas pedagógicas de intervenção nas escolas circunscritas à SRE de Patrocínio.

Em 2009, a SRE de Patrocínio voltou a apresentar crescimento, com 535 pontos de proficiência média, e 69,7% dos alunos no nível recomendado. O resultado alcançado no ano de 2010 foi de 562,43, agregando mais 27 pontos na escala de proficiência. Em 2011 continuou-se observando um crescimento gradativo e contínuo que proporcionou um aumento na proficiência média de 7,6% no PROALFA, com evolução de 19,2% dos alunos no desempenho recomendável, com um resultado apresentado de 575,65 pontos.

Ainda no ano de 2011, a SRE/Patrocínio apresentou o maior percentual de alunos no recomendado correspondendo a 83,1%. Em 2006, com proficiência abaixo do nível recomendado, a regional de ensino apresentou 59,6% e em 2011 esse percentual caiu para 16,9%, evidenciando a tendência de fortalecimento nos próximos resultados.

No ano de 2012, o resultado observado foi de 592,77, o que representou um crescimento de 58,9 pontos na escala de proficiência e aproximadamente 89% dos alunos avaliados no nível recomendável de ensino.

O monitoramento das escolas, realizado pelas equipes do PIP da SRE de Patrocínio, primou pela intervenção conjunta das ações desenvolvidas nas

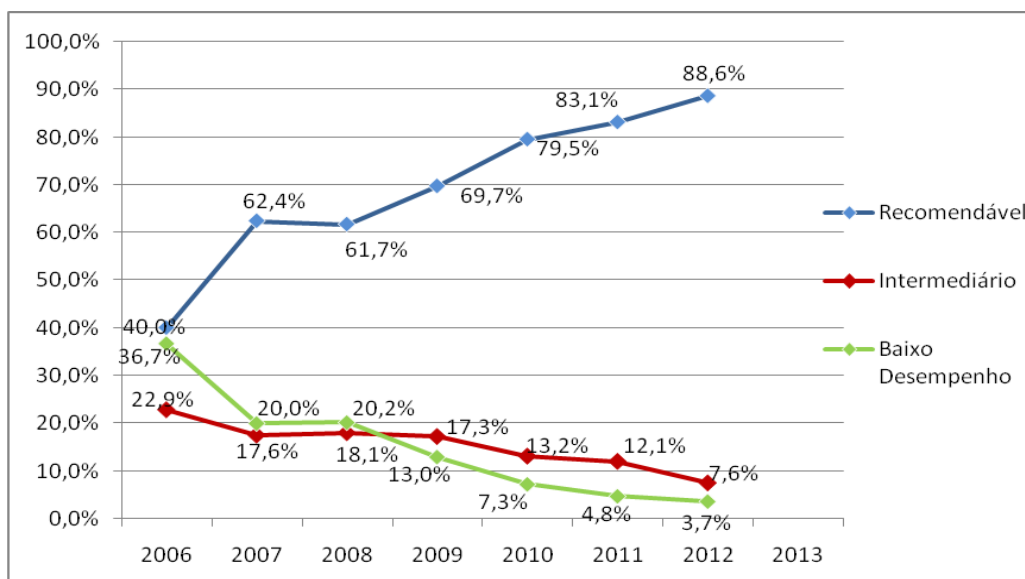
escolas, oferecendo suporte aos gestores, professores e especialistas, tanto no desenvolvimento do PIP nos anos iniciais – foco dessa análise – como nos anos finais do Ensino Fundamental. Acompanhamento este, que se deu por meio de visitas *in loco* das equipes de analistas educacionais e inspetores às escolas, onde foram realizadas orientações e *feedback* aos especialistas e professores após visitas às salas de aula, aplicação de atividades de leitura e matemática, com o objetivo de verificar o processo de alfabetização dos alunos.

Como pode-se observar no gráfico 2, a SRE de Patrocínio, embora tenha apresentado declínio no resultado obtido em 2008, nos anos seguintes evoluiu gradativamente, conforme a análise das proficiências alcançadas.

A implantação do PIP na SRE de Patrocínio acompanhou o processo de ampliação do programa para as demais SREs do Estado, a partir de 2008. Inicialmente, foi implantado em todas as escolas com anos iniciais da rede estadual de ensino, circunscritas nos sete municípios atendidos pela superintendência e, por adesão à proposta, nas redes municipais, sem configurar exigência ou obrigatoriedade como ocorrido na rede estadual.

É fato que, durante os sete anos que se seguiram, desde a implantação do projeto piloto do PIP, o cumprimento aos cronogramas de visitas pedagógicas às escolas ficou comprometido, não contemplando a todas de modo intensivo como previsto inicialmente, em virtude do atendimento a outros projetos e encontros promovidos pela SEE que demandavam a presença das equipes regionais. Ainda assim, pode-se observar um avanço significativo nas proficiências médias do percentual de alunos alfabetizados que concluíram o 3º ano do ciclo da alfabetização em toda rede pública de ensino do Estado. O gráfico 3 apresenta o percentual de alunos em cada nível de desempenho entre os anos 2007 a 2012.

GRÁFICO 3: SRE de PATROCÍNIO: Níveis de desempenho observados entre 2007-2012



Fonte: Elaboração própria, com base nos Boletins Pedagógicos dos anos analisados.

A análise do histórico das proficiências médias observadas pela SRE de Patrocínio e sua distribuição entre os percentuais de alunos por nível de desempenho ao longo dos anos da implementação do PIP em todo estado, ofereceu contribuições no processo de identificação da trajetória percorrida entre estagnação e avanços. Ao estabelecer uma comparação com os resultados da própria regional, permitiu-nos visualizar quedas e oscilações entre os anos de 2006 a 2008 e a partir de 2009 iniciou-se uma trajetória de ascendência, discreta e gradual.

Analisando o gráfico 3, as escolas da rede estadual, que compõem a SRE de Patrocínio, aumentaram seu quantitativo de alunos no nível recomendável ao final do 3º ano em 26,2 pontos percentuais, entre os anos de 2007 a 2012. Percebe-se que as ações desenvolvidas e o trabalho conjunto proposto às escolas pelas equipes central (SEE) e regional (SRE) contribuíram de modo significativo para o alcance de bons resultados e melhoria da qualidade do ensino oferecido pelas escolas que compõem o quadro final de resultados da SRE.

Conseqüentemente a esta evolução, o quantitativo de alunos no baixo desempenho também sofreu redução significativa, passando de 20% no ano de 2007 para 7,3% em 2010. Em 2012, o percentual de alunos no baixo

desempenho observado pela SRE foi de 3,7%, o que correspondeu a uma diminuição de 16,7 pontos no baixo desempenho e 10 pontos no nível intermediário no período compreendido entre 2007 e 2012, conforme demonstrado no gráfico 3.

Ao longo do processo de implantação do programa nas escolas, foram desenvolvidas pela SEE em conjunto com as SREs, ações de motivação, orientação, socialização e troca de experiências entre elas durante todo processo de implementação do programa. Ainda hoje, são propostas ações pontuais como forma de monitoramento e acompanhamento nas escolas, por meio de reuniões pedagógicas com especialistas e diretores, para estudo e compreensão dos resultados das avaliações externas. Com os professores, são realizadas oficinas para estudos dos materiais institucionais como os cadernos de Orientação da SEE elaborados pelo CEALE, guias e matrizes curriculares, oficinas pedagógicas para troca de experiências e produção de material para uso em sala de aula, dentre outras ações, com o objetivo principal de auxiliar e direcionar o trabalho das escolas na elaboração do seu PIP, em consonância com os resultados apresentados nas avaliações externas e diagnósticas (Relatório Síntese, SB, 2010).

Segundo a publicação do SIMAVE-Revista do Sistema (2012), este percentual evoluiu em todo o Estado de 48,65% no ano de 2006, para 87,30% observados na última publicação em 2012, o que correspondeu a um crescimento de aproximadamente 39%. Em nível regional, houve um aumento de proximadamente 59 pontos nas proficiências médias observadas, entre 2007 e 2012, crescendo mais 17 pontos em 2013, o que confirmou a consolidação do trabalho desenvolvido pelas escolas em atendimento às orientações que as equipes da SRE e SEE repassaram nos momentos de monitoramento e acompanhamento das escolas ao longo de cada ano letivo.

1.2.2 - O caso da Escola Estadual Girassol

A EE Girassol é uma escola de localização periférica, atendendo a uma clientela de 474 alunos do Ensino Fundamental e Médio, recebendo alunos das áreas urbana e rural do município de Patrocínio.

O funcionamento da escola ocorre em dois turnos – manhã e tarde. Possui no período matutino 9 turmas de anos finais do ensino fundamental, 3 turmas de ensino médio e 3 turmas do Programa Escola em Tempo Integral (PROETI) que atendem aos alunos dos anos iniciais no contraturno do horário regular. No período vespertino funcionam 5 turmas dos anos iniciais e 7 turmas dos anos finais do ensino fundamental e 2 turmas de Ensino Médio.

Em seu quadro de pessoal, conta atualmente com 01 diretora, 01 vice-diretora, 02 especialistas de educação básica (EEB), 01 secretária, 04 auxiliares de secretaria (ATB), 01 auxiliar técnico em contabilidade (ATB-Contábil), 02 professores de ensino do uso da biblioteca (PEUB) sendo 01 em ajustamento funcional, 08 professores de educação básica (PEB) regentes nas turmas de anos iniciais – destes apenas um (01) não possui curso superior; 33 professores de educação básica (PEB-CBC) regentes de aulas nos anos finais e ensino médio; 8 auxiliares de serviços gerais (ASB).

A escola passou por reforma em sua estrutura física no ano de 2011 para melhoria no atendimento aos alunos e ampliação do espaço disponível. Atualmente, sua estrutura física é composta por 01 sala de direção, 01 secretaria, 01 sala de professores, 13 salas de aula, 01 biblioteca, 01 sala de supervisão/orientação, 01 sala de vice direção, 01 refeitório, 01 cantina/dispensa de alimentos (anexo à cozinha), 01 laboratório de informática (adaptado para sala de aula), 01 almoxarifado.

A atual gestora da escola responde pelo cargo de diretora escolar desde o ano de 1999. Pode-se observar que o estilo de gestão exercido por ela tem características semelhantes ao estilo “laissez-faire”, no qual a gestora dá à equipe escolar a liberdade necessária para tomada de decisões. Seu modo de gerir o ambiente escolar se destaca por características de autonomia, independência delegadas aos seus pares. Segundo publicação na revista Gestão Escolar de fevereiro/março de 2010 “nesse tipo de gestão, o gestor tenta se limitar ao fornecimento de informações necessárias para que os servidores implementem as decisões tomadas e cuidem de questões administrativas, além de atuar como árbitro em dificuldades inesperadas” (Gestão Escolar, fev./ mar. 2010).

Nas avaliações do PROALFA, em 2007, os alunos submetidos ao teste nessa escola obtiveram uma proficiência média de 465,6 pontos e o correspondente a 19% dos alunos avaliados no nível recomendável de ensino. O resultado, abaixo do nível recomendado para a conclusão do 3º ano do Ensino Fundamental, agravaria ainda mais a preocupação com a qualidade do ensino oferecido pela escola, que observou 81% de seus alunos nos níveis intermediário e baixo desempenho, conforme demonstrado na tabela 1.

TABELA 1 – Percentual médio de desenvolvimento dos alunos nos padrões de desempenho.

ANO	NÍVEIS DE DESEMPENHO		
	Recomendável	Intermediário	Baixo Desempenho
2006	25%	12,5%	62,6%
2007	19,0%	33,3%	47,6%
2008	61,6%	30,8%	7,7%
2009	70,0%	20,0%	10,0%
2010	92,9%	4,8%	2,7%
2011	100,0%	0,0%	0,0%
2012	100,0%	0,0%	0,0%
2013	100,0%	0,0%	0,0%

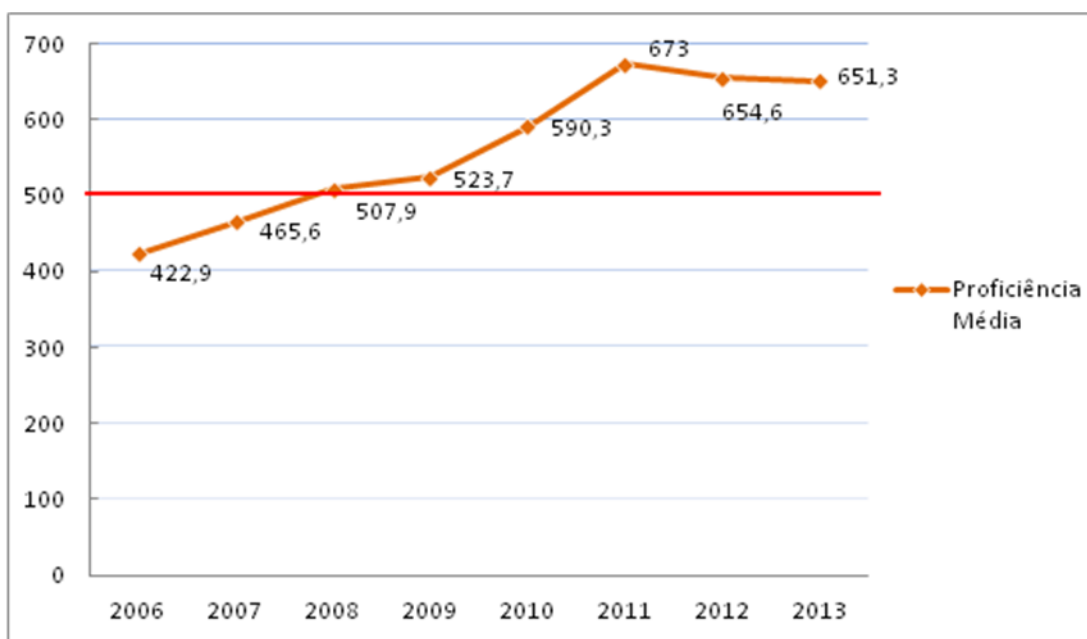
Fonte: SIMAVE – Boletim de Resultados dos anos analisados.

A situação dessa escola no ano de 2007, com 80,9% dos alunos avaliados, que concluíram o 3º ano do ciclo da alfabetização abaixo do nível recomendável, ou seja, não encontravam-se plenamente alfabetizados ao final do ciclo da alfabetização, era inquietante e conseqüentemente acarretaria, no ano seguinte, maiores problemas de aprendizado para esses alunos, caso alguma intervenção não fosse realizada.

Pensando no quadro preocupante que se configurava na escola, a partir desses resultados, o trabalho de intervenção pedagógica, proposto pela equipe de professores e especialistas, para o atendimento aos alunos do baixo desempenho e àqueles ainda não alfabetizados em outras séries, começou a dar bons resultados no ano seguinte, proporcionando à escola apresentar crescimento gradual nos anos posteriores conforme demonstrado na tabela 1. Os percentuais de desempenho observados anteriormente e explicitados no

gráfico 4, trazem a análise histórica dos resultados obtidos por essa escola entre os anos 2007 e 2012, representando o crescimento ascendente dos resultados observados nas avaliações externas do PROALFA.

GRÁFICO 4: EE Girassol – Histórico de resultados do PROALFA entre os anos 2007-2012



Fonte: Elaboração própria, com base nos Boletins Pedagógicos dos anos analisados

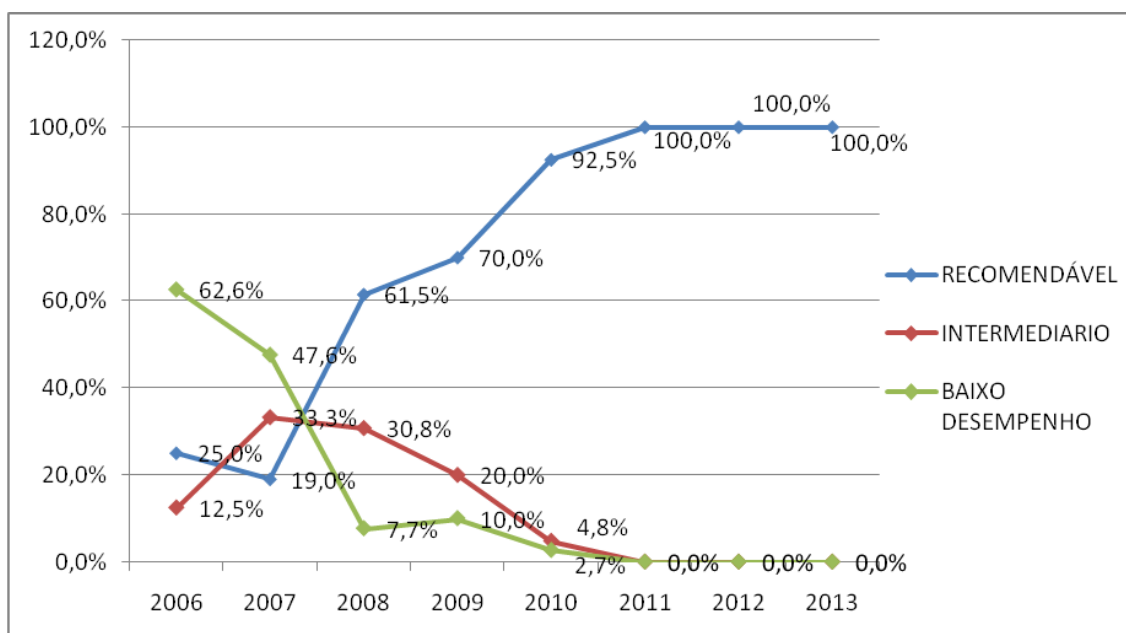
No PROALFA de 2007, a EE Girassol obteve uma proficiência média de 465,6 pontos, mostrando-se em crescimento constante ao longo dos anos de implementação do PIP, até o ano de 2011, vindo a sofrer uma redução de 18,4 pontos na proficiência no ano de 2012, o que não interferiu na alteração do nível de desempenho dos alunos, permanecendo 100% dos alunos no nível recomendável de ensino.

Conforme a argumentação da equipe pedagógica da escola, o que justificou a queda da proficiência foi o nível da turma anterior, uma vez que a turma de 2011 teve uma professora única por dois anos consecutivos, no 2º e 3º anos do ciclo da alfabetização e tal fato configurou-se como uma variável extremamente positiva, no sentido da socialização, acomodação e aprendizagem da turma no decorrer desses anos, culminando com a avaliação do PROALFA no final do ciclo da alfabetização. Enquanto que as turmas

avaliadas nos anos seguintes tiveram professoras diferentes e alguns episódios de repetidas licenças saúde.

Nos anos 2008 e seguintes, pode-se verificar que os percentuais de alunos que se encontravam abaixo do nível recomendável de ensino, ou seja, nos níveis intermediário e baixo desempenho, sofreram alterações significativas ao longo dos anos. O gráfico 5 elucida melhor essa linha de evolução dos alunos, anteriormente apresentada na tabela 1.

GRAFICO 5: EE Girassol – Evolução nível de desempenho alunos



Fonte: elaboração própria, com base nos Boletins Pedagógicos dos anos analisados

No ano de 2007, dos 80,9% dos alunos avaliados nessa escola, com proficiência abaixo do nível recomendável de ensino, 47,6% estavam no baixo desempenho e não alcançaram o mínimo de 450 pontos esperados na escala de proficiência. Ou seja, ao final do 3º ano CA (ciclo da alfabetização), esses alunos não encontravam-se com as habilidades básicas necessárias para o prosseguimento ao 4º ano CC (ciclo complementar) consolidadas. Mediante as ações de intervenção realizadas pela escola, a partir de 2008, o gráfico evidenciou a diminuição gradativa, chegando a 0% de alunos nos níveis intermediário e baixo a partir do ano de 2011.

Com o aumento do número de alunos no nível recomendável e a consequente diminuição dos percentuais abaixo do recomendável na Escola

Estadual Girassol, observou-se que o trabalho diferenciado oferecido aos alunos dessa escola surtiu o efeito esperado de melhoria da qualidade do ensino ofertado.

Os caminhos que levaram a essa melhoria de resultados apresentada pela escola serão melhor analisados no capítulo 2.

1.2.3 - O caso da Escola Estadual Flor de Liz

A Escola Estadual Flor de Liz é uma escola de localização periférica, situada em um bairro afastado do centro do município de Perdizes. Segundo o PPP - Projeto Político Pedagógica da escola, atende crianças a partir de 06 (seis) anos de idade. Recebe aproximadamente 400 alunos do 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental, oriundos das áreas urbana e rural do município. É uma escola consideravelmente nova, seu ano de criação é 2004. No ano de 2011, a escola passou por reforma em sua rede física para adaptações em sua estrutura, de modo a melhor atender aos alunos e comunidade escolar.

Foi criada devido ao aumento populacional do referido município e por este contar, até então, com apenas uma escola urbana que oferecia os anos finais do ensino fundamental e ensino médio.

A professora indicada pelo colegiado escolar, para a direção da escola, no início do funcionamento da instituição, vem sendo reconduzida ao cargo desde o ano de 2006. O processo inicial de escolha não foi de forma democrática em consulta à comunidade escolar, porém, no processo de indicação para o cargo de diretor escolar, no ano de 2011, a atual diretora foi reconduzida ao cargo por decisão da maioria dos membros da comunidade escolar.

O modo como a diretora gerencia as situações inerentes ao cargo é compreendido, mediante as observações dos analistas educacionais que já passaram pela escola e registros das visitas pedagógicas, como sendo um modelo de gestão centralizadora, com foco nas metas e resultados a serem alcançados pela equipe, o que pode vir a ser a causa de grande parte dos conflitos interpessoais existentes na escola. As características de um gestor centralizador, segundo edição 006 de fev./mar. 2010, da revista Gestão Escolar indica que este tipo de gestor “exige obediência, recusa discussão, determina o

caminho a ser seguido e toma isoladamente as decisões. É ele quem dirige, sem espaço para contestações” (Gestão Escolar, fev./ mar. 2010). Estas características identificam o gestor que desenvolve seu trabalho de forma organizada, planejada, sequencial e detalhada, vislumbrando os resultados futuros.

O funcionamento da escola ocorre em dois turnos: no turno da manhã, funcionam 07 turmas dos anos finais do Ensino Fundamental e 02 turmas de PROETI – composta por alunos dos anos iniciais, em funcionamento no contraturno de escolarização. No turno da tarde, atendendo a 07 turmas dos anos iniciais.

Em seu quadro de pessoal, conta atualmente com 01 diretora, 01 vice-diretora, 03 especialistas de educação básica (EEB – sendo 01 do quadro de professores dos anos iniciais em ajustamento funcional), 01 secretária, 04 auxiliares de secretaria (ATB), não possui professor de ensino do uso da biblioteca (PEUB) contratado pelo estado (sendo este cedido pelo governo municipal), 10 professores de educação básica (PEB) regentes nas turmas de anos iniciais, destes, 04 ainda não possuem algum curso de nível superior; 14 professores de educação básica (PEB-CBC) regentes de aulas nos anos finais; 06 auxiliares de serviços gerais (ASB).

A estrutura física da escola é composta de 01 sala de direção, 01 secretaria, 01 sala de professores, 08 salas de aula, 01 sala de supervisão/orientação, 01 refeitório coberto, 01 cantina e depósito de alimentos anexo, 01 quadra descoberta, 01 biblioteca e 01 laboratório de informática adaptado junto à biblioteca.

A primeira edição do PROALFA para a Escola Estadual Flor de Liz aconteceu no ano de 2007, devido ao fato de não haverem turmas no ano anterior para serem avaliadas, sendo esse, o segundo ano no Estado. As turmas de 3º ano do C.A., que se submeteram à avaliação no ano de 2007, iniciaram sua vida escolar juntamente à criação da escola no ano de 2004, já inseridas nos moldes propostos pela nova estrutura do Ensino Fundamental de 9 anos.

O primeiro resultado observado no PROALFA pelos alunos dessa escola foi de 481 pontos, proficiência esta bem próxima ao nível recomendável de 500

pontos. 55% dos alunos avaliados encontravam-se distribuídos entre os níveis intermediário (25%) e baixo (30%). Nos anos seguintes, como pode-se observar na tabela 2, o percentual de desempenho das turmas avaliadas pelo PROALFA aumentou, chegando aos 100% dos alunos avaliados no 3º ano com as habilidades esperadas para o final do Ciclo da Alfabetização consolidadas, desde o ano de 2009.

TABELA 2: EE Flor de Liz - Percentual por nível de desempenho observado entre os anos de 2007-2012

ANO	NÍVEIS DE DESEMPENHO		
	Recomendável	Intermediário	Baixo Desempenho
2007	45,0%	25,0%	30,0%
2008	46,2%	34,6%	19,2%
2009	100,0%	0,0%	0,0%
2010	97,8%	2,2%	0,0%
2011	100,0%	0,0%	0,0%
2012	100,0%	0,0%	0,0%
2013	100,0%	0,0%	0,0%

Fonte: Elaboração própria com base nos Boletins de Resultados dos anos pesquisados

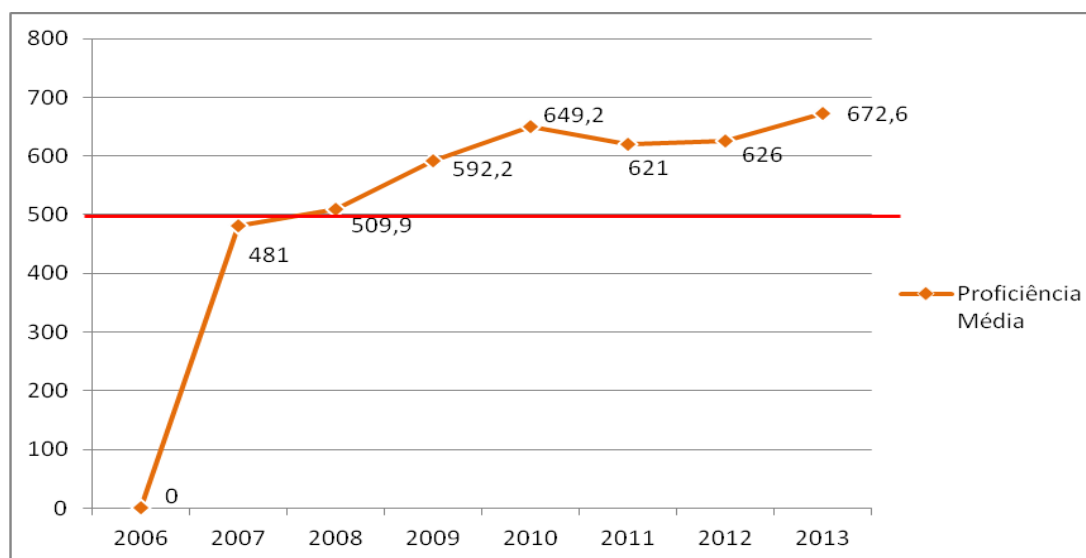
O trabalho pedagógico realizado na EE Flor de Liz, passou a assumir, desde o início, um caráter ostensivo, onde os alunos cuja alfabetização não estava consolidada, durante o horário de aula, eram agrupados segundo suas dificuldades e trabalhados diariamente numa rotina planejada, envolvendo atividades de leitura, escrita e reconto de histórias. Essa mesma turma era atendida no PROETI no contraturno da escolarização. Desta forma a equipe pedagógica da escola “cercava” os alunos com maiores dificuldades, oferecendo-lhes diversas oportunidades de aprendizagem. Logo, observou-se que, a partir de 2011, a E.E. Flor de Liz conseguiu alfabetizar todos os seus alunos, mantendo 100% dos alunos avaliados no nível recomendado até 2013, o que sinaliza a consolidação exitosa das práticas pedagógicas desenvolvidas no ciclo da alfabetização.

A proposta de trabalho vem sendo desenvolvida pela equipe pedagógica desde o primeiro ano de funcionamento da escola, dentro dos

parâmetros para o Ensino Fundamental de 9 anos, implantado pelo sistema mineiro de ensino em 2004.

No gráfico 6 pode-se observar linha histórica dos resultados alcançados, ao longo dos anos 2007 a 2012.

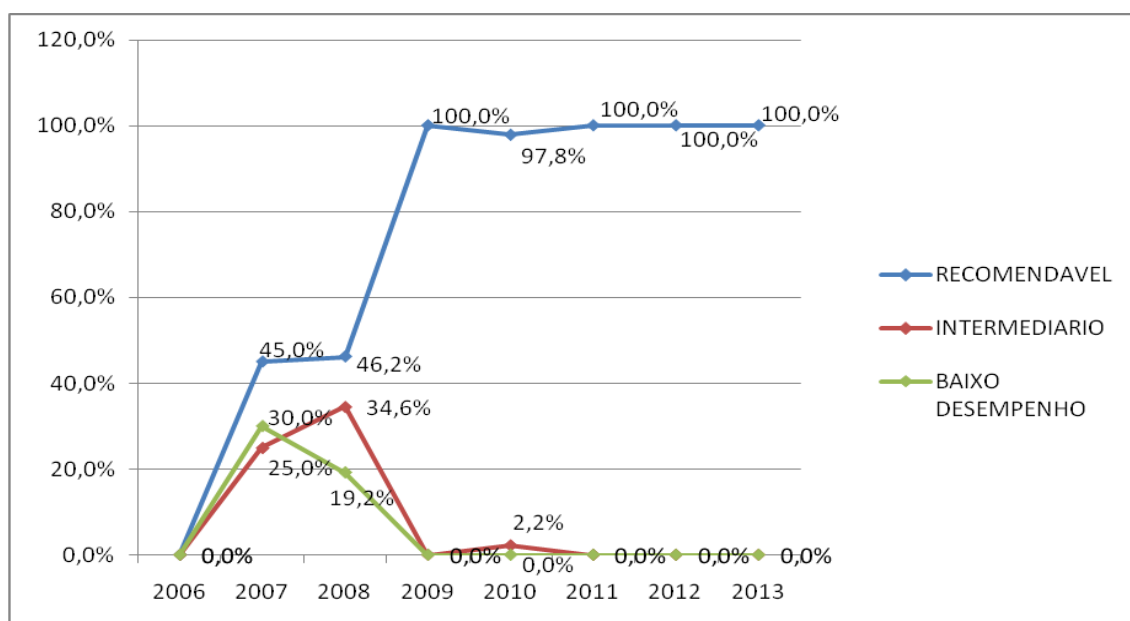
GRAFICO 6: EE Flor de Liz – Histórico de resultados PROALFA entre os anos 2007-2012



Fonte: Elaboração própria, com base nos Boletins Pedagógicos dos anos analisados

A análise do gráfico permite verificar que a escola já apresenta uma proficiência boa desde as primeiras avaliações, sendo que apenas no ano de 2007 a escola obteve um resultado inferior a 500 pontos, estando abaixo do nível esperado para a consolidação das habilidades previstas para a conclusão do 3º ano. Vale ressaltar que o Programa de Intervenção Pedagógica “nasce” com a fundação e funcionamento da escola e que esta escola teve, desde o início, suas atividades e orientações pedagógicas fundamentadas nas diretrizes do ensino fundamental de 9 anos.

O gráfico 7 a seguir, elucida as informações contidas na tabela 2, anteriormente apresentada, ao destacar os percentuais de desempenho observados pelas turmas nas avaliações ao longo dos anos. Observa-se nesse período que a escola apresentou uma diminuição considerável nas percentagens de alunos do baixo desempenho e elevação do nível recomendável, o que sugere o desenvolvimento de um trabalho coeso com as orientações propostas pela SEEMG dentro da estrutura do PIP.

GRÁFICO 7: EE Flor de Liz – Evolução no nível de desempenho dos alunos

Fonte: Elaboração própria, com base nos Boletins Pedagógicos dos anos analisados

Com as intervenções realizadas pelas professoras alfabetizadoras e equipe pedagógica da escola, o percentual de 30% dos alunos apontados no baixo desempenho, em 2007, foi reduzido a 0% dois anos mais tarde, permanecendo assim até o ano de 2012. O mesmo se observa com os alunos no nível intermediário, que em 2008 aumentaram o percentual em 9,6 pontos percentuais em relação ao ano anterior (2007), para nos anos seguintes permanecer menos de 2,5%.

Pela ilustração do gráfico 7, pode-se verificar a melhora do desempenho dos alunos ao longo do período de implementação do Programa de Intervenção, compreendido entre 2007 e 2012.

Observando o avanço nos resultados das turmas na escola, que conseguiu manter o grupo de alunos avaliados com 100% ou próximo do desempenho recomendável ao final do 3º ano do CA por cinco anos seguidos, sugere, em conformidade com a fala de Luck (2009) que,

cabe ao gestor escolar promover orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldades e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem e formação dos alunos. (LUCK, 2009, p.93)

Este crescimento observado pode ter indícios na ação articulada desenvolvida entre equipe gestora e docente durante a condução do trabalho em sala de aula, na construção de uma prática pedagógica e planejamento correspondentes à realidade na qual está inserido. Fato que pode ser comprovado pela fala da gestora, na qual afirma ter “que conhecer a proposta e o material que está sendo trabalhado para vislucrar os resultados que eu almejo, para incentivar a melhora” (entrevista com a diretora da escola em 13 dez.2013), referindo-se ao hábito de estudos e participação nas reuniões juntamente com especialistas e professores. Isto pode ser a chave para o sucesso no processo de ensino aprendizagem. O trabalho ainda é árduo e a busca por estratégias de ensino diferenciado torna-se uma constante a toda equipe escolar.

1.2.4 - O Caso da Escola Estadual Amor Perfeito

A Escola Estadual Amor Perfeito é uma escola periférica urbana do município de Patrocínio, atende a uma clientela de aproximadamente 230 alunos dos anos iniciais Ensino Fundamental. É uma escola pequena, tendo passado por diversas reformas para adequação e melhoria de seu espaço físico.

Atende a um fluxo populacional de alunos oriundos de cinco bairros vizinhos e área rural, com idade escolar entre 6 e 10 anos. A atual diretora da escola está no seu 4º ano de gestão escolar. Conforme relato emitido pelas analistas educacionais da SRE que já acompanharam a escola em anos anteriores, e analisando os registros das visitas pedagógicas realizadas nos últimos três anos, a atual gestora da escola possui perfil predominantemente administrativo¹, uma vez que a mesma se envolve mais intensamente na parte

¹ O Guia do Diretor, publicação da SEE/MG no ano de 2008, traz em seu contexto orientações de modo a auxiliar no direcionamento do trabalho do gestor no que diz respeito à organização e funcionamento de uma escola. Segundo este Guia, as dimensões da gestão escolar estão subdivididas em três eixos: pedagógico, administrativo e financeiro, sendo o primeiro eixo – a Gestão Pedagógica o foco do trabalho do gestor escolar, que articulado junto às demais ações (pessoal, material, patrimônio, finanças) busca viabilizar o objetivo primeiro da escola – o conhecimento, a aprendizagem dos alunos. Cabe ao diretor escolar articular todas as formas da gestão, direcionando-as para o foco central do fazer da escola: o ensinar e o aprender. A Gestão Financeira tem por objetivo cuidar para que os investimentos sejam empregados na conservação do prédio e do patrimônio escolar, na aquisição do material necessário ao

burocrática do sistema – administrativo e financeiro (licitações, prestação de contas, contratações, pessoal) demonstrando dificuldade na interação com a dimensão pedagógica da escola. Em registro de acompanhamento do PIP na escola, datado de 16/06/2011, a analista responsável pela escola no referido ano, inicia o registro “reafirmando o papel da diretora escolar em gerenciar os problemas da escola (...) cabe ao gestor juntamente com o especialista orientar e acompanhar o trabalho dos professores.”

O funcionamento da escola ocorre em dois turnos: 04 turmas do ensino regular e 01 de PROETI no turno da manhã e 04 turmas do ensino regular e mais a 01 turma de PROETI no turno da tarde.

Em seu quadro de pessoal, conta, atualmente, com 01 diretora, 01 especialista de educação básica, 01 secretária, 01 auxiliar de secretaria – sendo este auxiliar um profissional do quadro do magistério em ajustamento funcional (ATB), 01 professor de ensino do uso da biblioteca (PEUB) – também em ajustamento funcional, 10 professores de educação básica (PEB) regentes nas turmas de anos iniciais; 04 auxiliares de serviços gerais (ASB).

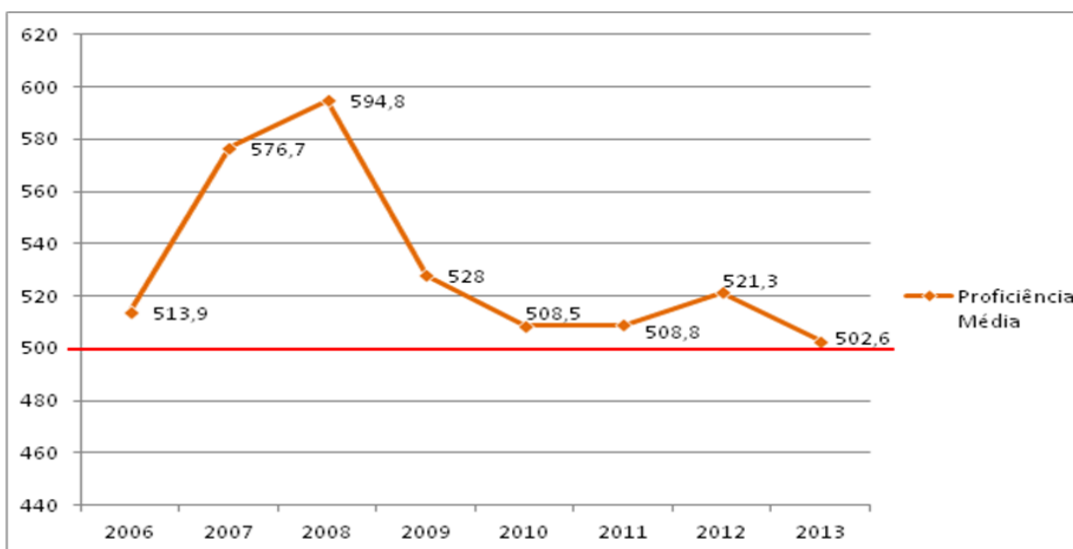
A estrutura física da escola é composta de 01 sala de direção, 01 secretaria, 01 sala de professores, 05 salas de aula, 01 refeitório coberto, 01 cantina e depósito de alimentos anexo, 01 quadra descoberta, 01 biblioteca e 01 laboratório de informática, a sala da especialista é adaptada em um espaço destinado a almoxarifado para guarda de material pedagógico e material de educação física (papelaria, jogos, colchonetes, bambolês, bolas, entre outros).

No ano de 2007, a escola obteve o melhor resultado entre as escolas aqui recortadas e demais circunscritas à SRE que fizeram o PROALFA, em que se observou a proficiência média de 576,7 pontos, sendo que, 88,6% dos alunos avaliados nesse ano, encontravam-se com as habilidades esperadas para a conclusão do 3ºano CA consolidadas. O gráfico 8 analisa o histórico de

funcionamento da escola, na capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais da educação, na avaliação da aprendizagem, na aquisição de material didático-pedagógico, e, sobretudo, no desenvolvimento e implementação do Projeto Pedagógico. Quanto ao direcionamento da Gestão Administrativa, do cumprimento das leis e planos da escola à consecução do processo pedagógico e suas implicações, da vida escolar dos alunos e seu desempenho na aprendizagem aos processos burocráticos dos registros, do zelo pela vida funcional de seus servidores ao emprego transparente dos mecanismos de democratização da escola, todo esse fazer deve ter por objetivo possibilitar à escola maximizar ainda mais seus pontos fortes e minimizar os pontos fracos, buscando o sucesso no desempenho de todos.

resultados observados nas turmas avaliadas pela escola no PROALFA, no período compreendido entre os anos 2007 a 2012.

GRAFICO 8: Proficiência média observada pela EE Amor Perfeito



Fonte: Elaboração própria com base nos Boletins de Resultados dos anos pesquisados

A proficiência média de resultados da escola no período destacado anteriormente é apresentada no gráfico por um crescimento de 18,1 pontos no ano de 2008 em relação ao ano anterior, seguindo de uma queda acentuada no resultado a partir do ano de 2009. Tal oscilação nos resultados obtidos no PROALFA leva a questionar como tem sido na prática a execução do PIP por essa escola, considerando alguns elementos que podem ser observados de forma evidente, como por exemplo: mudança da direção, mudança na supervisão pedagógica e a falta de acessoramento efetivo por parte dos professores em relação às práticas de intervenção propostas pela SEE/MG.

Vale lembrar que a diretora atual demonstrou dificuldade quanto à transposição didática da teoria proposta pela entidade mantenedora do sistema, sempre alegando falta de recursos humanos e dificuldades quanto a interação com as famílias dos alunos. Tal argumento era recorrente nos acompanhamentos pedagógicos realizados pelos analistas educacionais da SRE e se configuravam como uma resistência sutil à proposta de intervenção.

A tabela 3 apresenta os percentuais de desempenho observado pelos alunos avaliados nas edições do PROALFA, entre os anos de 2007 a 2012.

TABELA 3: Percentual de desempenho observado pela EE Amor Perfeito entre 2007- 2012

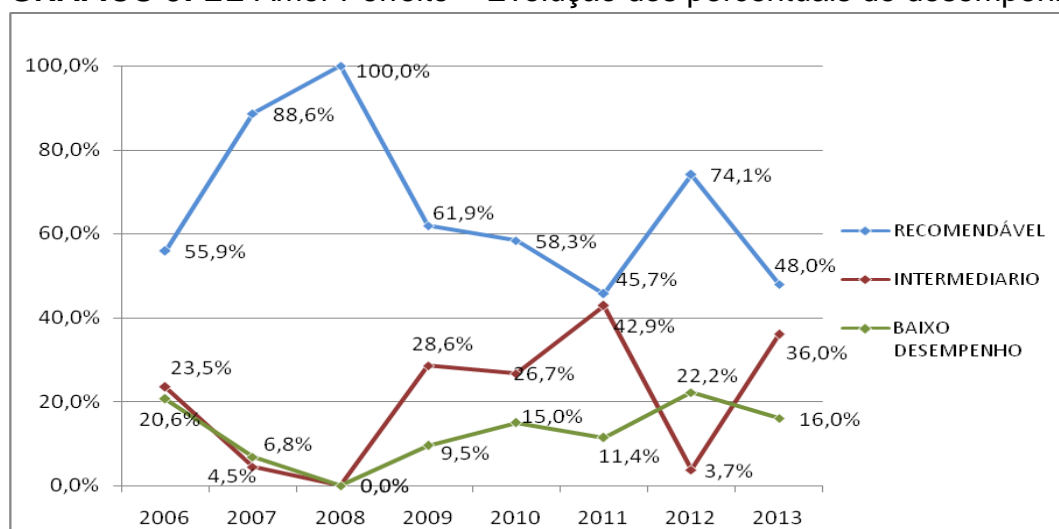
ANO	NÍVEIS DE DESEMPENHO		
	Recomendável	Intermediário	Baixo Desempenho
2006	55,9%	23,5%	20,6%
2007	88,6%	4,5%	6,8%
2008	100,0%	0,0%	0,0%
2009	61,9%	28,6%	9,5%
2010	58,3%	26,7%	15,0%
2011	45,7%	42,9%	11,4%
2012	74,1%	3,7%	22,2%
2013	48,0%	36,0%	16,0%

Fonte: Elaboração própria com base nos Boletins de Resultados dos anos pesquisados

Observando a tabela, no ano 2008, o quantitativo de alunos avaliados pela escola encontrava-se em 100% no recomendável. Em 2009, esse percentual cai numa proporção de 38,1%, após uma sequência de 3 anos com resultados positivos. Verifica-se nos anos seguintes, que esse percentual tende a apresentar constantes oscilações e conseqüentemente nota-se a diminuição no percentual de alunos no nível recomendável.

O gráfico 9 ilustra melhor as informações contidas na tabela 3, onde pode-se visualizar as oscilações sofridas dentro dos níveis de desempenho dos alunos avaliados no período de 2007 a 2012.

GRAFICO 9: EE Amor Perfeito – Evolução dos percentuais de desempenho



Fonte: Elaboração própria com base nos Boletins Pedagógicos de Resultados dos anos pesquisados

Ao longo dos seis anos de implementação do PIP em toda rede estadual de Minas Gerais (2007-2012), pode-se constatar, mediante os registros feitos pelas analistas da SRE que acompanharam a escola, durante esse período, que a prática pedagógica desenvolvida pela Escola Estadual Amor Perfeito ainda é uma prática pouco solidificada nas orientações da SEE/MG, que compromete a qualidade do ensino oferecido. No relatório encontrado, com data de 16 de junho de 2011, há o registro feito pela analista responsável por acompanhar e orientar a escola, de que

é preciso que cada professor assuma e desenvolva as ações previstas no PIP. Abolir definitivamente a cópia de livro didático (...) há pouquíssimas atividades diferenciadas, com predomínio de atividades de avaliação (marcar X) (...) o material trabalhado atende em parte as orientações repassadas, mas é de péssima qualidade, estencil apagados, texto ilegível e fora da realidade dos alunos (Registro Analista em visita à escola em 16/06/11).

O registro da analista educacional responsável pela escola esclarece que durante a análise dos cadernos dos alunos, em visita à sala de aula, as atividades evidenciadas neles eram reprodução do livro didático, as poucas atividades diferenciadas presentes no caderno do aluno, não atendiam as orientações conforme a resolução vigente na época e os materiais institucionais, levando à conclusão de que o professor não tinha planejamento das aulas.

Em outro relato, datado 05 de julho do mesmo ano, a analista educacional descreveu que, analisando os cadernos dos alunos e professora do 3º ano, “observou que nenhuma das orientações passadas na visita pedagógica anterior estavam sendo seguidas”.

Mediante a análise documental e os resultados apresentados das escolas pesquisadas, retomamos os questionamentos levantados na introdução dessa pesquisa, levantando hipóteses para as respostas que poderão vir a ser confirmadas posteriormente, após análise das entrevistas: (i) quais fatores levam uma escola apresentar resultados tão destoantes comparados com as demais? Pelos resultados apresentados até o momento e os perfis de trabalho desenvolvidos pelos gestores, pode-se observar que as escolas do recorte encontram-se em processo de consolidação de sua prática educativa. Percebe-se, claramente, que há um problema de gestão na EE

Amor Perfeito, o que reflete em sua queda brusca nos resultados; (ii) Qual a visão da equipe pedagógica (professoras, especialistas e gestoras) sobre o trabalho desenvolvido no PIP? Os resultados em cada escola demonstram que a visão das equipes têm se ampliado quanto a necessidade de um trabalho intensivo com a intervenção pedagógica dos alunos com dificuldade e ainda os não alfabetizados; (iii) Como as escolas se organizam para que haja o trabalho efetivo de intervenção? A forma de organização das escolas ainda não está clara, não sendo possível verificar uma relação coerente no trabalho desenvolvido pela equipe gestora em conjunto com os alfabetizadores em todas as escolas do recorte. A falta de interação entre equipe diretiva, pedagógica e docente pode-se configurar como fator determinante no desempenho do trabalho e nos resultados apresentados, podendo ser a explicação a tal distorção nos resultados observados na EE Amor Perfeito.

Pensando em aprofundar tais questionamentos, o capítulo 2 propõe uma discussão acerca do trabalho desenvolvido no PIP nas escolas pesquisadas e a prática para o desenvolvimento das ações de intervenção pedagógica.

2 - O PIP E SEU PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO NAS ESCOLAS

O presente capítulo teve por finalidade a análise da implementação do Programa de Intervenção Pedagógica proposto pela SEE/MG e seu desenvolvimento nas três escolas aqui analisadas. Através da análise dos boletins de resultados e do Plano de Intervenção, dos anos de 2007 e 2012, com informações apresentadas pelas professoras alfabetizadoras nas entrevistas, procurou-se fazer um comparativo das práticas de intervenção pedagógica adotadas pelas escolas pesquisadas antes da implantação do programa (no monitoramento das turmas de 3º ano do ensino fundamental) e atualmente, após a efetivação do PIP nessas escolas.

Assim, buscou-se considerar os processos de implementação e gestão do programa em cada uma das escolas, de modo a identificar os principais entraves encontrados pelos gestores e a relação entre os professores e especialistas no desenvolvimento das ações propostas pelas escolas.

2.1 - A Gestão Escolar e sua Dimensão Pedagógica

A trajetória percorrida pela gestão escolar de modo a estabelecer prioridades e atender à demanda necessária ao bom desempenho e funcionamento do sistema, às vezes transcorre por caminhos que saem do planejamento inicial e que podem comprometer o resultado desejado. As escolhas que os gestores fazem para atender à diversidade diante da complexidade do cenário atual, trazem desafios que necessitam o desenvolvimento de competências e habilidades ainda não consolidadas por todos.

Segundo Neubauer e Silveira (2008), “a atuação do diretor passa a ser percebida como fundamental para a melhoria do desempenho da escola” (2008, p.104). Desse modo, espera-se que as ações desenvolvidas pelas gestoras escolares estejam mais relacionadas com a dimensão da gestão pedagógica.

Pode-se observar nas escolas analisadas uma certa fragilidade no desenvolvimento da gestão pedagógica, o que leva a oscilações, evidenciando,

durante a verificação *in loco*, incoerências entre planejamento do professor/orientações da SEE/SRE. A dimensão pedagógica alinhada com a gestão dos resultados educacionais deveria ocupar centralidade na pauta do dirigente educacional.

Conforme Lück (2009), a gestão da aprendizagem dos alunos, quando não priorizada pelos gestores, origina obstáculos ao longo do processo ensino-aprendizagem e os docentes que atuam nesse cenário participam e acabam por reproduzir uma prática fragmentada.

A análise da gestão escolar com foco nos aspectos pedagógicos envolve as práticas desenvolvidas em sala de aula, no tocante aos processos de alfabetização e letramento adotados no interior da escola. O enfoque pedagógico na dimensão da gestão escolar reflete positivamente no âmbito dos procedimentos didáticos e intervenções na aprendizagem dos alunos.

Sob essa ótica, portanto, qualquer ação pode ter um caráter pedagógico no sentido de promover “aprendizagens”, daí porque é fundamental que, em instituições educacionais, sejam observadas as ações formalmente postas para esse fim, mas também, e com muita atenção, aquelas praticadas espontaneamente (LÜCK, 2009. p.97).

A gestão pedagógica deve se voltar para a construção da unidade de trabalho educacional, contemplando as peculiaridades de cada escola. Demanda, portanto, diversas competências abrangentes do diretor. O acompanhamento da atualidade dos processos pedagógicos, a integração em um currículo coeso de conteúdos que contemplem a realidade da escola, bem como a sua efetivação.

A SEE/MG, enquanto instituição mantenedora da rede estadual de ensino, orienta a prática docente através de um conjunto de legislações vigentes que regulamentam, desde o processo de escrituração da vida escolar dos alunos até a utilização dos recursos pedagógicos disponibilizados pela Secretaria de Estado e Ministério da Educação e Cultura (MEC). O monitoramento das ações desenvolvidas pelas escolas e o acompanhamento do processo ensino-aprendizagem competem às SREs para que o trabalho das escolas se concretizem com o sucesso escolar dos alunos.

De acordo com Lück (2009, p.49), “o monitoramento e a avaliação realizados durante a implementação de um plano ou projeto exercem função supervisora e coordenadora[...]”. Nesse sentido, uma das bases da gestão competente é a efetivação do monitoramento de seus processos e avaliação dos resultados por eles promovidos.

Diante desse cenário, a atuação do gestor escolar assume contornos determinantes que podem definir novos rumos e direcionar a melhoria da prática docente, resultando na elevação do desempenho dos alunos. O envolvimento do diretor escolar com as questões pedagógicas movimenta, tanto nos alunos quanto nos professores, uma força direcionadora do aprimoramento de suas atividades.

O diretor deve promover orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldades e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para aprendizagem e formação dos alunos. (LÜCK, 2009, p.93)

Conforme Lück (2009, p94), “o foco do trabalho escolar é aprendizagem e a formação dos alunos”, para tanto, cabe ao gestor promover ações que visem estimular o desenvolvimento potencial das habilidades necessárias para que os alunos possam participar dos contextos sociais dos quais fazem parte.

Ainda segundo Lück, a qualidade da educação se ajusta na competência de seus profissionais:

Desenvolver continuamente a competência profissional constitui-se em desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino, pois essa se constitui em condição fundamental da qualidade de ensino. Nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade. (LÜCK, 2009, p. 12)

Conforme o entendimento de Lück (2009, p.55) quanto à gestão de resultados educacionais, “por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos”.

O estudo dos resultados apresentados anteriormente no capítulo 1, analisados por escola, em conjunto com o estudo e interpretação da escala de proficiência, ainda é uma prática recente no interior das escolas, porém permite a cada uma delas verificar a consolidação de competências e habilidades agregadas ao longo do ciclo da alfabetização.

Segundo Alarcão, para que a mudança da prática escolar ocorra, é necessário a escola “abandonar os seus modelos estáticos e posicionar-se dinamicamente, aproveitando as sinergias oriundas das interações com a sociedade e com outras instituições.” (ALARCÃO, 2001, p.15)

Seguindo essa mesma linha de pensamento, Brugos (*in* Revista de Ciências Sociais, 2012, complementa que

a relação da escola com o “mundo do aluno” mostra-se especialmente relevante quando se considera que, na cena contemporânea, a presença da escola na vida popular de sociedades muito desiguais [...], assume um certo protagonismo na formação de suas culturas.(BURGOS, p.1016)

É necessário que a escola pratique a mudança de pensamento sobre ela mesma, estabelecendo o diálogo entre escola-escola, escola-comunidade para efetivamente repensar seu papel e sua prática

Conforme orientação da SEE/MG, todas as escolas estaduais participam dos eventos do Dia “D”²: “Toda escola deve fazer a diferença” quando é realizado em um dia, previsto no calendário escolar em todo o estado, destinado especificamente à análise dos resultados das avaliações externas e internas. Durante o estudo do Dia D, é esperado que as escolas estabeleçam uma análise comparativa relativa ao que deveria ter sido ensinado e aprendido pelos alunos com os dados reais obtidos pelas avaliações sistêmicas e a prática pedagógica desenvolvida na rotina da sala de aula. A partir de tais observações, são realizadas discussões sobre quais as vertentes possíveis

² O Dia “D” “Toda escola deve fazer a diferença” é um dia previsto no calendário escolar após a divulgação dos resultados das avaliações do Sistema Mineiro de Avaliação – SIMAVE, para que a escola (diretores, especialistas e professores) tenha um momento para analisar os resultados alcançados pelas turmas avaliadas no Programa de Avaliação da Alfabetização - PROALFA e Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica – PROEB, verificando o desempenho dos alunos, as habilidades ainda não consolidadas e as metas a serem atingidas. A partir dessa análise, a equipe gestora, especialistas e docentes escola elabora Plano de Intervenção Pedagógica, que posteriormente será apresentado à comunidade escolar no dia denominado “Toda Comunidade Participando”.

direcionariam para a superação das dificuldades identificadas. Em seguida, as equipes gestora e pedagógica, juntamente com o corpo docente, elaboram o Plano de Intervenção Pedagógica, contendo ações plausíveis de serem executadas no decorrer do ano letivo em curso e nos primeiros 6 meses do ano seguinte. Em seguida, a síntese das análises é apresentada à comunidade escolar no dia “Toda Comunidade Participando”, para complementação e aprovação do plano de Intervenção Pedagógica da escola.

De acordo com Burgos (2012), “quanto mais o responsável valoriza a escola, maior a tendência a ser mais exigente em relação a ela; e, por isso mesmo mais crítico” (BURGOS, p.1046).

Assim sendo, o entendimento necessário, por parte de cada escola, quanto à coerência entre as práticas executadas em sala de aula e os caminhos percorridos na prática, possibilita estabelecer uma análise entre teoria e prática, tomando como referência as orientações procedidas da SEE/MG.

Alarcão (2001), ressalta que “cada escola deve conceber-se como um local, um tempo e um contexto educativo [...].E também um contexto e deve ser, primeiro que tudo um contexto de trabalho. Trabalho para o aluno e para o professor.” (ALARCÃO, 2001, p.16,17). Suas propostas de trabalho e intervenção devem primeiramente buscar a aprendizagem dos alunos em suas diversas dimensões e primar para um possível alinhamento quanto dimensão da gestão escolar, realizada internamente.

Analisar a trajetória já executada pelas escolas pesquisadas e suas práticas de intervenção, estabelecendo uma análise comparativa entre a teoria desejada pelo sistema de ensino, conforme orientações divulgadas e as práticas efetivamente executadas nos estabelecimentos de ensino, é o foco deste capítulo.

2.2 – O percurso metodológico durante o processo de pesquisa

O estudo de caso ora apresentado propõe análise comparativa entre os resultados obtidos por três escolas recortadas de um conjunto de vinte escolas

da regional de Patrocínio/MG participantes do PROALFA, direcionada a partir do desempenho da proficiência média alcançada entre os anos de 2007/2012.

A presente pesquisa buscou analisar, à luz de autores como Isabel Alarcão, Marcelo Burgos, e Heloísa Lück, dentre outros, com o auxílio dos materiais institucionais, legislações vigentes da SEE/MG, a prática de gestão executada em cada escola no direcionamento da intervenção pedagógica e trabalho em sala de aula pelos docentes, uma vez que a prática da sala de aula reflete as ações da gestão escolar.

A metodologia utilizada neste trabalho pautou-se em análise documental e entrevistas com roteiro semi-estruturado, acompanhadas da aplicação de um questionário complementar que encontram-se nos apêndices 1, 2 e 3 desta dissertação.

Inicialmente, realizou-se uma análise dos resultados observados pelas três escolas desde o início do PROALFA, em 2006, delimitando como período de análise os anos entre 2007-2012. Em seguida, foi realizada a entrevista com roteiro semi-estruturado junto aos docentes que estavam atuando no ciclo de alfabetização, com os especialistas e com os gestores das três escolas. As respostas obtidas nas entrevistas com os docentes serviram de parâmetro comparativo entre a teoria e a prática efetivamente adotada pelas escolas. Ainda como dado complementar à entrevista, foi aplicado às professoras alfabetizadoras um questionário que possibilitou levantar outras informações quanto ao uso dos materiais institucionais e apoio recebido por parte da equipe pedagógica das escolas.

A análise documental se estruturou como meio de verificação de dados, constituindo-se como a base do trabalho de investigação, possibilitando novas formas de compreender o processo de gestão pedagógica das escolas aqui em recorte. Os documentos analisados foram: o plano de intervenção pedagógica e os boletins de resultados de cada escola. Foram realizadas entrevistas com sete professores regentes das turmas do ciclo da alfabetização, os especialistas que acompanhavam os anos iniciais e os diretores das três escolas.

As entrevistas foram realizadas entre dezembro de 2013 a julho de 2014, com o objetivo de conhecer os profissionais e suas concepções acerca

dos processos educacionais em que estão envolvidos, e de estabelecer estudo comparativo entre a análise documental e a gestão do conteúdo em sala de aula.

A seleção dos entrevistados priorizou como critério a atuação no ciclo da alfabetização, e, desta forma, foram entrevistadas sete professoras que acompanharam o processo de implementação do PIP nessas escolas desde o início do programa ou que se encontravam há mais de três anos atuando na escola.

Assim sendo, foram entrevistadas 3 professoras da Escola Estadual Flor de Liz, 2 da Escola Estadual Girassol, 2 da Escola Estadual Amor Perfeito. Os diretores das três escolas em estudo também foram entrevistados. Depois de realizadas as entrevistas, elas foram transcritas, permitindo uma análise das opiniões dos entrevistados e a comparação com a análise documental, o que é demonstrado no tópico sobre a análise dos resultados, logo depois da apresentação do material institucional e dos entrevistados.

2.3 - A situação das escolas pesquisadas antes e após a implementação do PIP

Ao longo dos três primeiros anos do ensino fundamental, espera-se que o trabalho desenvolvido pelos professores em sala de aula, com o uso de estratégias de ensino diversificadas, as capacidades referentes à aquisição do sistema de escrita, leitura, letramento e produção de texto sejam consolidadas gradativamente pelos alunos, por meio de habilidades que se desenvolvem com atividades que iniciam-se em um nível simples de compreensão e vão se ampliando em complexidade.

Com a expansão do Programa de Intervenção para todo Estado em 2008, a SEE/MG publicou em 16 de abril desse mesmo ano a Resolução SEE/MG nº 1.086, que dispõe orientações sobre a organização e o funcionamento do ensino fundamental nos estabelecimentos de ensino da rede estadual em Minas Gerais, dando ênfase maior para os anos iniciais. Posteriormente, no ano de 2012, esta resolução foi revogada pela de nº 2187, publicada em 31 de dezembro de 2012. Esta resolução amplia as

determinações da anterior para todo o ensino fundamental – anos iniciais e finais. Ambas resoluções asseguram que as atividades pedagógicas desenvolvidas no ciclo da alfabetização devem garantir, ao final de cada ano do referido ciclo, que os alunos sejam capazes de consolidar as competências e habilidades fundamentais para continuidade com êxito na aprendizagem durante todo o processo de alfabetização.

A Resolução nº 2187 prevê que, ao final do primeiro ano, as crianças já tenham consolidadas as competências básicas necessárias para a leitura e escrita de palavras e pequenas frases, além de distinguir o princípio alfabético e as funções sociais de portadores de texto de maior convívio. Ao concluir o segundo ano, espera-se que as habilidades iniciadas no primeiro ano, com o trabalho desenvolvido em sala de aula e a intervenção pedagógica oferecida, tenham sido aprofundadas e os alunos sejam capazes de ler, compreender e produzir pequenos textos escritos e fazer uso da leitura e da escrita nas práticas sociais. Ao término do terceiro ano, espera-se que os alunos estejam alfabetizados, capazes de produzir e compreender textos mais extensos com autonomia, lendo oralmente com fluência e expressividade.

Por meio das entrevistas pode-se observar as apreciações tomadas pelos respondentes a respeito da finalidade do programa, de tal forma que se pode identificar seu nível de aceitação e coerência entre as falas e as proposições nos planos de intervenção das escolas e os resultados apresentados por cada uma delas.

A presente seção tem por objetivo identificar nas escolas pesquisadas os processos e caminhos de mudança, reflexo da implementação do PIP entre os anos de 2007 a 2012.

2.3.1 - A Escola Estadual Girassol e os efeitos do PIP

A prática dos registros das ações desenvolvidas pela EE Girassol é recente. Não foi localizada nos arquivos da escola a Proposta Pedagógica anterior à implantação do PIP.

No primeiro PIP, elaborado a partir dos resultados das avaliações externas de 2006, datado de julho de 2007, a situação apresentada como

diagnóstico da escola era que apenas 20% dos alunos avaliados atingiram desempenho satisfatório nas habilidades previstas para consolidação da leitura, interpretação de textos e escrita; 80% dos alunos encontravam-se abaixo do nível recomendado.

Mediante esse quadro observado, a equipe pedagógica e a gestora da escola, juntamente com os professores dos anos iniciais e finais, propuseram como ação para o desenvolvimento do PIP a partir do 2º semestre de 2007 e o início de 2008, o redirecionamento da prática em sala de aula, tendo como foco a leitura, interpretação e produção de diferentes gêneros textuais de forma lúdica.

O plano de intervenção, proposto inicialmente no ano de 2007, visava atender aos alunos abaixo do desempenho recomendado, no contraturno de escolarização. No entanto, após diagnóstico das turmas, constatou-se que parte do público alvo em questão residiam, em sua maioria, em locais distantes ou na área rural, necessitando do transporte escolar para retorno à escola no contraturno, o que representou barreira para a efetivação da proposta. Com início das atividades do PROETI, foi possível atender parte desses alunos que apresentavam dificuldade, uma vez que o projeto sintonizava sua prática com o trabalho de intervenção.

Nos registros realizados pelos analistas educacionais e inspetores escolares em visitas pedagógicas à escola, consta o seguinte relato “existe previsão para estudo do Cantalelê³, durante as ‘janelas’ de horário (aulas especializadas)”, o que sugere que o estudo desse material pode não ter sido realizado com todos os professores alfabetizadores de modo coletivo, mas sim,

³ Cantalelê - este livro se propõe a ensinar de forma sistemática e explícita as correspondências entre os sons da fala e a escrita, colaborando para que a criança compreenda o funcionamento do sistema alfabético. Ele é complementar aos materiais que têm por objetivo desenvolver o letramento das crianças e a compreensão das funções sociais da escrita. Também se dará ênfase ao desenvolvimento da consciência fonológica, considerando que esse é um aspecto importante para a alfabetização. O trabalho de alfabetização proposto se apoia em canções infantis, do músico Luiz Ribeiro. As músicas conciliam a linguagem poética e musical, apresentam rimas, refrões e variados ritmos do universo infantil, favorecendo o aprendizado da leitura de forma lúdica e prazerosa. O material se apóia em alguns eixos: **aprendizagens metalingüísticas**: capacidade de reflexão em torno dos diferentes aspectos da linguagem escrita e de sua relação com a linguagem oral; **consciência fonológica**: capacidade de analisar as palavras que ouvimos ou falamos, segmentando-as em fonemas; **composição e decomposição de palavras**: capacidade de ler a palavra e observar aspectos menores como letras e sílabas; **leitura**: capacidade de atribuir sentido a um texto a partir de pistas, do reconhecimento logográfico e da decodificação de palavras.

individualmente, sem orientação do especialista e sem a socialização nas reuniões pedagógicas, pois não há registros sobre a forma de acompanhamento desse estudo.

De acordo com Lück (2009, p.81) “nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam”. Seguindo essa linha de raciocínio, a qualidade do ensino oferecido por cada instituição de ensino está centrada na competência de cada pessoa envolvida no processo educativo e no envolvimento de cada seguimento escolar, como co-responsáveis pelo sucesso do processo ensino aprendizagem. Para Burgos (2012) a noção de “responsividade” apresentada por Nonet e Selznick (2009), justifica o pensamento das escolas em se sentirem cada vez mais desafiadas e buscarem constantemente a construção de um padrão de equidade no atendimento aos alunos em relação ao seu mundo e, ainda assim, preservando um distanciamento institucional. “Uma instituição responsiva, conserva a capacidade de compreender o que é essencial a sua integridade e ao mesmo tempo leva em consideração novas forças do ambiente social” (BURGOS, p.1047).

Ainda no ano (2009), em outro registro de visita pedagógica à escola, é informado pela analista educacional que o trabalho com o PIP não acontece de forma sistemática, diariamente na escola: “a última semana do mês é destinada às atividades de intervenção pelos professores”, o que caracteriza que a prática da intervenção pedagógica era compreendida pelos profissionais da escola, naquele período, como um momento de recuperação ou reforço escolar.

Em relatório posterior, no mês de setembro do mesmo ano, a analista educacional registra a afirmação da especialista da educação básica da escola que “a melhor prática realizada pela escola até o momento é o reforço pedagógico individualizado com os alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem”, o que corrobora para a comprovação da hipótese anteriormente levantada, sobre a visão da escola acerca do reforço escolar, como sendo a única prática de intervenção pedagógica adotada pela escola, contrariando a orientação da SEEMG que determina a utilização de atividades

lúdicas propostas no cadernos de Orientação para Organização do Ciclo da Alfabetização.

Observa-se que, gradativamente, houve uma alteração na assimilação das orientações institucionais por parte das professoras alfabetizadoras no que se refere à prática de intervenção. Houve uma reestruturação na forma de desenvolvimento do PIP pela escola, que deixa de ser desenvolvido em uma semana específica no mês para ser uma ação diária em sala de aula.

Dentre os principais entraves apontados nos registros das visitas pedagógicas e durante as entrevistas com a equipe da escola, os professores alegaram que a falta de apoio de outro profissional da escola para auxiliar o professor regente de turma constitui-se no maior problema para a efetivação sistemática do trabalho com a intervenção dos alunos, já que na maior parte do tempo o professor regente da turma faz esse trabalho diferenciado sozinho, agrupando os alunos por níveis de aprendizado, o que não é garantia de efetivamente dispensar maior atenção àqueles que demandam maior acompanhamento do professor.

Pode-se evidenciar também, que os momentos de estudos realizados pelos professores não têm uma frequência contínua e são realizados em momentos específicos e de forma individualizada, o que leva a questionar se existe orientação por parte do especialista da escola durante estes momentos de estudos.

2.3.2 – O PIP na Escola Estadual Flor de Liz

De acordo com o Projeto Político Pedagógico da EE Flor de Liz, elaborado no início de suas atividades no ano de 2006, a escola iniciou seu funcionamento com sete turmas de Ensino Fundamental, atendendo três turmas de Fase Introdutória e Fase I⁴ e quatro turmas de 6º ao 9º ano. A criação da escola ocorreu em decorrência de uma demanda crescente de alunos naquele município.

⁴ De acordo com a organização do Ensino Fundamental em 9 anos (Resolução SEE nº 469/04), os 5 anos iniciais passaram a ser identificados como Fase Introdutória, Fase I e Fase II do Ciclo da Alfabetização. Com a publicação da Resolução SEE nº 1086/08, muda-se a denominação de Fase para ano de escolaridade (1º, 2º e 3º anos do Ciclo da Alfabetização).

Conforme dados apresentados pela equipe pedagógica, no PPP da escola, o diagnóstico do alunado dessa instituição apresentava a composição de alunos em sua maioria carentes, de baixa renda e com diversos problemas de ordem socioeconômica. A maioria dos alunos atendidos eram de famílias de regiões rurais, de baixa escolaridade e sazonais, que migram continuamente acompanhando o ciclo de colheitas na região. Não podiam contar com a colaboração efetiva dos pais e responsáveis, devido ao envolvimento com o trabalho e sustento da família.

Com esse quadro, a escola identificava um dificultador para que se efetivasse o real aprendizado dos alunos: a falta de apoio das famílias e estímulo aos filhos refletiria no aprendizado dos mesmos, fato este, identificado pela escola devido ao quantitativo de alunos que chegavam sem realizar as tarefas de casa. Como então desenvolver uma estratégia de ensino que atendesse a realidade desses alunos e promovesse o efetivo desenvolvimento dos mesmos, sem comprometer o cumprimento das orientações curriculares para cada ano de escolarização?

Segundo Lück (2009), o principal objetivo da escola é que

os alunos aprendam e tenham a oportunidade de desenvolver seu potencial e as habilidades necessárias para que possam participar ativamente dos contextos sociais de que fazem parte, tanto aproveitando o seu acervo sociocultural e produtivo, como contribuindo para sua expansão. Aprendizagens e formação dos alunos são, pois, o foco do trabalho escolar (...) a sua realização, porém, somente se dá na medida em que todos os profissionais que atuam entendam e assumam esse papel como seu. (LÜCK, 2009, p.100)

Vale lembrar que, ao desenvolver o principal objetivo da escola, a instituição deve trabalhar as potencialidades do aluno, desenvolvendo suas habilidades no tempo reservado ao processo de escolarização.

Burgos (2012), sinaliza que “a predisposição das famílias para o jogo escolar e sua crescente dependência e expectativa em face a escola, poderá levar a uma redefinição quanto ao entendimento da gestão escolar” (BURGOS, p.1047). Nesse sentido, é importante considerar também que a limitação dos pais em envolverem-se ativamente nas atividades escolares dos seus filhos não pode se constituir em engessamento do processo de ensino aprendizagem.

A estratégia adotada pela escola para verificação do desempenho escolar conjugava a avaliação do aproveitamento dos alunos e a apuração da assiduidade, com o objetivo de conhecer as dificuldades de cada um e programar ações educacionais necessárias para o aprendizado. A recuperação dos alunos com dificuldade estruturava-se concomitantemente ao processo educativo, de acordo com o proposto no regimento escolar. Para as turmas dos anos iniciais, foi proposto a estratégia de agrupamento temporário⁵ organizando os alunos por nível de desempenho, de modo a ampliar as oportunidades de aprendizagem para todos com atividades proporcionais às dificuldades apresentadas, ampliando-se, gradativamente, o grau de complexidade, desafiando o aluno à sua superação.

No plano de ação contido no PPP, eram propostas duas ações específicas voltadas para o trabalho direto com o aluno: a) o incentivo à prática e ao desenvolvimento do gosto pela leitura; b) o aprimoramento da capacidade de cálculo e raciocínio lógico-matemático dos alunos. Com a implementação do PIP em 2008, a escola propõe ações mais pontuais voltadas para o atendimento aos alunos com dificuldade de aprendizagem, intervindo no “momento certo” dentro da gestão de sala de aula.

De acordo com o PIP da escola, com data de elaboração em 04/07/2007, para o trabalho com as turmas do ciclo da alfabetização os professores se organizariam para o atendimento diferenciado aos alunos, fazendo agrupamentos por nível de dificuldade, em dois (02) módulos semanais, no turno regular de escolarização, com duração de 1h30min cada um e dois módulos semanais de 1h no contraturno. Além desse trabalho diferenciado, a escola também passa a contar, nesse mesmo ano, com a implantação do Projeto Escola de Tempo Integral, como um suporte a mais para auxiliar os professores em sala de aula.

Segundo Lück(2009),

⁵ Agrupamento Temporário: Segundo a Resolução SEEMG nº 2197/12, art 73 no item II, as escolas e os professores, com o apoio das famílias e comunidade, devem envidar esforços para assegurar o progresso contínuo dos alunos no que se refere ao seu desenvolvimento pleno e à aquisição de aprendizagens significativas, lançando mão de todos os recursos disponíveis, e ainda (...) organizando agrupamentos temporários para os alunos de níveis equivalentes de dificuldade, com a garantia de aprendizagens e sua integração nas atividades cotidianas de sua turma.

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

Desse modo, foi necessário que a EE Flor de Liz reorganizasse seu aspecto pedagógico e os professores refletissem sobre sua prática, de modo a promover o atendimento a todos os alunos com dificuldade de aprendizagem, dentro da realidade local. Assim sendo, a implementação do Programa de Intervenção Pedagógica representou, na referida escola, o eixo norteador das mudanças nos padrões refletidos e nas práticas de intervenção promovidas pelos professores em sala de aula.

O principal entrave evidenciado pela equipe da escola, refere-se à falta de apoio dos familiares em casa, no auxílio à execução das tarefas e acompanhamento às atividades escolares, que ainda hoje persiste, porém em menor intensidade, segundo recorte dos entrevistados.

2.2.3 – A Escola Estadual Amor Perfeito e sua gestão em sala de aula

De acordo com o primeiro Plano de Intervenção elaborado pela escola no ano de 2007, a equipe pedagógica e gestora, naquele momento, estabeleceram, juntamente com os professores, ações estratégicas para o atendimento diferenciado aos alunos com desempenho abaixo do recomendável e acompanhamento mais intensivo dos alunos que viessem transferidos de outras escolas e apresentassem defasagem no processo de aprendizagem. Propunha o trabalho com o reforço paralelo em sala de aula, pelo próprio professor regente, com o apoio da professora eventual.

O PIP dos anos de 2007, 2008, 2009 e 2010 (período em que a gestão escolar era exercida por outra diretora e especialista de educação básica), foi elaborado contando com a participação pedagógica e intervenção de todo o corpo docente. Exemplificando, a intervenção do professor de educação física foi realizada abordando atividades de coordenação motora, afirmação de

regras nos jogos e socialização; já o professor de ensino religioso trabalhou com gêneros textuais e dinâmicas dentro de seu conteúdo, auxiliando assim, o desenvolvimento do processo de leitura e interpretação dos alunos.

Em 2010, foi desenvolvido em todas as turmas da EE Amor Perfeito o projeto “Leiturão”, com o objetivo de desenvolver o gosto pela leitura. O “Leiturão” consistia numa parada estratégica, uma vez por semana, em que todos na escola realizavam uma leitura, de gênero textual diverso (contos, poemas, receitas, jornal) durante 30 minutos, contando com o envolvimento de todos alunos e servidores da escola no desenvolvimento desse projeto, inclusive a área administrativa. O trabalho proposto com o projeto da sacolinha literária, além do desenvolvimento e incentivo à leitura, explorava também a habilidade do reconto pelo aluno. A sacolinha literária era repassada a cada dois dias para um aluno, que levaria para casa três livros de histórias diferentes para leitura e, no momento da devolução à professora utilizava a estratégia de recontar uma das histórias lidas, acrescentando elementos diferentes.

Nos anos seguintes, não foram encontrados registros de outras estratégias diferenciadas utilizadas no trabalho com a intervenção dos alunos, somente o trabalho do professor regente, desenvolvido em sala de aula. Alarcão (2001) afirma que

“a escola que se assume como instituição educativa, sabe o que quer e para onde vai [...] descobre os melhores caminhos para desempenhar a missão que lhe cabe a sociedade. Aberta a comunidade exterior dialoga com ela. Aberta a comunidade interior, envolve todos na construção do clima da escola, na definição e realização do seu projeto, na avaliação da sua qualidade educativa” (ALARCÃO, 2001, p.25-28)

Tendo a linha de pensamento de Alarcão em comparação à organização do clima na EE Amor Perfeito, percebeu-se que a gestão ainda não encontrou o eixo direcionador do trabalho pedagógico.

O atendimento à intervenção pedagógica, com apoio do professor eventual⁶ não é constante, devido a intercorrências que comprometem a

⁶ **Professor eventual** é um profissional do quadro de servidores da escola, responsável pela substituição do professor titular da turma, no caso de sua ausência por um curto período de tempo em que não seja possível designar novo professor para substituição. Conforme Resolução SEE/MG nº 2442/2013 – anexo II item 2.1.6.2 – o professor eventual, além das substituições de docentes deve colaborar com a supervisão pedagógica nas atividades de intervenção pedagógica dos alunos dos anos iniciais do ensino fundamental..

continuidade do trabalho (o horário desenvolvido pelo professor é alternado entre manhã e tarde e, também, há a situação de diversas substituições, em casos de licenças médicas de curtos períodos, que não geram novas contratações, em que o professor eventual assume a regência dessas turmas). A professora de ensino do uso da biblioteca está em ajustamento funcional⁷ e o laudo médico não permite contato com grupos de alunos, sendo outro dificultador para o desenvolvimento do trabalho com a intervenção pedagógica nessa escola.

Contudo, verificou-se no Plano de Intervenção Pedagógica, elaborado pela escola destinado ao ano de 2013, pouca consistência nas ações interventivas, sem evidenciar a aplicação de atividades diferenciadas, sempre justificando-se a ausência de recursos humanos disponíveis para auxiliar no trabalho com os alunos fora da sala de aula e apresentando dificuldade em realizar a estratégia do agrupamento dos alunos, por níveis de aprendizado, conforme orientação da SEE/MG.

O principal entrave para o desenvolvimento do PIP na escola, identificado pela equipe pedagógica e professores, se refere à falta de profissionais disponíveis para auxiliar o professor regente com a frequência necessária, problema comum, apontado pelas entrevistadas na escola ao ressaltarem nas entrevistas “a falta de profissionais para apoio ao professor regente no desenvolvimento da intervenção” (Entrevista com especialista da escola em jul.2014). A não realização do PIP com a devida frequência é devido à falta de continuidade do apoio oferecido pela professora eventual, que grande parte do tempo encontra-se em substituição a outro professor ausente.

2.4 - Análise das entrevistas com professores, especialistas e gestores das escolas pesquisadas

Treze pessoas participaram do processo de entrevista. As entrevistas foram realizadas com sete professores, três especialistas e três gestores das

⁷ **Ajustamento Funcional** segundo a Resolução SEPLAG nº61 de 15 de julho de 2013 caracteriza a atribuição ao servidor que, em virtude de problema de saúde, tornar-se inapto para o pleno exercício das atividades específicas de seu cargo ou função poderá ser submetido ao ajustamento de até um ano de duração, podendo ser prorrogado.

escolas pesquisadas, como mencionado anteriormente na seção sobre percurso metodológico. As entrevistas ocorreram entre os meses de dezembro de 2013 e julho de 2014. Elas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas as repostas para análise e consolidação do texto final.

Os encontros foram promovidos durante momentos de aulas especializadas, onde os professores entrevistados responderam também a um questionário complementar elaborado especificamente para esse fim. Aos participantes foram apresentados os objetivos do presente trabalho, bem como sua operacionalização, enfatizando o sigilo dos nomes dos entrevistados quando da divulgação dos resultados no contexto analisado.

O questionário, entregue às professoras no momento da entrevista, foi dividido em três dimensões, sendo que a primeira dimensão constituía-se de elementos abordando o perfil dos docentes entrevistados, a dimensão seguinte referia-se à prática docente e uso dos materiais institucionais disponibilizados como apoio ao exercício da docência e a terceira dimensão buscou analisar a satisfação dos docentes sobre o apoio pedagógico recebido por parte da equipe gestora.

2.4.1 - Dimensão 1 - Caracterização do Perfil dos Profissionais Entrevistados

A primeira dimensão do questionário procurou identificar o perfil e a caracterização dos profissionais entrevistados. Foram coletados dados sobre a formação acadêmica, atuação no 2º cargo no magistério e a atual situação funcional na rede estadual de ensino, com o propósito de reunir informações sobre os profissionais que contribuem na construção do processo de aprendizagem dos alunos bem como na produção dos resultados educacionais nas instituições de ensino pesquisadas.

Quadro 3: Caracterização dos profissionais das escolas pesquisadas

Dimensão 1		Formação Acadêmica			Pos graduação		Atua com 2º cargo		Situação funcional	
		Magistério Técnico	Pedagogia/ Normal Superior	Outra Licenciatura	Sim	Não	Sim	Não	Concursado	Designado
EE Girassol	Professor A		X		X		X			X
	Professor B		X		X			X		X
	Especialista		X		X			X		X
	Gestor			X	X			X	X	
EE Flor de Liz	Professor C			X	X		X			X
	Professor D	X				X	X			X
	Professor E		X		X			X		X
	Especialista			X	X			X	X	
	Gestor			X	X			X		X
EE Amor Perfeito	Professor F		X			X		X		X
	Professor G		X		X			X		X
	Especialista			X	X		X			X
	Gestor		X		X			X	X	

Fonte: Elaboração própria com base nas informações colhidas nas entrevistas e questionários

Dentre os entrevistados, no que se refere ao nível de formação, apenas a professora do 2º ano da EE Flor de Liz não possui curso superior. Os demais entrevistados, quatro professoras e uma especialista são graduadas em Pedagogia; cinco entrevistados sinalizaram o item “outra licenciatura”: a professora C, do 1º ano na EE Flor de Liz é formada em Biologia; a especialista da EE Flor de Liz é formada em Estudos Sociais e a especialista da EE Amor Perfeito graduada em Letras; ambas possuem o curso de pós graduação em supervisão escolar. As diretoras das escolas Girassol e Flor de Liz são formadas em Ciências/Biologia e Estudos Sociais e Pedagogia, respectivamente.

Onze respondentes informaram ter algum curso de pós graduação, os que não possuem manifestaram interesse em fazer uma pós graduação na área da educação, tão logo surja oportunidade. A continuidade dos estudos através da formação acadêmica numa busca individual, torna-se uma evidência marcante entre os respondentes, sinalizando que os obstáculos no percurso por melhores níveis do conhecimento já foram vencidos pela maioria dos entrevistados.

As diretoras entrevistadas possuem pós-graduação na área de gestão, supervisão, orientação e inspeção escolar. Considerando que os diretores possuem dedicação integral, eles encontram-se impossibilitados de exercer outro cargo na docência, na rede pública.

Quanto à situação funcional das professoras, todas são designadas⁸ e permanecem contratadas há mais de quatro anos na mesma escola, em virtude da situação de vínculo funcional⁹, três encontram-se na docência com um 2º cargo pela rede municipal de ensino.

A especialista da EE Flor de Liz encontra-se neste cargo desde o início do funcionamento da escola. Atualmente responde pelo acompanhamento das turmas de anos finais, contudo, na ausência das outras duas especialistas e, devido ao trabalho integrado desenvolvido entre elas, tem uma visão do todo da escola, sendo capaz de participar da entrevista. Os demais respondentes possuem 10 anos ou mais no cargo que ocupam. O tempo transcorrido no exercício da docência assegura a qualidade na prática tão somente, mas também é necessária a postura proativa do profissional, no sentido de refletir acerca de sua prática, e se dispor a buscar o que a demanda atual necessita.

⁸ **Designado**, segundo dicionário da Língua Portuguesa é a ação de designação; denominação, indicação. No estado de Minas Gerais é o servidor contratado para o exercício da função pública pretendida. Pode variar de acordo com a necessidade da escola: se cargo vago tem a vigência de um ano; se licença saúde ou férias prêmio tem a duração do período estabelecido na licença médica ou período de gozo de férias. O candidato passa inicialmente, mediante publicação da Resolução que estabelece os critérios para contratação, por um processo de inscrição onde são preenchidas as informações pessoais de pleito à função. Posteriormente no início do ano letivo, e após a distribuição dos cargos existentes entre os servidores efetivos, é feito o computo das vagas existentes e aberto processo de designação em cada escola.

⁹ Conforme Resolução 2442/2013, art. 45º. inciso III – professor habilitado e servidor em exercício de outras funções em 31/12/2103 que comprove, no mínimo em 201, na mesma função e componente curricular, observado o número de vagas existentes e a ordem de classificação na listagem do município de candidatos inscritos em 2013.

Segundo Lück (2009 p. 88), o “desenvolvimento da competência profissional é de vital importância para todos que atuam em educação”, independente da formação de cada um dos servidores, a excelência do desempenho de sua função depende de sua formação continuada em serviço. Para que haja melhoria do processo de ensino aprendizagem, é “necessário que a capacitação em serviço se constitua um plano sistemático e abrangente” (LÜCK, 2009,p.88).

2.4.2 - Dimensão 2 - A prática docente: Utilização dos materiais institucionais

Ao analisar as publicações e os investimentos destinados ao ciclo da alfabetização na rede estadual de ensino, a segunda dimensão do roteiro averiguou o nível de informação e utilização dos materiais institucionais disponíveis nas escolas, que orientam o processo de alfabetização nos três primeiros anos do ensino fundamental.

A pergunta inicial fez referência à coleção da SEE/MG, elaborada pelo Centro de Alfabetização Leitura e Escrita (CEALE), que traz em seu bojo orientações para organização do ciclo inicial de alfabetização. Esse documento foi publicado no ano de 2004, depois da implantação do ensino fundamental de 9 anos no Estado. A partir dele, definiu-se, então, que os cinco anos iniciais do ensino fundamental seriam organizados em dois ciclos – Ciclo Inicial da Alfabetização (1º, 2º e 3º anos) e Ciclo Complementar (4ºe 5º anos). Os três primeiros anos foram destinados à alfabetização e ao letramento das crianças, cuja orientação institucional para o desenvolvimento da referida política pública educacional pelos professores, encontrava-se na coleção de Guia de Orientação para o Ciclo da Alfabetização elaborada pelo CEALE – Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita da UFMG, distribuída em seis cadernos:

- O caderno 1 “Ciclo Inicial da Alfabetização” apresentava as razões para implantação do ensino fundamental de 9 anos, justificando-o como ferramenta para elevação da qualidade da educação pública;

- O Caderno 2 “Alfabetizando” apresentava as capacidades linguísticas que deveriam ser trabalhadas nos diferentes momentos do Ciclo Inicial de Alfabetização, abordando o que ensinar ao longo deste ciclo;
- O Caderno 3 “Preparando a escola e a sala de aula” tratava sobre o planejamento e a organização da escola para o trabalho de alfabetização, eram apresentados os critérios e instrumentos relativos à seleção de professores alfabetizadores, ao planejamento da sala de aula, de sua rotina e das atividades a serem realizadas e à seleção dos métodos e livros de alfabetização;
- O Caderno 4 “Acompanhando e Avaliando” abordava questões referentes à resignificação da avaliação e os diversos instrumentos disponíveis no contexto de alfabetização;
- Caderno 5 “Avaliação Diagnóstica: Alfabetização no Ciclo Inicial” apresentava uma proposta de avaliação diagnóstica das capacidades desenvolvidas pelos alunos do Ciclo Inicial de Alfabetização e visava instrumentalizar os alfabetizadores nas ações de acompanhamento e monitoramento do processo de alfabetização e letramento;
- O Caderno 6 “Planejamento da Alfabetização” tratava do planejamento no trabalho de alfabetização e no letramento, buscando reafirmar a importância do ato de planejar, na organização do trabalho de sala de aula. Abordava a articulação das ações inicialmente previstas às ações avaliativas e propunha a definição de propostas de intervenção nas formas de organização dos alunos, considerando seus desempenhos iniciais e seu processo de aprendizagem ao longo desses anos iniciais.

O quadro a seguir apresenta as respostas obtidas pelas escolas sobre o conhecimento e utilização dos materiais disponibilizados pela SEE/MG para apoio ao professor no preparo de suas aulas: os cadernos do CEALE, o Cantalelê¹⁰ e os Guias do Alfabetizador.

¹⁰ A SEE/MG, em 2009, encaminhou para todas as turmas da rede estadual do 1º ano do ciclo da alfabetização, um livro de apoio ao professor alfabetizador, visando a direcionar a consolidação das competências e habilidades previstas para as crianças que iniciavam o ensino fundamental aos seis anos, este livro tem o nome de Cantalelê. Este material aborda a formação da criança no que diz respeito à memória, movimento, imaginação, comunicação, linguagens, discriminação auditiva, brincadeiras, sensações, atenção, percepções cinestésicas,

Quadro 4: Utilização dos materiais institucionais pelos profissionais das escolas pesquisadas

Dimensão 2		Cadernos do CEALE			Coleção Cantalelê			Guias do Alfabetizador		
		Não conheço	Conheço superficialmente	Utilizo com frequência	Não conheço	Conheço superficialmente	Utilizo com frequência	Não conheço	Conheço superficialmente	Utilizo com frequência
EE Girassol	Professor A			X			X			X
	Professor B			X			X			X
EE Flordeliz	Professor C			X			X			X
	Professor D			X			X			X
	Professor E			X	X					X
EE Amor Perfeito	Professor F		X			X		X		
	Professor G			X		X				X

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas e questionários

Observando as informações apresentadas no quadro acima, é quase unânime o conhecimento e utilização dos materiais disponibilizados pela SEE/MG por parte dos respondentes. Apenas a professora E do 3º ano da EE Flor de Liz respondeu não conhecer o Cantalelê, por ser um instrumento voltado para as turmas do 1º ano C.A. e não ter atuado nesse ano de escolarização nos últimos três anos.

A professora F, da EE Amor Perfeito, disse ter ciência acerca dos materiais foco dos estudos trabalhados pela especialista da escola, ao iniciar o ensino fundamental de 9 anos, porém não os utilizava constantemente no planejamento das aulas. A professora G, da mesma escola alega conhecer superficialmente a estrutura do Cantalelê, porém nunca atuou com turmas de 1º ano, para utilizar esse material efetivamente no planejamento.

Pelas respostas apuradas no questionário, percebeu-se que é amplo o conhecimento e utilização dos materiais, o que apontaria para uma realidade de professores com bom preparo para o trabalho em sala de aula, garantindo

percepção visual e experiências. Visando à construção do sistema alfabético propõe pseudo leituras, abordagem de diferentes gêneros de textos, leitura do professor, escritas espontâneas, situações reais de leituras e escrita e o trabalho com projetos temáticos. O Cantalelê traz ainda, uma proposta de aliar o ensino sistemático de notação alfabética com a vivência cotidiana de práticas letradas através de canções, que se encontram no CD que foi distribuído a todas as escolas.

assim, assegurar o melhor desempenho dos alunos no processo de alfabetização e letramento, sem descumprir as orientações institucionais, ao contrário do que os resultados da EE Flor de Liz aponta nas avaliações do PROALFA nos últimos anos.

2.4.3 – Dimensão 3 – O apoio pedagógico recebido pelos professores

O quadro a seguir apresenta o consolidado das respostas obtidas das professoras entrevistadas, no que se refere ao nível de satisfação quanto ao apoio pedagógico recebido das especialistas e gestores escolares. Por ser um questionamento aberto, sem opções pré-definidas, as alternativas das professoras foram categorizadas em ótimo, bom e regular, em conformidade com as respostas obtidas.

Quadro 5: O apoio pedagógico recebido

Dimensão 3 – Apoio Pedagógico		Como são as reuniões de modulo II?			Como é o apoio oferecido pela equipe pedagógica da escola		
		Ótimo	Bom	Regular	Ótimo	Bom	Regular
EE Girassol	Professora A		X			X	
	Professora B		X			X	
EE Flordeliz	Professora C	X				X	
	Professora D		X			X	
	Professora E	X				X	
EE Amor Perfeito	Professora F		X				X
	Professora G		X				X

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas e questionários

Os dados apresentados, demonstraram um bom nível de satisfação por parte dos professores entrevistados, quanto ao apoio pedagógico oferecido pela equipe de especialistas das escolas. Apenas na EE Amor Perfeito as professoras posicionaram-se como regular este atendimento, afirmando ser necessário um acompanhamento mais efetivo por parte da especialista e diretora da escola.

Quanto à promoção das reuniões de módulo II pelas escolas, na EE Flor de Liz, duas professoras consideraram o nível de satisfação como sendo ótimo o direcionamento dos assuntos durante os estudos em módulo. Para as demais professoras, nas outras duas instituições pesquisadas, o nível de aceitação é considerado bom.

Alarcão (2001), ao posicionar-se sobre o espaço da escola nos tempos de hoje, afirma que

a escola é tempo de desenvolver e aplicar capacidades como a memorização, observação, associação, raciocínio, expressão, comunicação e o risco. [...] é tempo de atividade e iniciativa [...] tempo de convivência saudável e cooperação [...] é organização e vida.(ALARCÃO, p.18)

O espaço da sala de aula é o lugar onde a teoria ganha corpo. É neste espaço onde as aprendizagens dos alunos se efetivam e para que a melhoria da aprendizagem seja promovida. E é de suma importância que o trabalho do professor seja orientado pela equipe pedagógica da escola.

Diretor e especialista devem atuar conjuntamente de modo a prover o apoio necessário aos professores, conforme destaca Lück (2009, p.101) sobre a observação pedagógica como sendo “um processo inerente ao trabalho daqueles que são responsáveis pela liderança e orientação da qualidade do ensino”.

2.4.4 - Análise das entrevistas com a equipe da EE Girassol

Esta subseção refere-se à análise das entrevistas realizadas no mês de dezembro de 2013 com a equipe pedagógica e discente da EE Girassol. Por meio desse recurso, buscou-se identificar o entendimento que o grupo dispõe sobre os objetivos do trabalho desenvolvido pela escola, no que se refere à prática da intervenção pedagógica com os alunos e as considerações necessárias dos entrevistados para o bom desenvolvimento dessa prática.

A diretora da EE Girassol iniciou o processo de entrevistas, e, quando questionada pela pesquisadora, sobre a proposta do PIP implementado pela SEE/MG, a gestora afirmou “sim, com certeza conheço a proposta do Programa de Intervenção Pedagógica, com todos esses anos de escola, acompanhamos todos os programas da SEE.” (entrevista com a diretora, em

17 dez. 2013). A gestora demonstrou uma ideia clara do objetivo proposto pelo programa e afirmou acompanhar junto com as especialistas da escola, o desenvolvimento do mesmo. Encontra-se no cargo de gestor escolar há 18 anos, “ durante esse período diversos projetos e programas propostos pela secretaria foram desenvolvidos pelas escolas da rede estadual, alguns com frutos positivos e outros que não avançaram tão positivamente” (entrevista com a diretora, em 17 dez. 2013). A diretora justifica que o desenvolvimento de alguns projetos e programas fracassaram, na sua grande maioria, em detrimento de diversos fatores que comprometeram sua eficácia, por não serem flexíveis a ponto de adequarem-se à realidade local. Pode-se observar ao longo da entrevista, que essa parte do fazer pedagógico é de responsabilidade das especialistas da instituição. Segundo a diretora afirmou “às vezes nem tenho tempo de folhear todos os matérias e saber a fundo do que se trata, mas procuro conhecer e ver se estão sendo utilizados pelos professores, por meio da especialista” (entrevista com a diretora, em 17 dez. 2013). Ressaltou que, nas visitas dos analistas educacionais à escola, “sempre que eles chegam à escola e passam orientações, acompanho junto com as especialistas” (entrevista com a diretora, em 17 dez. 2013). Afirmou acompanhar todas as reuniões com professores, contudo, quando questionada sobre o acompanhamento das ações do PIP, não deixou claro como este acontece, se de forma mais efetiva no trabalho junto às especialistas durante o repasse das orientações aos professores, analisando os planejamentos ou realizando visitas regulares às salas de aula.

A especialista está nessa escola há 10 anos. Quando questionada se conhecia o objetivo do Programa de Intervenção Pedagógica implementado pela SEE/MG, a entrevistada destacou que “o foco principal do PIP em nossa escola é elevar o nível do ensino oferecido aos alunos” (Entrevista com especialista, em 17 dez.2013), não aprofundando nas informações mesmo quando refeita a pergunta pela pesquisadora.

Quando questionada com relação à elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica pela equipe da escola, a gestora afirmou que tem conhecimento do mesmo, porém, não deixa claro sua participação durante a construção do plano de ação, seja participando com alguma sugestão pertinente à colaborar com

sua execução ou mesmo quanto a orientar sobre os recursos destinados à aquisição de algum material necessário ao desenvolvimento do PIP.

Pesquisadora: Você como gestor, tem conhecimento do PIP de sua escola? Participou de alguma forma durante a elaboração ou no desenvolvimento das ações propostas nele?

Gestora: Na nossa escola sim, sempre que os analistas da SRE chegam na escola passam as orientações para nos, tenho acompanhado junto com os especialistas, as reuniões acompanho todas. (entrevista com a diretora, em 17 dez. 2013)

Para a especialista, a “elaboração do plano de intervenção é de responsabilidade das professoras, (...) eu sou apoio e dou sugestão, se necessário.” (Entrevista com especialista, em 17 dez. 2013). Por esta fala da especialista, podemos supor que a intervenção pedagógica acontecia na escola através do trabalho do professor regente, fato confirmado nas entrevistas com as professoras da escola.

No que se refere à análise dos resultados, junto à equipe pedagógica e docente, a diretora da EE Girassol confirmou participar sempre dos estudos realizados pela escola ao longo do ano. Segundo a fala da diretora, “é muito importante que todos na escola, inclusive a comunidade escolar, conheça não só os resultados das avaliações externas, como também o desempenho dos alunos nas avaliações internas” (Entrevista com a diretora da escola, em 17 dez. 2013).

Quanto à orientação sobre o uso dos materiais institucionais, disponibilizados à escola, a diretora não aprofundou no tema, considerando que esta função cabe à especialistas da escola. A especialista, ao ser entrevistada, disse ter conhecimento desse tipo de material, ressaltou que “o 2º ano usa muito aqueles de consciência fonológica (enviados pelo MEC) e as demais professoras trabalham muito com as sequências didáticas e sugestões repassadas pela SRE” (entrevista com a especialista, em 17 dez. 2013). Quanto ao uso do Cantalelê, Guias do Alfabetizador e a Coleção elaborada pelo CEALE, instrumentos norteadores para o trabalho no ciclo da alfabetização, estes materiais não foram mencionados pela especialista. Nos registros das visitas pedagógicas das analistas educacionais à escola, no ano de 2009, foi observado que as professoras realizavam o estudo desses materiais no período de aulas especializadas, contudo, não há registros desses

momentos de estudo, nem observações acerca de orientações repassadas pela especialista às professoras.

As impressões da especialista e da diretora, quando do início da implantação do PIP na escola, foram de rejeição por parte da maioria dos professores. Segundo a diretora, a “resistência foi enorme, mas devagarzinho ele foi sendo aceito” (Entrevista com a diretora, em 17 dez. 2013). A especialista afirmou que “hoje os professores dos anos iniciais estão mais de acordo com a proposta, o problema maior é nos anos finais” (Entrevista com a especialista, em 17 dez. 2013).

A diretora da escola considerou, ao final da entrevista, que

a SEE ao implantar um novo projeto precisa é conhecer melhor a realidade (contexto) das escolas, por exemplo, na nossa escola temos aprofundamento de estudos, porém 90% dos alunos de ensino médio são dependentes do transporte escolar, pois são de área rural, eles não têm condições de voltar no contra-turno ou chegar mais cedo ou ficar até mais tarde para freqüentar as aulas do aprofundamento. O que torna inviável a formação de turmas com o quantitativo mínimo para as aulas do aprofundamento de estudos (...) não atendendo a quem realmente necessita (Entrevista com a diretora, em 17 dez. 2013).

Tomando o exemplo da fala da diretora, voltando para a relação à proposta de trabalho com o PIP na escola, sobre a possibilidade de atendimento aos alunos na intervenção pedagógica no contra-turno, na maioria das vezes aquele aluno que necessita retornar à escola para o atendimento, depende também do transporte escolar, o que acabou sendo um dos dificultadores para o atendimento em turno diferente daquele em que ocorre a etapa de escolarização regular do aluno, especialmente para aqueles residentes na área rural, que necessitam da intervenção pedagógica oferecida pela escola e só dispõem do transporte no horário regular de escolarização.

Passando à entrevista com as professoras da EE Girassol, as docentes, quando questionadas sobre os objetivos do Programa de Intervenção Pedagógica, afirmaram conhecer as metas e os objetivos do programa, porém não aprofundaram a explicação sobre seu entendimento do que vem a ser esse programa. Quanto aos objetivos do PIP/ATC, percebeu-se que as duas professoras, de agora em diante denominadas P-A e P-B, professoras do 2º e

3º ano respectivamente, compreendem os motivos que justificaram sua implantação no Estado e destacaram a importância do trabalho realizado com os alunos com dificuldades de aprendizagem. P-A esclarece que

a proposta do PIP funciona parcialmente aqui na escola com o auxílio da professora eventual e com a professora de uso da biblioteca. Elas retiram da sala as crianças que têm dificuldade nos horários de Língua Portuguesa e trabalham as dificuldades dos alunos nesse conteúdo (Entrevista com a professora P-A, em 17 dez. 2013).

Segundo as observações da professora P-A, ela não via um resultado tão positivo nessa prática adotada pela escola. De acordo com a professora, outra pessoa trabalhar as dificuldades do aluno não surte o efeito esperado, “por mais que tenha um acompanhamento fora da sala de aula, a responsabilidade maior com esse aluno é minha e não abro mão de atender esse aluno” (Entrevista com a professora P-A, em 17 dez. 2013).

Quando questionadas sobre a forma como o Plano de Intervenção Pedagógica era elaborado pela equipe docente e pedagógica da escola, as duas professoras afirmaram não conhecer a fundo o PIP da escola como um todo, conhecem somente as propostas relativas às ações destinadas as suas turmas.

No caso eu ajudei apenas na minha turma, porque está adequada à minha realidade (Professora P-A, entrevista em 17 dez. 2013)

Conheço mais a fundo as minhas propostas. As dos outros colegas também conheço devido a troca de experiências que a gente sempre promove na escola (Professora P-B, entrevista em 17 dez. 2013)

Com relação ao desenvolvimento das ações do Plano de Intervenção Pedagógica, as professoras afirmaram trabalhar de forma diferenciada com os alunos com maior dificuldade, além de terem atendimento fora da sala de aula por outro professor. Em sala de aula, era desenvolvido trabalho com todos os alunos, fazendo agrupamentos em duplas e trios conforme o nível de conhecimento de cada um e o grau de complexidade da atividade, sempre com o uso de jogos e material diversificado de acordo com o nível de aprendizado da turma.

No momento em que foram questionadas sobre qual o maior obstáculo enfrentado para o desenvolvimento das ações do PIP na EE Girassol, a professora P-A alegou ser “a rejeição no início do programa” e voltou a enfatizar o método adotado para se trabalhar o PIP: “aqui na escola os alunos são retirados da sala e trabalhadas suas dificuldades por outro professor disponível naquele horário” (Entrevista com professora P-A, em 17 dez. 2013). A professora P-B destacou que, no período de adaptação à proposta do PIP, a impressão que muitos professores tiveram que o plano de intervenção ficaria apenas na teoria: “Quando foi repassado que íamos elaborar a proposta da escola, a gente ficou muito apreensiva, porque fica tudo muito na teoria e a gente imaginou que seria assim também com o Plano de Intervenção” (Entrevista com professora P-B, em 17 dez. 2013).

A afirmação da professora P-B, leva à reflexão do modo como os programas institucionais eram percebidos pelos professores e demais envolvidos no processo educativo, quando chegavam às escolas e deviam ser desenvolvidos dentro de uma estrutura pré-determinada, com pouca flexibilidade para se adequar à realidade local. O diferencial da proposta do PIP era a viabilização para utilização dos recursos e estratégias com flexibilidade, para o efetivo atendimento aos alunos abaixo do desempenho recomendável, dentro das orientações da SEE/MG.

Ambas as professoras afirmaram conhecer e usar constantemente os materiais institucionais de apoio ao professor disponibilizados pela SEE/MG (Cantalelê, Guias do Alfabetizador, Guias de orientação elaborados pelo CEALE), durante o planejamento das aulas e avaliações. Pode-se perceber nas falas das entrevistadas, que havia uma preocupação com a forma de apoio oferecido às professoras para o desenvolvimento das atividades de intervenção pedagógica durante o ano letivo, verificando, inclusive, em quais pontos a escola precisava melhorar, conforme expressa a seguir, nas falas das professoras P-A e P-B, respectivamente:

Não abro mão como outros professores que jogam a responsabilidade na mão do professor recuperador, eventual ou de uso da biblioteca (...) essa troca no modo de atendimento da intervenção, sendo o professor regente o responsável pelo trabalho com os alunos com dificuldade, enquanto o professor

de eventual trabalho com os demais, seria o ideal (Entrevista com professora P-A, em 17 dez. 2013).

Eu acredito que a secretaria também está testando algumas ações, umas funcionam outras não, a gente precisa pensar mais no recurso humano, as escolas não têm pessoas disponíveis para auxiliar a gente a colocar em prática as nossas propostas e por isso o processo fica falho (Entrevista com professora P-B, em 17 dez. 2013).

Sobre o estudo dos resultados observados em anos anteriores nas avaliações externas, as professoras afirmaram ter ciência dos resultados da instituição, conhecerem mais a fundo os resultados do PROALFA e 5º ano PROEB e endossaram as falas da especialista e da diretora quanto à realização de momentos de estudos dos resultados das avaliações externas.

A partir das falas dos entrevistados nessa instituição, pode-se compreender que nesta escola os agentes efetivos à frente do atendimento do PIP realizado com os alunos que apresentavam necessidade de intervenção pedagógica, em algum momento no decorrer do processo de ensino-aprendizado, eram os professores regentes, sendo o especialista da educação básica, o apoio quando necessário, como já destacado anteriormente pela própria especialista da escola e o auxílio do professor eventual quando não estavam em substituição em sala de aula.

Percebeu-se, também, no discurso da professora do P-A, uma certa resistência ainda existente quanto ao apoio oferecido pela equipe para atendimento aos alunos. A organização da escola para o desenvolvimento do PIP com o apoio do professor eventual era quase inexistente, uma vez que este profissional quase sempre estava em substituição a algum professor ausente, ficando portanto o trabalho de sala de aula e a intervenção pedagógica a cargo do professor regente.

Mediante a análise do processo de entrevistas realizadas com a equipe da EE Girassol, pode-se perceber que os principais pontos de estrangulamento para o desenvolvimento do PIP na escola, estava no atendimento oferecido somente com o envolvimento efetivo do professor regente. A especialista ressaltou que sua função é apoio ao professor quando necessário e sua participação durante a execução das ações propostas não ficou evidente.

Ainda havia rejeição por parte dos professores quanto a forma proposta pela escola para desenvolvimento das atividades de intervenção, quando aconteciam. A professora entrevistada P-A demonstrou esse sentimento, ao defender que a responsabilidade pelos alunos é dela e não aceitava que outra pessoa trabalhasse com seu grupo de alunos.

O Plano de Intervenção Geral da escola, com o consolidado de todas as turmas não era divulgado, ficando cada professor com o conhecimento apenas das ações propostas por ele para sua turma.

Também ficou evidenciado pelas falas das professores entrevistadas que a falta de profissionais disponíveis para auxiliá-las no desenvolvimento do PIP era um dificultador para sua real execução na escola.

2.4.5 Análise com a equipe da EE Flor de Liz

A presente subseção aborda a análise das entrevistas realizadas com a equipe da EE Flor de Liz. A gestora da escola, quando questionada sobre o que é o Programa de Intervenção Pedagógica - Alfabetização no Tempo Certo, demonstrou ter conhecimento dos objetivos propostos pela SEE/MG para desenvolvimento do programa. Ela pontuou que desde o início das ações propostas pelo PIP, sempre acreditou que o objetivo do programa seria “intervir nas dificuldades apresentadas pelos alunos no momento certo, sem deixar para o ano seguinte, para o aluno consolidar o conhecimento” (Entrevista com diretora da EE Flor de Liz, realizada em 13 dez. 2013).

Para a especialista da escola, embora atendesse às turmas de anos finais, disse não só conhecer a fundo o PIP/ATC, como também ter sido uma das especialistas convidadas pela SRE a participar do I Congresso Mineiro de Educação, em 2007, para lançamento da “semente” que se transformaria no programa e ser uma das multiplicadoras dos objetivos do projeto de intervenção. Com relação ao objetivo principal do programa, assim como a diretora da escola, a especialista destacou que

a nossa proposta de intervenção inicia com o encerramento de um ano letivo e início de outro, estamos sempre revendo, estudando os resultados obtidos pelos alunos para poder intervir no momento exato que ele necessita e não deixar para

depois (Entrevista com a especialista da EE Flor de Liz, realizada em 13 dez. 2013).

A gestora da escola informou, ainda, que conhecia o Plano de Intervenção Pedagógica elaborado por sua equipe, tratando diretamente com a equipe de especialistas e com os professores “a gente sempre está junto com a equipe, como gestora tem que dar o exemplo e não apenas deixar com a especialista” (Entrevista com diretora da EE Flor de Liz, realizada em 13 dez. 2013). Destacou que participou do desenvolvimento das ações do PIP através de sua presença nas reuniões pedagógicas, sugerindo o que é mais viável de ser executado e apoiando os projetos propostos e o planejamento dos professores. Ressaltou diversas vezes que o plano de intervenção pedagógica da escola deve ser executável “não adianta fazer o plano e não colocar ele em ação.” (Entrevista com a diretora EE Flor de Liz, realizada em 13 dez. 2013).

Sobre o Plano de Intervenção Pedagógica, a especialista informou que, na escola, a sua elaboração se iniciou com o final do ano letivo, quando cada professor era responsável por preparar um diagnóstico final daquele ano para seus alunos que seria consolidado nos dias de planejamento do início do ano seguinte, após as avaliações diagnósticas. Desse modo, quando os resultados das avaliações externas fossem divulgados e fosse realizado o Dia D, a escola já teria todo um trabalho em andamento para apresentar à comunidade e finalizar o PIP da escola. A especialista confirmou a fala da diretora escolar, quando afirmou participar e apoiar as sugestões dos professores no que diz respeito ao desenvolvimento das ações do PIP.

Com relação à análise dos Boletins Pedagógicos de Resultados e materiais institucionais disponibilizados, a diretora afirmou que é de suma importância conhecer todo material que a escola recebe, até mesmo porque “eu tenho que conhecer a proposta e o material que está sendo trabalhado pela minha equipe, para vislumbrar os resultados que nosso grupo almeja e para incentivar a melhora” (Entrevista com diretora da EE Flor de Liz, realizada em 13 dez. 2013).

Em 2005, quando a escola iniciou suas atividades e assumiu a direção da instituição, o propósito primeiro exposto à equipe foi o de ser uma escola

diferente, que conseguisse caminhar à frente e ao mesmo tempo em conjunto com as orientações da SEE/MG.

A especialista informou que, habitualmente, as três especialistas que atuam nos dois turnos de funcionamento da escola se reúnem junto com a diretora nas sextas-feiras, antes das reuniões pedagógicas que acontecem às segundas-feiras, para elaborar a pauta e estudar os materiais que serão analisados junto com os professores de modo a apresentá-los da melhor forma possível ao grupo.

Quando questionadas sobre como foi a repercussão por parte dos professores no início da implantação do PIP na escola, a diretora destacou que

No princípio teve uma certa rejeição por parte dos professores, eles achavam que era coisa demais, papel demais, cobrança demais e isso foi bom. A partir do momento que eles começaram a estudar, discutir e conhecer esses resultados, eles compreenderam a necessidade dessa cobrança, eles se envolveram mais. Então assim eles passaram a se comprometer tanto que hoje temos professores bem envolvidos que não tem mais aquela reclamação de antes; o avanço foi muito grande tanto no sentido de crescer nos resultados dos alunos como no sentido profissional. (Entrevista com diretora da EE Flor de Liz, realizada em 13 dez. 2013).

A fala da especialista endossou a fala da diretora e ainda acrescentou o quanto que a equipe da escola se preocupou com a melhoria da aprendizagem dos alunos. Mostrou-se consciente de que

nem sempre o que a gente deseja acrescentar e realizar no nosso PIP é possível, por exemplo, as aulas de intervenção no contraturno nem sempre é possível devido à falta de espaço e até mesmo transporte, pois muitas vezes o aluno de zona rural é o aluno que necessita de intervenção, não tem condição de participar, desse modo temos que nos desdobrar dentro do horário regular de aula para atender com qualidade a todos (Entrevista com especialista da escola em 13 dez. 2013).

A especialista destacou, ainda, que as capacitações oferecidas pela SRE são multiplicadas com os demais professores da escola e que o ideal seria que os encontros pudessem acontecer com maior frequência ao longo do ano.

As professoras entrevistadas da EE Flor de Liz, afirmaram conhecer o Programa de Intervenção Pedagógica e seus objetivos, porém não aprofundaram a explicação. Quanto aos objetivos do PIP/ATC, percebeu-se que as três professoras, de agora em diante denominadas P-C, P-D e P-E, sendo atuantes nas turmas de 1º, 2º e 3º ano do EF respectivamente, compreenderam os motivos que justificaram sua implantação no estado e posteriormente nas escolas, e destacaram a importância do trabalho realizado com os alunos com dificuldades de aprendizagem.

Quando questionadas sobre a forma como o Plano de Intervenção Pedagógica foi elaborado pela escola, P-C disse que conhecia o documento, mas que não participou de sua elaboração porque começou a trabalhar nesta escola no início do 2º semestre de 2013, em substituição à professora anterior, que desistiu do cargo. Já as professoras P-D e P-E garantiram que o conheciam e que participaram de sua elaboração,

A gente sempre faz o planejamento, reúne com os demais professores e discute junto. Analisamos as provas juntos, inclusive no fim do ano, fazemos a análise dos resultados do 4º bimestre, já pensando no início do ano seguinte. É sempre uma parceria o trabalho. Não é assim tá pronto... é assim que vai fazer. Aqui é tudo discutido e adequado (entrevista com professora P-E, 13 dez. 2013)

Com relação ao desenvolvimento das ações do Plano de Intervenção Pedagógica, as três professoras do ciclo da alfabetização entrevistadas afirmaram trabalhar de forma diferenciada com os alunos que têm maior dificuldade. A intervenção pedagógica, nesse ano, foi desenvolvida mais em sala de aula, com todos os alunos, fazendo agrupamentos e trabalhando conjuntamente utilizando de jogos lúdicos, material diversificado de acordo com o nível de aprendizado do grupo de alunos.

Durante a entrevista, quando questionadas sobre qual o maior obstáculo enfrentado para o desenvolvimento das ações do PIP na EE Flor de Liz, as professoras P-C e P-E alegaram ser a rejeição inicial com o novo e a falta de costume em registrar as atividades e oficinas desenvolvidas com os alunos. Para a P-D, o principal entrave elencado foi a falta de apoio da família para

aqueles alunos que têm mais dificuldade e necessitam da atenção da família em sua vida escolar.

Todas as professoras afirmaram conhecer os materiais institucionais de apoio ao professor disponibilizados pela SEE/MG, e fazerem uso deles durante o planejamento das aulas e avaliações.

Quanto aos momentos de estudos dos resultados obtidos pelas turmas avaliadas em anos anteriores, afirmaram conhecer os resultados da instituição tanto no PROALFA quanto no PROEB e endossaram a fala da especialista e diretora quanto aos estudos contínuos a respeito dos resultados dos alunos durante todo o ano letivo e realinhamento das ações propostas para a intervenção a cada final de bimestre.

Nesse sentido, segundo as professoras entrevistadas, todos os profissionais da escola desenvolvem um trabalho coeso, buscando inovações, discutindo estratégias de ensino nas reuniões pedagógicas e trocando ideias e experiências para a melhoria de sua prática pedagógica. Assim, torna-se evidente pela fala dos entrevistados existir uma preocupação de todos com relação à situação da escola e às intervenções feitas ao longo do ano, verificando, inclusive, em quais pontos a escola precisa melhorar e utilizando as matrizes para criar suas avaliações internas, bem como o planejamento conjunto.

Pode-se observar ainda, no decorrer da entrevista, que a professora P-C mantinha o foco de seu trabalho pautado na Matriz de Referência das avaliações externas, que é um recorte mínimo das habilidades básicas necessárias ao aluno em processo de alfabetização e não na Matriz de Ensino, podendo ser este um ponto de fragilidade no que se refere a consolidação dos conhecimentos e habilidades pelos alunos ao final do ano, não explorando todas as competências previstas para o ano em curso na matriz curricular.

Com relação aos materiais pedagógicos oferecidos pela SEE/MG para apoiar o desenvolvimento do PIP, P-C afirmou que conhece todos e utilizou não só nas atividades de intervenção pedagógica dos alunos com dificuldade bem como com toda a turma. Da mesma forma disseram atuar as professoras P-D e P-E, que mencionaram o uso dos cadernos do CEALE, Guias do

Alfabetizador, jogos, caixas de leitura e também outros materiais recebidos do governo federal.

A partir das afirmações dos entrevistados pode-se perceber que, nesta escola, o foco do processo de ensino-aprendizado é o aluno e a consolidação das habilidades previstas em cada ano de escolaridade, intervindo no tempo certo.

A gestora da escola tem procurado acompanhar de perto o trabalho desenvolvido pelas professoras e especialistas, visitando as salas e conhecendo a realidade de cada turma. As especialistas desempenham trabalho contínuo de orientação aos professores nos momentos de módulo II e aulas especializadas, além de auxiliarem na elaboração das avaliações, planejamento e desenvolvimento das aulas, o que pode ser um fator explicativo para resultados tão elevados ao longo dos anos de implementação do PIP.

Os entrevistados na escola, apontaram que a rejeição apresentada pela equipe docente no início da implantação do programa minimizou ao longo dos anos, o que foi considerado um ponto positivo alcançado pela escola.

Para as professoras dessa escola a falta de apoio dos familiares ainda era considerado o maior dificultador para o desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem dos alunos, contudo em menor escala que o evidenciado no início da implementação do PIP na escola.

2.4.6- Análise das entrevistas com a equipe da EE Amor Perfeito

O processo para realização das entrevistas com os profissionais da EE Amor Perfeito foi moroso. Os complicadores para a realização das entrevistas nessa instituição desencaderam-se devido a diversas situações externas e internas ao contexto e rotina de trabalho, que se somaram como obstáculo para a realização da pesquisa nessa terceira escola.

O processo de entrevistas iniciou-se no mês de julho do corrente ano e encerrou-se no final do mês de outubro, quando foi possível finalizar a proposta inicial. Fez-se necessária nova entrevista com a diretora, pois no primeiro momento foi de preferência da gestora responder ao roteiro de perguntas por escrito e após análise do material entregue à pesquisadora, contendo as

respostas da diretora, verificou-se que perguntas e respostas não faziam sentido e não eram discurso de cunho pessoal da gestora, sendo cópias de artigos e outros textos. Em pesquisa ao Guia do Diretor escolar, comprovou-se que vários trechos foram usados como respostas, além de fragmentos de artigos retirados da internet. Este fato incita o questionamento de quais fatores levaram a diretora da escola a transcrever respostas que não eram suas, para questionamentos relativos à sua gestão.

Percebido este contratempo, foi feito novo contato com a diretora da escola e agendado para que recebesse novamente a pesquisadora na escola, a fim de esclarecer pontos inconsistentes do roteiro respondido, sendo que, neste encontro, foram repassadas as questões para a análise do contexto da entrevista e feita a gravação que posteriormente foi transcrita para finalização deste trabalho. A nova entrevista, dessa vez gravada em áudio, foi realizada em 30 de outubro de 2014.

Segundo a diretora, o Programa de Intervenção Pedagógica desenvolvido na escola tem como proposta principal “auxiliar e atender aqueles alunos que estão no baixo desempenho, para que eles consigam consolidar todas aquelas capacidades e habilidades que ainda não foram dominadas por eles” (entrevista com a diretora escolar, em 30 out. 2014).

A especialista, quando questionada sobre o objetivo do programa de intervenção proposto pela SEE/MG e o objetivo do PIP desenvolvido na escola, afirmou conhecer o objetivo proposto mas não aprofundou a informação.

A implantação do PIP pela escola não foi diferente das demais, houve receio e rejeição por parte de muitos professores. Segundo afirmações da diretora da escola, “como toda mudança foi um pouco difícil mas com o tempo, a gente foi percebendo que este é um instrumento que veio ajudar a escola a traçar uma estratégia para poder atender a esses alunos de baixo desempenho” (Entrevista com a diretora, em 30 out.2014).

A especialista concordou com o posicionamento da diretora e acrescentou que “a proposta é válida, porém é necessário que se faça adaptações para sua real aplicabilidade na escola” (entrevista com a especialista, em 14 jul. 2014). Estas adaptações à quais a especialista da escola se refere, remetem aos complicadores que a escola enfrenta nesses

últimos anos para o desenvolvimento da proposta de intervenção: “...A carência de pessoal disponível para ajudar, profissionais inexperientes que chegam à escola a cada ano, a sobrecarga de trabalho para o diretor, especialista e eventual” (entrevista com a especialista, em 14 jul. 2014). A fala da diretora da escola complementou a colocação da especialista ao afirmar que

um grande complicador encontrado é a questão do professor trabalhar a intervenção pedagógica em sala de aula com os alunos. No início, o trabalho era feito pelo eventual, mas depois foi feita a troca, sendo que o eventual ficava na sala com os demais alunos continuando as atividades previstas pelo professor e o próprio regente trabalhava diferenciado com os alunos da intervenção. (Entrevista com a diretora da escola, em 30 out.2014)

Segundo a diretora, o trabalho com os alunos da intervenção não se tornou efetivo por conta da falta de continuidade do trabalho de apoio desenvolvido pelo professor eventual, devido ao fato de muitas vezes este servidor estar substituindo outro professor em sala de aula: “Aqui na escola a intervenção é prevista para acontecer com o auxílio do eventual três vezes na semana no turno da manhã e duas vezes no turno da tarde” (entrevista com a diretora, em 30 out. 2014) e com isso não há continuidade no processo.

No que se refere ao conhecimento das ações propostas no PIP elaborado pela escola e participação em sua elaboração, a diretora disse que

o PIP aqui da escola tem todo um planejamento, assim a mesma estratégia que uma professora usa a outra não usa ou usa de acordo com a realidade da turma, então a gente tem todo um planejamento que descreve essas ações e estratégias que são desenvolvidas pelas professoras (entrevista com a diretora, em 30 out. 2014).

Ao ser abordada sobre suas participações durante os momentos de elaboração do plano de intervenção, a equipe pedagógica (diretora e especialista) ponderou que “este processo é feito num primeiro momento coletivamente, no sentido de expor os problemas de ordem geral da escola, e depois mais específicos pensado de acordo com as necessidades de cada turma” (entrevista com diretora, 30 out. 2014).

A gestora da escola considerou que durante a elaboração do plano de intervenção, sua participação se dá “apenas no momento de troca de idéias e

sugestão do que é mais viável ou não para a execução do PIP com os alunos” (entrevista com diretora, 30 out. 2014). A especialista afirmou que não só participou de todo processo com os professores, como é a responsável pela orientação das professoras e por colher todas as ações para organização final do PIP.

No que se refere ao estudo dos resultados obtidos nas avaliações externas, realizado com toda equipe discente, a diretora afirmou que

são estudados no início do ano é feita reunião com as professoras após a avaliação diagnóstica, onde a gente faz a apresentação da meta prevista para a escola naquele ano, é feita uma linha do tempo para que elas percebam como a escola está e o quanto ela precisa crescer, também para que elas sintam que é responsabilidade de todos. As avaliações internas é feito o gráfico bimestral por turmas para observar a evolução dos alunos nas disciplinas (entrevista com diretora, em 30 out. 2014).

A especialista da escola ponderou que “conhecer os resultados é a base para o desenvolvimento do trabalho” (entrevista com especialista, em 14 jul.2014), sem considerar em sua resposta a forma como era direcionado esse estudo com os professores.

No que se refere ao conhecimento e a orientação do uso dos materiais institucionais recebidos pela escola, a especialista respondeu “conheço e precisamos utilizar todos”, sem oferecer maiores esclarecimentos sobre como orienta aos professores acerca do uso desses materiais. A diretora apontou que “é feito estudo nas reuniões às quarta-feira com os professores, depois é solicitado retorno do professor sob forma de aula ou resumo sobre o que foi estudado”(entrevista com diretora. 30 out. 2014).

Passando às entrevistas com as professoras da escola, as duas entrevistadas, uma do 1º ano e a outra do 3º ano, doravante identificadas por P-F e P-G respectivamente, demonstraram conhecer a proposta do Programa de Intervenção Pedagógica proposto pela SEE/MG e os objetivos que o PIP da escola propõe alcançar com os alunos “melhorar a aprendizagem dos alunos que apresentam dificuldades” (Entrevista com professora P6, em 14 jul.2014).

As professoras ponderaram que, no início do trabalho com o PIP, a resistência à nova proposta, por parte dos professores, foi grande. A professora P-G informou que não estava nessa escola no início da implantação, mas se

recorda, em outra instituição, o quanto os professores foram resistentes à proposta. A professora P-F ressaltou que

os principais complicadores encontrados ao longo do processo de implementação do PIP na escola é o grande número de alunos faltosos, com pouco interesse, famílias que não se comprometem com o aprendizado dos alunos e também em alguns momentos a falta de apoio pedagógico por parte da equipe da escola (entrevista com professora P-F, em 14jul.. 2014).

Quanto à elaboração do PIP da escola, as respondentes informaram que cada professora seria responsável por propor estratégias e ações específicas para sua turma, o que divergiu das informações apresentadas pela especialista e diretora de que há o momento de proposição de ações gerais, comuns a todas as turmas. A professora P-G afirmou “participei da construção do PIP propondo ações para minha turma” (entrevista professora P-G, 14 jul.2014). Para P-F “conheço as propostas do PIP para turma que sou regente. Sou responsável pela minha sala e tenho priorizado a intervenção dos alunos três vezes por semana” (entrevista professora P-G, 14 jul.2014).

Não há uma ação comum a toda escola, o que divergiu da informação inicial da gestora e especialista da escola e ambas professoras afirmaram desenvolver o PIP em sala com todos os alunos, sem explicitar o tipo de auxílio oferecido, seja pela especialista ou por outro professor, com a função de apoio no desenvolvimento das ações propostas.

A respeito dos resultados externos e internos dos alunos, a professora P-F disse estudá-los “junto com a equipe pedagógica da escola” e de acordo com o informado pela professora P-G, tal estudo era “feito anualmente e também no dia D”, o que divergiu das informações prestadas pela diretora da escola, que afirmou trabalhar os resultados ao longo do ano letivo, traçando um paralelo bimestralmente.

A equipe gestora e docente da escola destacou como entraves para o desenvolvimento do Programa de Intervenção Pedagógica, o receio e rejeição por parte de alguns professores ainda existentes. Os professores dessa escola, embora designados, permanecem lotados na escola ano após ano, amparados pelo processo do vínculo à função desempenhada no ano anterior.

A proposta elaborada pela escola não teve a devida aplicabilidade devido a carência no quadro de pessoal existente, o que dificultou o atendimento sistemático e diário dos alunos.

Percebeu-se que é marcante a falta de cultura coletiva do grupo de professores e as orientações e o acompanhamento por parte da gestora e especialista da escola não era exercido de modo eficaz, segundo queixa das professoras entrevistadas, o que leva a deduzir por ser este um dos reflexos dos resultados obtidos pela escola nas avaliações externas.

Conforme o conjunto de resposta obtidas nas três instituições pesquisadas e, retomando os questionamentos levantados ao final do capítulo 1, a saber: (i) quais fatores levam uma escola apresentar resultados tão destoantes comparado com as demais? (ii) Qual a visão da equipe pedagógica (professoras, especialistas e gestoras) sobre o trabalho desenvolvido no PIP? (iii) Como as escolas se organizam para que haja o trabalho efetivo de intervenção?, pode-se perceber que o envolvimento por parte da direção e das especialistas das escolas apresenta-se, em linhas gerais, superficial; a intervenção, na maior parte do tempo, aconteceu apenas em sala de aula, com o trabalho do professor regente, nas três instituições pesquisadas.

De acordo com Lins (2000),

a escola é uma organização viva, determinada por seu modo de ser e de fazer dinamicamente orientado pelas crenças e orientações mentais de quem faz parte de seu ambiente, muito mais do que por regras e relações definidas formalmente. Em decorrência desse processo sociocultural, não existe uma escola igual a outra. Cada escola tem sua própria história e suas características peculiares, ao construir-se em um espaço cultural que ressignifica as políticas educacionais e estabelece o colorido e as características pelas quais estes se expressam, isto é, essas políticas assumem as características que lhe forem dadas pelas escolas. (LINS, p. 116)

Nesse sentido, embora as orientações institucionais foram as mesmas repassadas a todas escolas, cada uma processou-as a seu modo, adequando-as em conformidade com a realidade local e de cada escola, de modo a gerir da forma mais plausível os recursos disponíveis para a execução do plano de intervenção pedagógica.

Coube a cada uma delas desenvolver o processo de ensino-aprendizagem da melhor maneira possível para atingir a todos os alunos que se encontravam abaixo do desempenho recomendável, contribuindo efetivamente para a elevação da qualidade do ensino oferecido.

A falta de interação entre as equipes diretiva, pedagógica e docente, identificada na EE Amor Perfeito, configurou-se fator determinante no desenvolvimento das ações propostas pela escola, o que refletiu nos resultados por ela apresentados.

A partir da realização das entrevistas, foi possível identificar que o discurso era divergente da prática, tomando como evidência os resultados apresentados.

A análise do modo como foi desenvolvido o Programa de Intervenção Pedagógica em cada escola, foi possível compreender os processos de implementação e as dificuldades de gestão do programa em cada uma delas.

Um dos principais problemas identificados pelos entrevistados foi a falta de recursos humanos nas escolas para auxiliar o desenvolvimento do PIP de forma mais sistemática.

Pode-se observar também, que a prática do estudo pelas equipes foi um ponto a ser intensificado nas escolas, embora na EE Flor de Liz essa já seja uma prática constante.

A partir da análise desses pontos elencados, o capítulo 3 dessa pesquisa visa a elaboração de um Plano de Intervenção Educacional com o objetivo de auxiliar as escolas a melhor utilizarem os recursos (humanos e materiais) que cada uma detêm e adequarem-se com os profissionais existentes. Promovendo além do monitoramento das ações pedagógicas nas escolas e a oferta de apoio aos educadores através de formação continuada conduzidas pela equipe pedagógica das escolas e analistas educacionais da SRE de Patrocínio.

O plano é proposto para o atendimento prioritário à EE Amor Perfeito, que demanda maior atenção e orientação da equipe de analistas da SRE, ao trabalho desenvolvido pela equipe escolar.

3 – PROPOSIÇÕES DO PLANO DE INTERVENÇÃO EDUCACIONAL

Esta pesquisa fundamentou-se na análise da implementação do Programa de Intervenção Pedagógica em três escolas da rede estadual de ensino, jurisdicionadas à SRE de Patrocínio, destacando os resultados apresentados ao longo dos anos 2007 a 2012, os sucessos e obstáculos, bem como a influência dos gestores durante o período de implementação.

No Capítulo 1, foi abordado o histórico da implementação do PIP no estado de Minas Gerais, bem como os cenários desta pesquisa, com a descrição das escolas estudadas e análise histórica de seus resultados, perpassando também, pela análise de seus Planos de Intervenção Pedagógica e seus Projetos Político-Pedagógicos.

O Capítulo 2, por sua vez, trouxe uma reflexão pautando-se nos resultados dos dados empíricos coletados na pesquisa documental das escolas e os documentos relativos ao desenvolvimento do PIP nas instituições. A análise das entrevistas realizadas teve por objetivo corroborar para o desenvolvimento da pesquisa, de modo a compreender melhor o desenvolvimento do PIP nas escolas.

As modificações ocorridas durante a implementação do Programa de Intervenção Pedagógica ao longo dos anos, principalmente pela falta de um monitoramento sistemático por parte dos analistas educacionais da SRE, configuraram-se um dos entraves para a efetivação da política pública voltada para o compromisso de ter “Toda Criança Lendo e Escrevendo até os oito anos de idade” em todas as escolas atendidas pela SRE.

A presente pesquisa possibilitou constatar que ainda há muito o que ser reorganizado pelas equipes gestoras das escolas, para que o programa alcance seu principal objetivo.

Na Escola Estadual Flor de Liz, pode-se evidenciar, com os dados apurados, que o desenvolvimento das ações do Programa atreladas ao monitoramento dos analistas, ao trabalho intenso da equipe gestora e pedagógica da escola fizeram com que ela alcançasse continuamente bons resultados nas avaliações externas. Já nas Escolas Estaduais Girassol e Amor Perfeito o trabalho da equipe pedagógica necessita ser repensado, de modo a

compactuar para o bom desenvolvimento das ações propostas no plano de intervenção de cada escola.

As avaliações externas e internas devem ser compreendidas por toda equipe escolar em sua função redimensionadora da ação pedagógica, necessitando expressar com clareza o que é esperado dos alunos em relação à sua aprendizagem, e considerando ainda que a melhoria dos resultados de aprendizagem requer planejamento específico com ações interventivas aplicadas oportunamente com eficiência e eficácia.

Conforme resultado das entrevistas realizadas nas escolas estudadas, verificou-se que as mesmas seguiram as orientações numa dimensão generalizada; contudo, na prática, a execução dessas orientações em cada uma delas tomaram caminhos diferentes. Os momentos de estudo dos materiais institucionais, boletins de resultados, dentre outros, que deveriam ser realizados de forma constante ao longo do ano, aconteceram em momentos pontuais e estanques. Quanto ao desenvolvimento do PIP nas escolas, o principal problema apurado foi a questão do atendimento dos alunos no contraturno de escolarização, quando os alunos que dependem do transporte escolar não têm condições de retornar à escola, bem como a falta de pessoas disponíveis nas escolas para auxílio ao professor no desenvolvimento das ações previstas.

Questões referentes ao transporte e aumento no número de servidores das escolas foram entraves encontrados para o bom desenvolvimento do PIP, que não depende apenas da escola para serem solucionados.

Superar obstáculos concretos acima citados requerem uma transformação na gestão pedagógica das escolas, com a implantação de uma rotina pedagógica com intervenções sistemáticas capazes de produzir resultados acadêmicos coerentes com a missão da escola.

O diferencial observado na escola Flor de Liz 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, os respondentes afirmaram que, com o PIP, todos os professores aprenderam a diagnosticar as dificuldades dos alunos e, logo, fazer as intervenções no momento certo. A efetividade das ações do programa de

intervenção nessa escola, então, foi decorrente da regularidade e empenho da equipe gestora e pedagógica da escola no desenvolvimento das ações propostas. 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.

A reorganização da rotina escolar e gestão da sala de aula com ênfase na aprendizagem dos alunos, colocando-os sempre como alvo das atenções de todas as ações educacionais e alinhando as orientações institucionais às práticas desenvolvidas no interior das escolas apontaram para novos horizontes promissores na educação.

O que se propõe para atendimento ao Plano de Intervenção Educacional são ações voltadas à melhor utilização dos recursos didáticos e pedagógicos que a escola já possui, alinhadas à formação continuada dos profissionais existentes. O Eixo da proposta aqui apresentada fundamenta-se no monitoramento das ações pedagógicas nas escolas e na oferta de apoio concreto aos educadores através de formação continuada conduzida pelos especialistas das escolas e equipe de analistas educacionais da SRE de Patrocínio.

O Plano de Intervenção Educacional que se propõe pretende, por meio de ações pontuais, auxiliar a gestora da EE Amor Perfeito no alinhamento de suas ações como gestora escolar e no desenvolvimento e monitoramento do seu plano de intervenção pedagógica da escola, bem como promover momentos de estudos e trocas de experiências exitosas entre as demais escolas da atendidas pela regional.

Para tanto, as proposições do referido plano de intervenção educacional, serão desenvolvidas em duas linhas de ação: a primeira diretamente relacionada ao trabalho da SRE juntamente às escolas e a segunda atendendo a dimensão local, dentro das escolas com o apoio dos analistas da SRE.

A proposta de intervenção exposta sugere mudanças no contexto atual de implementação e monitoramento das ações do PIP aos gestores do programa na SRE, bem como na prática dos analistas educacionais da Diretoria Educacional (DIRE) e inspetores escolares que atuam em conjunto

aos gestores, especialistas e professores dos anos iniciais do Ensino Fundamental das escolas estaduais da jurisdição.

Alinhar as idéias na busca pelo entendimento comum dos desafios a serem enfrentados pelo grupo garantirá o fortalecimento da equipe e o desenvolvimento das ações propostas.

3.1 – Ações relacionadas à gestão do programa a nível regional

O quadro a seguir sintetiza as proposições a serem desenvolvidas pela equipe de analistas educacionais, apresentando as etapas de desenvolvimento do Plano de Intervenção Educacional, o período de realização, a maneira como serão desenvolvidas as ações, bem como os responsáveis pela execução.

Quadro 6: Ações propositivas para SRE

O que fazer? (ação)	Quem? (responsável)	Quando?	Como?	Por quê? (justificativa)
Capacitação da equipe de analistas educacionais da SRE para apresentação dos resultados da pesquisa	Pesquisadora	fevereiro 2015	Durante a primeira semana do mês de fevereiro destinada ao planejamento e formação das equipes de trabalho (analistas e inspetores).	Garantir a formação da equipe gestora a partir das dimensões da gestão escolar, para melhor acompanhar as escolas e implementar as praticas eficazes nas escolas e na SRE.
Elaborar Plano de Ação Estratégica centrado na melhoria significativa do desempenho dos alunos, prevendo em sua execução o monitoramento sistemático das ações propostas.	Analistas educacionais	fevereiro 2015	Oferecer suporte pedagógico às unidades de ensino visando à criação de ações, dentro de uma organização seqüenciada de avaliação diagnóstica, com estratégias de ensino diversificadas, propondo alcançar o sucesso na	Assegurar que as ações propostas no Plano de Ação Estratégica da escola estejam sendo executadas de modo a garantir a efetivação da aprendizagem dos alunos.

			aprendizagem de todos os alunos	
Capacitar os gestores escolares	Analistas educacionais	Março 2015	A partir do estudo realizado na semana de planejamento, previsto no início do mês, apresentar os resultados da pesquisa, bem como a proposta de trabalho do plano de ação estratégica.	Garantir a formação de uma equipe gestora coesa a fim de que tenham condições de implantar a proposta de trabalho na unidade escolar.
Realizar encontros para viabilizar trocas de experiências exitosas na prática da alfabetização, bem como momentos de estudo coletivo dos materiais institucionais	Analistas educacionais e inspetores	2 vezes ao ano, ao final do 1º e 2º semestre	Criar um Editar vídeo registrando a Gestão da sala de aula com execução de praticas de Leitura e de Alfabetização e exibí-lo como ponto de partida das Trocas de Experiências e Rodas de Conversa	Assegurar que as boas práticas desenvolvidas em cada escola sejam divulgadas com as demais, promovendo o intercambio e troca de idéias entre as equipes.
Monitorar as práticas escolares em cada unidade de ensino da rede estadual.	Analistas educacionais e inspetores	2 vezes a cada mês a partir da 3ª semana de março de 2015	Garantir o cumprimento da agenda de visitas regulares às escolas	Certificar que as ações pedagógicas estejam sendo desenvolvidas. Auxiliar e orientar as escolas esclarecendo duvidas e acompanhando as dificuldades.
Avaliar periodicamente a execução das ações na dimensão da gestão das escolas	Analistas educacionais e inspetores escolares	Bimestralmente	Através de formulários elaborados pela equipe de analistas, com os critérios destinados a esta finalidade.	Oportunizar as escolas feedback das ações desenvolvidas ou não, bem como apontando estratégias para reprogramação e elaboração de novas ações, se necessário

Fonte: Elaboração própria

As ações propostas explicitam o objetivo primeiro de divulgar os resultados dessa pesquisa e também propor novas discussões e alternativas que possam auxiliar na melhoria da qualidade do ensino oferecido por cada instituição de ensino, bem como a melhoria dos resultados nas avaliações externas.

Além da divulgação dos resultados da referida pesquisa, a proposta visa a capacitação em serviço dos servidores da SRE, para que possam atuar com propriedade e em conjunto, embasados nos estudos realizados, de modo a contribuir efetivamente para a melhoria dos resultados da SRE, consequência da melhoria das escolas sob a responsabilidade de cada analista.

3.2 Ações destinadas à escola

O quadro abaixo apresenta a síntese da proposta relativa à gestão escolar com as ações a serem desenvolvidas, responsáveis, estratégia de execução e justificativa para tal ação.

Quadro 7: Proposições de ação para atendimento à EE Amor Perfeito.

O que fazer? (ação)	Quem? (responsável)	Quando?	Como?	Por quê? (justificativa)
Capacitar professores e demais funcionários da escola.	Analistas SRE, Diretor e especialista da escola.	Primeira semana de abril.	Através de estudos de caso, apresentação de resultados e proposição de idéias/projetos para desenvolvimento do trabalho durante o ano.	Apresentar os indicadores de qualidade da escola (resultados IDEB, avaliações SIMAVE, SAEB, etc) e mobilizar toda equipe para o trabalho ao longo do ano, de modo a superar as metas estabelecidas.
Promover momentos de estudo dos materiais institucionais para o desenvolvimento do planejamento dos professores	Especialista e analista SRE responsável pela escola.	Mensalmente, destinando um dia de módulo específico para estudo.	Realizar de estudos periódicos, com professores do ciclo da alfabetização, de modo a trazer sempre em pauta as orientações	Garantir a realização de momentos de estudos coletivo com o grupo de professores do Ciclo da Alfabetização, para retomada dos pontos

			quanto ao planejamento e uso destes materiais	principais presentes nos materiais institucionais disponibilizados
<p>Criar o “Plantão do Aluno” destinado ao atendimento individualizado dos alunos com dificuldade na aprendizagem, realizado pelo professor regente da turma</p>	<p>Analista SRE, especialista e professor regente da turma.</p>	<p>Diariamente, com atendimento em módulos de 50 minutos, para grupos de até 5 alunos.</p>	<p>A partir dos resultados apresentados nas avaliações diagnósticas e bimestrais, o especialista juntamente com o professor regente da turma, irá selecionar atividades específicas e direcionadas às habilidades não consolidadas pelos alunos conforme análise dos resultados apresentados nas turmas, utilizando o reforço virtual já disponível (plataforma MEC, sites editoras, jogos pedagógicos).</p>	<p>Assegurar aos alunos a superação de suas dificuldades de aprendizagem através do lúdico, em momentos diferenciados da rotina de sala de aula.</p>
<p>Propor estudos de caso sobre as praticas das escolas eficazes e sobre a dimensão da gestão escolar.</p>	<p>Diretor, Especialista e analista SRE reponsável pela escola.</p>	<p>Quinzenalmente, destinando duas reuniões de módulo II para esta finalidade.</p>	<p>Montar um banco de boas praticas e materiais de estudo sobre as dimensões da gestão escolar.</p>	<p>Possibilitar o conhecimento das boas praticas de gestão das escolas eficazes, trazendo para a realidade da escola o conhecimento adquirido e propiciar uma prática mais eficaz dentro do universo escolar.</p>
<p>Divulgar as boas praticas desenvolvidas na escola.</p>	<p>Diretor e especialista</p>	<p>Final do 1º e 2º semestre.</p>	<p>Encaminhar para a SRE, um portfólio ou vídeo com as boas praticas desenvolvidas pelas turmas durante o ano, para</p>	<p>Permitir que outras escolas conheçam o trabalho realizado, proporcionando um intercambio de boas praticas entre as escolas</p>

			apresentação nas reuniões de encerramento do semestre.	atendidas pela SRE.
Apresentar práticas educativas e os resultados obtidos pela escola a toda comunidade.	Diretor e especialista	Bimestralmente.	Convidar a comunidade escolar para participar da rotina da escola, apresentando os resultados e boas práticas que vem sendo desenvolvidas ao longo do ano.	Assegurar a divulgação dos resultados e dos processos de avaliação dos alunos, como forma de prestar contas do trabalho desenvolvido.

Fonte: Elaboração própria

O diretor escolar e o especialista desempenham um conjunto de funções dentro do universo escolar, que encontram-se interligadas e são decisivas para o bom funcionamento da escola como um todo, bem como garantir o sucesso dos projetos que são desenvolvidos pela escola. Neto (s.d) já dizia que “quanto maior e melhor for o entendimento das funções de cada parte do sistema e o modo como elas interagem, maiores são as possibilidades de se tirar vantagem dos esforços e resultados” (NETO, s.d, p. 255). Nesse entendimento, o gestor e o especialista escolar desempenham papel importante dentro da escola, e por isso são os principais articuladores nas ações aima propostas.

Cabe a eles o repasse à equipe escolar das informações recebidas da SRE/SEE, bem como a implementação das ações e projetos a serem desenvolvidos ao longo de todo o ano, sob a orientação e acompanhamento do analista educacioal e inspetor escolar responsável pela escola.

Os mecanismos de financiamento para a proposta que ora é apresentada consistem no uso adequado dos recursos de que a escola já dispõe, intensificando e aprimorando as práticas de intervenção e na promoção de troca de experiências entre os profissionais de outras escolas. As ações propostas não exigem a utilização de recursos adicionais além dos que as escolas já recebem para consumo interno.

As possíveis soluções para vencer as dificuldades residem basicamente, nas ações que enfatizam o direito da aprendizagem dos alunos e nas estratégias de intervenção, que se encontram nas prioridades normativas

da SEE/MG e do MEC, em especial na aplicação das orientações do PACTO e da execução do PIP.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho oportunizou a análise da implementação do Programa de Intervenção Pedagógica - Alfabetização no Tempo Certo em três escolas estaduais atendidas pela SRE de Patrocínio, aprofundando algumas questões referentes à utilização dos materiais pedagógicos oferecidos pelo programa, como apoio no fazer pedagógico dos docentes, bem como ao papel do gestor escolar no desenvolvimento desse programa estruturador da SEE/MG.

Esta pesquisa suscita aprofundamentos e outras questões que podem ser discutidas e analisadas em trabalhos posteriores, como por exemplo, o impacto da formação continuada oferecida pelo Programa de Intervenção Pedagógica para os professores alfabetizadores, e o desenvolvimento do PIP no ciclo complementar, ou seja, no 4º e no 5º anos do ensino fundamental.

Assim, foi abordado, prioritariamente, o desenvolvimento do trabalho das escolas nos anos iniciais do ciclo da alfabetização, com foco na intervenção pedagógica, evidenciando a influência dos materiais e das capacitações oferecidas pelo PIP, em relação ao planejamento dos professores e ao enfoque nas avaliações externas, nesse caso no PROALFA.

É válido o investimento na formação continuada dos professores alfabetizadores e na disponibilização de materiais pedagógicos que apoiem o trabalho dos docentes em sala de aula e em outros espaços da escola, como a biblioteca e o laboratório de informática. No entanto, faz-se necessário avaliar em que medida essas capacitações e esses materiais impactam no trabalho dos docentes, mantendo apenas aquilo que apresenta resultados positivos, ou o que deve ser modificado, para que realmente auxiliem na prática pedagógica.

Um ponto destacado diz respeito à importância do diretor enquanto líder na instituição escolar, apoiando o desenvolvimento das políticas públicas educacionais e viabilizando o desenvolvimento das ações na escola. Assim, o gestor deve focar seu trabalho no fazer pedagógico e envolver sua equipe em uma gestão democrática e participativa, fazendo com que todos se sintam corresponsáveis.

Mediante as considerações finais, pondera-se ter alcançado o objetivo proposto inicialmente com a pesquisa, que foi o de analisar a implementação do PIP nas três instituições, bem como apontar limites do programa e novas possibilidades de intervenção. Dessa forma, espera-se que a pesquisa apresentada contribua para o aprimoramento das ações educativas, e ao desenvolvimento do Programa de Intervenção Pedagógica pelas escolas, com foco na melhoria da aprendizagem dos alunos, para atingir sua maior meta, que é a alfabetização dos alunos até os oito anos de idade, final do 3º ano do ensino fundamental.

REFERÊNCIAS

ALARCAO, ISABEL (org.) **Escola Reflexiva e Nova Racionalidade**. Porto Alegre: Artmed Editora. 2001.

BURGOS, MARCELO BAUMANN, **Escola Pública e Segmentos Populares em um Contexto de Construção Institucional da Democracia**. *In* Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, vol. 55, nº4, 2012, p1015 a 1054

CAEd/UFJF, Boletim Pedagógico de Resultados – SIMAVE/PROALFA 2008

CAEd/UFJF, Boletim Pedagógico de Resultados – SIMAVE/PROALFA 2009

CAEd/UFJF, Boletim Pedagógico de Resultados – SIMAVE/PROALFA 2010

CAEd/UFJF, Boletim Pedagógico de Resultados – SIMAVE/PROALFA 2011

CAEd/UFJF, Boletim Pedagógico de Resultados – SIMAVE/PROALFA 2012

CAEd/UFJF, Boletim Pedagógico de Resultados – SIMAVE/PROALFA 2013

COLEÇÃO: **Orientações para Organização do Ciclo Inicial da Alfabetização**. Alfabetizando 2/Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita. Belo Horizonte: Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, 2003.

LINS, Maria Judith S. da Costa. **Uma reflexão sobre a educação na dimensão de uma cultura organização cultural**. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação. Rio de Janeiro, nº 29, v.29, out/dez.200, p.441-456

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis/RJ. Editora Vozes, 2006

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MEC/INEP. **Qualidade da Educação: uma nova leitura do desempenho dos estudantes da 4º série do Ensino Fundamental**, Brasília, abril 3003, **IN Coleção: Orientações para Organização do Ciclo Inicial da Alfabetização**. Ciclo Inicial de Alfabetização 1/Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita. Belo Horizonte: Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais, 2004.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Educação. **Resolução SEE nº 469 de 22/12/2003**. Belo Horizonte/MG, 2003. Disponível em WWW.educacao.mg.gov.br Acesso em 12/11/2013

_____, Secretaria de Estado de Educação. **Orientação nº 01/2004 – Operacionalização da Res. Nº 469/03 de 05/2/2004**. Belo Horizonte/MG, 2004. Disponível em WWW.educacao.mg.gov.br Acesso em 12/11/2013

_____, Secretaria de Estado de Educação. **Resolução nº1086/08, de 16 de abril de 2008**. Dispoe sobre a organização e funcionamento das escolas estaduais. Disponível em WWW.educacao.mg.gov.br Acesso em 12/11/2013

_____, Secretaria de Estado de Educação. **Relatório Síntese do Programa de 2006 a 2010**. Secretaria de Desenvolvimento da Educação Básica. Belo Horizonte/MG, 2011.

_____, Secretaria de Estado de Educação. **Resolução nº2197/12, de 27 de outubro de 2012**. Dispoe sobre a organização e funcionamento das escolas estaduais. Disponível em WWW.educacao.mg.gov.br Acesso em 12/11/2013

_____, Secretaria de Estado de Educação. **Guia de reorganização e revisão do plano de intervenção pedagógica 2013**. Disponível em https://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/pip/CARTILHA_PIP_GUIA_REVISAO_WEB.pdf Acesso em 24/11/2014

_____, Secretaria de Estado de Educação. **Resolução nº2442/2013, de 2013**. Estabelece normas para a organização do Quadro de pessoal das Escolas Estaduais e a designação para o exercício de função pública na rede estadual de educação básica. Disponível em WWW.educacao.mg.gov.br Acesso em 04/03/2015.

_____, Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. **Lei Delegada nº 180 de 20/01/2011**. Imprensa Oficial – Diário do executivo. p.1, col. 1

_____, Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. **Decreto nº 45.849 de 27/12/2011**. Disponível em <http://magistra.educacao.mg.gov.br/images/stories/editais/decreto-no-45849-de-27-de-dezembro-de-2011.pdf> Acesso em 16/10/2013

NETO, ROSANA DE OLIVEIRA NUNES. **Por uma Escola de Qualidade: o papel dos profissionais da educação no processo ensino-aprendizagem**. in Faculdade e Ciências Biomédicas de Cacoal – FACIMED. s.d, Disponível em WWW.facimed.edu.br/site/revista/pdfs/213aa4b09e46a34e2f1a27a1e1f87a5.pdf Acesso em 18 dezembro 2014.

Revista Gestão Escolar. Estilo de gestão: que tipo de líder é você? Editora Abril. Edição 006 fev./mar. 2010. Disponível em WWW.gestaoescolar.abril.com.br/formação/estilo_gestão_tipo_viver_voce_533040.html Acesso em 28 fev. 2015

WIKIPÉDIA – Enciclopédia Digital – Município de Patrocínio. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Patroc%C3%ADnio>. Acesso em 22 de jan de 2013.

APÊNDICE 1

Roteiro para entrevista com professores e especialistas

1. Breve histórico pessoal e profissional (nome, naturalidade, estado civil, formação, tempo de atuação no cargo)
2. Quais os motivos foram determinantes a sua opção por ser educador?
3. Como você vê a profissão de professor hoje comparando-a ao início de sua carreira?
4. Há quanto tempo é professora nessa escola?
5. Qual a sua primeira impressão sobre a escola quando do início de sua carreira nela (trabalho do gestor e envolvimento da equipe pedagógica e dos professores; etc) e qual sua visão atual?
6. Você conhece o objetivo do Programa de Intervenção Pedagógica implementado pela SEE/MG em 2007?
7. Qual a primeira impressão sobre a proposta de trabalho do PIP no início de sua implantação na escola? Quais os maiores complicadores observou ao longo da implantação?
8. Você conhece a fundo o PIP de sua escola? Participou do desenvolvimento das ações propostas nele ou apenas das ações para a turma que é regente? Nas ações propostas, você é responsável por alguma especificamente?
9. Você conhece os materiais institucionais e pedagógicos disponibilizados pela SEE/MG para apoio aos professores tanto para o planejamento de ensino quanto para a intervenção dos alunos? Em caso negativo, em quais materiais você baseia para realizar tais ações?
10. Você tem por hábito estudar e analisar os boletins pedagógicos de resultados do PROALFA de sua escola? Conhece os resultados da escola nos anos anteriores a 2012?

APÊNDICE 2

Roteiro para entrevista com gestores

1. Breve histórico pessoal e profissional (nome, naturalidade, estado civil, formação, tempo de atuação no cargo)
2. Quais os motivos foram determinantes a sua opção por ser educador?
3. Como você vê a profissão de professor hoje comparando-a ao início de sua carreira?
4. Há quanto tempo é gestor nessa escola?
5. Você conhece o objetivo do Programa de Intervenção Pedagógica implementado pela SEE/MG em 2007?
6. Qual a primeira impressão sobre a proposta de trabalho do PIP no início de sua implantação na escola? Como foi a reação dos professores e quais os maiores complicadores observou ao longo da implantação?
7. Você como gestor conhece as propostas do PIP de sua escola? Participou do desenvolvimento das ações propostas nele?
8. Você tem conhecimento dos materiais institucionais e pedagógicos recebidos pelas escolas, disponibilizados pela SEE/MG para apoio aos professores tanto para o planejamento de ensino quanto para a intervenção dos alunos?
9. Sobre os boletins pedagógicos de resultados do PROALFA de sua escola, com é feito este estudo na escola? Você participa junto com a equipe? Conhece e faz uso dos resultados da escola nos anos anteriores a 2012?

APÊNDICE 3

Questionário complementar aplicado aos professores entrevistados

Quanto à docência	
Nome da Professora _____	
Ano do Ciclo que atua _____ Turma _____ Turno _____	
Tempo como Alfabetizadora _____	
Gosta de alfabetizar: () sim () não () está com a turma por falta de escolha	
O que faz durante as aulas especializadas _____	
Possui outro cargo na docência: () não () sim	
Caso a resposta seja positiva:	
Local: _____	Turno _____ Turma _____
Quanto à prática em sala de aula	
Conhece o material institucional da SEE/MG	
a) Cadernos do "CEALE" () sim () não	
Onde e quando os estudou _____	
Guia do Alfabetizador - () sim () não	
O que acha mais importante no guia _____	
Tem um guia em mãos _____	
Planeja as aulas sempre com o guia _____	
b) Cantalelê - () sim () não	
Tem o manual do professor: _____ Acha importante _____	
Já utilizou _____ Quando o estudou, foi em módulo _____	

Quanto ao apoio pedagógico	
Como são as reuniões de módulo _____	
Comente a respeito do apoio pedagógico oferecido pela escola	

