

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

RITA DE CÁSSIA COSTA MAIA

**O DESEMPENHO DE ESCOLAS DA REDE ESTADUAL NO MUNICÍPIO DE  
PATROCÍNIO - MG NO PROALFA: UMA ANÁLISE DOS FATORES AFETOS  
À GESTÃO ESCOLAR DE QUATRO CASOS COMPARADOS**

JUIZ DE FORA

2013

RITA DE CÁSSIA COSTA MAIA

**O DESEMPENHO DE ESCOLAS DA REDE ESTADUAL NO MUNICÍPIO DE  
PATROCÍNIO - MG NO PROALFA: UMA ANÁLISE DOS FATORES AFETOS  
À GESTÃO ESCOLAR DE QUATRO CASOS COMPARADOS**

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: Prof<sup>o</sup> Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira.

JUIZ DE FORA

2013

*TERMO DE APROVAÇÃO*

***RITA DE CÁSSIA COSTA MAIA***

O DESEMPENHO DE QUATRO ESCOLAS DA REDE ESTADUAL NO  
MUNICÍPIO DE PATROCÍNIO - MG NO PROALFA: UMA ANÁLISE DOS  
FATORES AFETOS À GESTÃO ESCOLAR

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de  
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em  
07/10/2013.

Professor Doutor Victor Cláudio Paradela Ferreira  
Membro da banca - Orientador

Professor Doutor Gustavo Costa de Souza  
Membro da banca Externa

Professor Doutor Danilo de Oliveira Sampaio  
Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, outubro de 2013

Dedico esse trabalho de dissertação aos meus pais Rita Costa Maia e Juracy Nery Maia, que mesmo não estando entre nós, prepararam amorosamente os caminhos que trilhei até aqui; ao meu esposo Luiz Carlos de Oliveira e minhas filhas Laís Maia de Oliveira e Larissa Maia de Oliveira, que pacientemente me incentivaram neste projeto.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela oportunidade do aprendizado e do convívio com saberes acadêmicos tão distintos no campo fértil da diversidade.

Aos professores e tutores que com extrema competência nos orientaram nesta sementeira árdua da aquisição de conhecimentos que tem produzido bons frutos e aos colegas de caminhada que solidariamente dividiram experiências, angústias e alegrias.

Não podendo tudo, a prática educativa pode alguma coisa. Essa afirmação recusa, de um lado, o otimismo ingênuo que tem na educação a chave das transformações sociais, a solução para todos os problemas; de outro, o pessimismo igualmente acrítico e mecanicista de acordo com o qual a educação, enquanto supraestrutura, só pode algo depois das transformações infraestruturais.

(FREIRE, 1995, p. 96)

## RESUMO

A presente dissertação aborda o resultado do Programa de Avaliação da Alfabetização – PROALFA na Superintendência Regional de Ensino de Patrocínio. Na série histórica de resultados do PROALFA 2006 a 2011, a SRE/Patrocínio ocupou as últimas posições no cenário estadual. Com a intenção de compreender e propor intervenção que melhore esses resultados ora apresentados nesta pesquisa, foram selecionadas quatro escolas da regional, com perfil socioeconômico semelhantes e resultados educacionais diferentes para observação e análise. O presente estudo aborda a dimensão pedagógica da gestão escolar, seu impacto na aprendizagem dos alunos e os reflexos dessa aprendizagem nos resultados da regional. A metodologia utilizada fundamenta-se num primeiro momento da análise documental dos registros formais elaborados pelas escolas e encaminhados à SRE/Patrocínio, confrontando-os com as publicações e orientações normativas da SEE-MG referentes ao ciclo de alfabetização e ao PROALFA. Num segundo momento, utilizou-se das entrevistas pessoais realizadas através de um roteiro semiestruturado com gestores e docentes das escolas. As evidências analisadas sinalizam a necessidade de alinhamento das práticas pedagógicas com foco no sucesso da aprendizagem dos alunos. Na última seção desta dissertação é apresentada uma proposta de intervenção para a formação continuada do professor e mecanismos de monitoramento.

**Palavras-chave:** Gestão da Aprendizagem, Avaliações Externas, PROALFA, Gestão para Resultados, Estudo de Caso, Patrocínio-MG.

## ABSTRACT

The present dissertation addresses the result of the Superintendência Regional de Ensino de Patrocínio at the Literacy Program Evaluation – PROALFA. In the PROALFA series historical results 2006 to 2010, The Patrocínio/SRE has been occupied the last positions in the scene state with the purpose to understand and to suggest the intervention that improve in this results now presented in this research were selected four regional schools, with similar socio-economic profile and different educational results to observation and analysis. The present study addresses the pedagogical dimension of management school, and your students learning impact and reflect about this learning on regional results . The methodology used is based on the first documental analysis moment of the formal register by schools and forward to SRE/ Patrocínio, compared them with the publications and normative orientation from SEE-MG referents to “ciclo de alfabetização” and to PROALFA. The second moment, it was used a performed personal interview through the structure guide with headmasters and the teaching staff of the schools. The evidence analysed indicates the importance to align the pedagogical practices with focus on success of the students learning. In the last section of this dissertation is presented an idea of intervention to teacher’s continuing training and strategies for monitoring.

**Key words :** Management Learning, External evaluation, PROALFA, Results for Management, Case Study, Patrocínio-MG.



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CBC - Conteúdos Básicos Comuns

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

NTE - Núcleo de Tecnologias Educacionais

PAV - Programa Acelerar para Vencer

PIP - Programa de Intervenção Pedagógica

PDE - Plano de Desenvolvimento da Escola

PROALFA - Programa de Avaliação da Alfabetização

PROEB - Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica

PROETI - Programa Educação em Tempo Integral

SAI - Serviço de Apoio à Inclusão

SEE – Secretaria de Estado da Educação

SIMADE – Sistema Mineiro de Administração Escolar

SIMAVE - Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública

SRE – Superintendência Regional de Ensino

UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> – Resultado da proficiência média no PRROALFA/2010 das SREs de Minas Gerais.....	21
<b>FIGURA 2</b> – Resultado da proficiência média no PRROALFA/2011 das SREs de Minas Gerais.....	22
<b>FIGURA 3</b> – Resultado da proficiência média no PRROALFA/2012 das SREs de Minas Gerais.. ..	23
<b>FIGURA 4</b> - Taxa de reprovação no 3º ano do ensino fundamental em Minas Gerais.....	28
<b>FIGURA 5</b> – Evolução da proficiência no 3º ano do ensino fundamental no PROALFA 2006/2012 na SRE/Patrocínio .....	32
<b>FIGURA 6</b> - Análise histórica dos níveis de desempenho e da proficiência no 3º ano do ensino fundamental: PROALFA 2006/2012 na SRE/Patrocínio.....	34
<b>FIGURA 7</b> – Resultado das 22 escolas estaduais no PROALFA/2010 na SRE/Patrocínio.....	43
<b>FIGURA 8</b> – Resultado das 22 escolas estaduais no PROALFA/2011 na SRE/Patrocínio.....	44
<b>FIGURA 9</b> - Resultado das 22 escolas estaduais no PROALFA/2012 na SRE/Patrocínio.....	45

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Proficiência Média da SREE/Patrocínio no PROALFA 2006/2012.....	20
<b>Tabela 2</b> – Desempenho das quatro escolas observadas no PROALFA/2010 no município de Patrocínio-MG.....	40
<b>Tabela 3</b> - Metas e Resultados do IDEB 2007/2009/2011.....	41
<b>Tabela 4</b> - Escolas Urbanas.....	58
<b>Tabela 5</b> - Escolas Rurais.....	59
<b>Tabela 6</b> - Fatores Intraescolares.....	62

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1-</b> Caracterização dos profissionais entrevistados.....	68
<b>Quadro 2-</b> Utilização dos materiais institucionais.....	72
<b>Quadro 3 -</b> Nível de satisfação dos professores no exercício da docência.....	79
<b>Quadro 4-</b> Nível de conhecimento dos professores quanto aos resultados do PROALFA e as metas pactuadas.....	82
<b>Quadro 5 -</b> Processo de formação continuada em serviço.....	85
<b>Quadro 6 -</b> Avaliação dos dirigentes escolares pelos professores entrevistados.....	88
<b>Quadro 7 -</b> Autoavaliação - Escola A.....	92
<b>Quadro 8 -</b> Autoavaliação - Escola B.....	93
<b>Quadro 9 -</b> Autoavaliação - Escolas X e Y.....	95
<b>Quadro 10 -</b> Plano de Ação Educacional.....	101

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Faixa etária dos profissionais entrevistados .....	65
<b>Gráfico 2.</b> Tempo de experiência dos profissionais entrevistados atuando na Alfabetização.....	66

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1 PANORAMA DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE PATROCÍNIO COM FOCO NOS RESULTADOS DO PROALFA .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1 O cenário da SRE/Patrocínio e os resultados do PROALFA nas SREs de Minas Gerais .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 A política de avaliação do PROALFA e o desempenho da SRE/Patrocínio .....</b>	<b>24</b>
1.2.1 A SRE/Patrocínio e as taxas de reprovação no 3º ano do Ensino Fundamental.....	27
1.2.2 A Evolução da SRE/Patrocínio no PROALFA.....	31
1.2.3 Evolução do desempenho recomendado e da proficiência 2006 - 2012....	33
<b>1.3 Escolas semelhantes com desempenhos diferentes em Patrocínio/MG ..</b>	<b>37</b>
1.3.1 O desempenho das quatro escolas analisadas .....	43
<b>2 ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS.....</b>	<b>48</b>
<b>2.1 Percursos metodológicos da pesquisa .....</b>	<b>51</b>
<b>2.2 A teoria direcionando o contexto da intervenção pedagógica .....</b>	<b>53</b>
<b>2.3 Fatores Contextuais: as quatro escolas da SRE Patrocínio e os dados do PROEB/2010 .....</b>	<b>56</b>
2.3.1 Fatores extraescolares: índice socioeconômico, raça e sexo .....	57
2.3.2 Fatores intraescolares: Organização, gestão e enfoque pedagógico .....	59
<b>2.4 A percepção dos profissionais das escolas pesquisadas .....</b>	<b>64</b>
2.4.1 Primeira Dimensão: Caracterização do Perfil dos Profissionais Entrevistados .....	65
2.4.2 Segunda Dimensão: A utilização dos Materiais institucionais pelos profissionais das escolas estudadas.....	70
2.4.3 Terceira Dimensão: Nível de satisfação dos professores no exercício da docência .....	78
2.4.4 Quarta Dimensão: Nível de conhecimento dos professores das escolas pesquisadas sobre os resultados do PROALFA e as Metas Pactuadas.....	81
2.4.5 Quinta Dimensão: Processo de Formação Continuada em Serviço .....	84

2.4.6 Sexta Dimensão: Avaliação da atuação do dirigente escolar pelos professores entrevistados.....	87
2.4.7 Sétima Dimensão: Autoavaliação .....	91
<b>3 ESTRATÉGIAS PARA ELEVAÇÃO DO DESEMPENHO DAS ESCOLAS DA SRE/PATROCÍNIO .....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>108</b>

## INTRODUÇÃO

Esta dissertação aborda o resultado obtido pela Superintendência Regional de Ensino de Patrocínio no Programa de Avaliação da Alfabetização - PROALFA. Na série histórica 2006-2011 a SRE ocupou os últimos lugares entre as regionais de ensino, e conseguiu crescer significativamente no ano de 2012, sexto ano de execução do PROALFA. Em 2010, ocupou o terceiro pior resultado em proficiência média entre quarenta e seis regionais de ensino da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Em 2011, mesmo com o quantitativo das regionais ampliando-se para quarenta e sete, o posicionamento não se alterou, permanecendo no quadragésimo quarto lugar, e em 2012, a SRE/Patrocínio avançou quinze posições.

Na condição atual de analista educacional da SRE/Patrocínio, foi despertado o interesse da autora em compreender as razões do desempenho desta regional, e a partir de um entendimento mais ampliado dos desdobramentos da gestão escolar, poder propor ações que possam melhorar os resultados obtidos no ciclo da alfabetização através do PROALFA, e consequentemente, melhorar a gestão pedagógica das escolas atendidas por essa SRE.

O parâmetro utilizado como instrumento base desse estudo, portanto, foi o PROALFA, que se constitui em uma avaliação externa destinada a aferir o nível de alfabetização das crianças da rede pública mineira e monitorar a evolução do sistema estadual de ensino a cada nova edição do programa. A partir dos resultados apresentados no PROALFA são elaboradas e implementadas as políticas públicas educacionais em Minas Gerais e o Plano de Intervenção Pedagógica (PIP) no interior das escolas.

Buscou-se, assim, analisar a trajetória percorrida pela SRE/Patrocínio que em seis edições consecutivas do PROALFA vem apresentando os piores resultados em proficiência média no estado, o que movimenta uma série de variáveis no contexto da gestão escolar, conduzindo-se àquela que se tornou a questão central do estudo: Quais as razões que podem justificar o baixo desempenho da SRE/Patrocínio nas avaliações do PROALFA nos anos de 2006 a 2011?

O objetivo geral dessa dissertação é analisar a dimensão pedagógica e de resultados educacionais da gestão escolar de quatro escolas localizadas em



Patrocínio e seu impacto na aprendizagem dos alunos, para propor um plano de ação.

O trabalho está estruturado em três capítulos, os quais perseguem, respectivamente, os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar o estudo de caso referente ao resultado da avaliação externa do PROALFA, no período de 2006 a 2011 na regional de Patrocínio mediante um recorte de quatro escolas;

- Estabelecer análise comparativa entre elementos institucionais, levantadas por meio de análise documental e os resultados das entrevistas, observação indireta do cotidiano das escolas trabalhadas no recorte e do referencial teórico;

- Construir um plano de ações coordenadas voltadas para estruturação da formação continuada dos professores e o monitoramento contínuo da prática pedagógica.

As escolas que compõem o recorte para o estudo comparativo são aqui nomeadas de Escola A e Escola B - localizadas na zona urbana do município de Patrocínio, em um bairro periférico, ambas atendendo ao alunado com o mesmo perfil socioeconômico – e as Escola X e Escola Y que se localizam na zona rural do município, trazendo similaridades na infraestrutura e com as mesmas características socioeconômicas do corpo discente.

Os recursos metodológicos utilizados para o levantamento dos dados referentes ao caso fundamentam-se na análise dos registros formais elaborados pelas escolas e encaminhados à SRE/Patrocínio, e nas publicações da SEE-MG referentes ao PROALFA. Apresentam-se, ainda, como recursos metodológicos, entrevistas com roteiros semiestruturados realizadas com a equipe pedagógica das escolas pesquisadas e a observação direta resultante das percepções da autora, enquanto analista educacional, que atua diretamente nas escolas.

As informações apresentadas na descrição do caso estão relacionadas à organização da SRE/Patrocínio, seguida pela apresentação das proficiências, da SRE, e das escolas aqui estudadas. Os dados levantados para descrição deste caso foram retirados dos Boletins Pedagógicos e de Resultado do PROALFA, da Revista Contextual, da análise dos documentos e registros encaminhados à regional de ensino, assim como da Proposta Política Pedagógica (PPP), o Plano de Intervenção Pedagógica e os formulários de acompanhamento pedagógicos das escolas

preenchidos pelos analistas educacionais da SRE durante as visitas técnicas realizadas nessas escolas.

O trabalho de pesquisa, cujos resultados estão aqui apresentados, busca uma compreensão plausível dos fatores que produziram o baixo desempenho em relação à proficiência da regional de Patrocínio até 2011, enfatizando, dessa forma, o alinhamento das práticas pedagógicas em sala de aula direcionadas à aprendizagem do aluno.

Enfim, a proposta deste trabalho, no capítulo I, pressupõe a investigação das causas do desempenho insatisfatório por seis anos consecutivos, apresenta a melhoria destes resultados na última edição da avaliação externa em questão, abordando estratégias para o crescimento contínuo do desempenho da SRE/Patrocínio.

No capítulo II, encontra-se a fundamentação teórica, tendo como base Heloísa Luck e as análises realizadas na pesquisa de campo. Essas análises deram sustentação para a proposição feita no capítulo III, em que é apresentado um plano de ação voltado para a intervenção, referente aos monitoramentos realizados nas escolas pelas equipes pedagógicas e equipe gestora da regional de ensino de Patrocínio/MG.

É certo que não se muda resultados da noite para o dia. É preciso investir na desconstrução de alguns hábitos exercidos pelos docentes e práticas de gestão que já não atendem às demandas atuais para, então, trabalhar a resignificação dos conceitos pertinentes à aprendizagem significativa e sua transposição didática no cotidiano da sala de aula, bem como os processos de responsabilização no contexto da gestão escolar dos resultados pedagógicos e a busca pelos fatores reais, geradores de competência na gestão pedagógica no desenvolvimento de ações específicas, que possam fortalecer o gerenciamento dos processos de aprendizagens.

## **1 PANORAMA DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE PATROCÍNIO COM FOCO NOS RESULTADOS DO PROALFA**

Este capítulo apresenta, primeiramente, a descrição geral do caso em estudo, apresentando uma visão panorâmica da Superintendência Regional de Ensino de Patrocínio-MG. Criada há 25 anos, inserida no conjunto das 47 regionais da Secretaria de Estado de Educação, faz parte do polo do Triângulo Mineiro que é constituído pelas regionais: Ituiutaba, Monte Carmelo, Paracatu, Patos de Minas, Patrocínio, Uberaba, Uberlândia e Unaí. As superintendências regionais de ensino têm como objetivo operacional, exercer, em nível regional, as ações de supervisão técnica, orientação normativa e de articulação e integração entre Estado e Município, em consonância com as políticas públicas educacionais.

Na construção do referido panorama é apresentado apenas o PROALFA, configurando-se na análise dos resultados da evolução da SRE/Patrocínio, entre seus pares, o desempenho recomendado, a proficiência média e as taxas de reprovação no 3º ano do Ensino Fundamental. Os resultados das quatro escolas são apresentados de acordo com uma análise comparativa.

### **1.1 O cenário da SRE/Patrocínio e os resultados do PROALFA nas SREs de Minas Gerais**

A SRE/Patrocínio foi criada no ano de 1986. Anteriormente, os municípios, hoje circunscritos a esta regional - Cruzeiro da Fortaleza, Guimarânia, Ibiá, Iraí de Minas, Patrocínio, Perdizes e Serra do Salitre -, pertenciam à antiga Delegacia Regional de Ensino de Patos de Minas. A SRE/Patrocínio possui 147 estabelecimentos de ensino, sendo 33 da rede estadual, 69 da rede municipal e 45 da rede privada. Entretanto, nesse universo, somente as escolas públicas que atuam com os anos iniciais do ensino fundamental participam do PROALFA, o que define um total de 62 escolas, sendo 41 da rede municipal e 21 da rede estadual.

A estrutura organizacional interna das regionais de ensino em Minas Gerais encontra-se dividida da seguinte forma: Gabinete do Superintendente, ao qual estão

vinculados os inspetores escolares; a Diretoria de Administração e Finanças; a Diretoria de Pessoal; e a Diretoria Educacional, cujo objetivo operacional é coordenar, no âmbito regional, o desenvolvimento das ações pedagógicas, de atendimento escolar e recursos humanos, sob a orientação, supervisão técnica e acompanhamento da Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica/SEE-MG.

Em julho de 2010, a pesquisadora assumiu a função de Diretora Educacional, com a incumbência de coordenar as ações pertinentes ao desempenho pedagógico das escolas circunscritas à SRE e acompanhar o gerenciamento dos programas estruturadores e complementares da SEE/MG, como o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP); Programa Escola de Tempo Integral (PROETI); Serviço de Apoio à Inclusão (SAI); Programa Acelerar para Vencer (PAV); Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE); Núcleo de Tecnologias Educacionais (NTE). Tais experiências permitiram-lhe observar a situação da SRE/Patrocínio e refletindo e analisando acerca da prática executada, buscar, novos caminhos com práticas mais assertivas.

A regional de ensino de Patrocínio conta com, 73 servidores, dentre eles 31 analistas educacionais<sup>1</sup> vinculados à Diretoria Educacional, 24 realizam o monitoramento das ações pedagógicas nas escolas. Os outros 42 servidores da regional estão distribuídos na Diretoria Administrativa e Diretoria de Pessoal. O referido monitoramento consiste em acompanhar semanalmente a rotina no interior das escolas executando um roteiro de atividades previamente elaborado em conformidade com as orientações da SEE/MG, que, a cada mês, é apresentado e discutido em reunião com foco no alinhamento das ações pedagógicas, direcionando a melhoria dos trabalhos desenvolvidos pela equipe da SRE/Patrocínio que atua na intervenção pedagógica nas escolas.

O quadro de analistas aumentou, em julho de 2011, com a contratação de mais nove professores para atuarem nos anos finais do ensino fundamental, no acompanhamento pedagógico dos conteúdos específicos através do Programa de Intervenção Pedagógica, também chamado de PIP/CBC ou PIP/II que é um Programa de Intervenção Pedagógica com atuação voltada para os anos finais do ensino fundamental enfatizando a implementação dos Conteúdos Básicos Comuns

---

<sup>1</sup> Analista Educacional- profissional de carreira com graduação em nível superior que atuam na SEE/MG e nas SREs.

(CBC). Os professores que compõem a equipe do PIP/CBC são contratados como Analistas Pedagógicos para realizarem a formação continuada dos docentes e monitorarem as práticas pedagógicas desenvolvidas em sala de aula, atuando como suporte e apoio didático-pedagógico deles.

Conforme os dados do Sistema Mineiro de Administração Escolar - SIMADE<sup>2</sup>, as escolas estaduais da regional de Patrocínio atendem a 18.755 alunos, sendo 11.353 do ensino fundamental, 5.971 do ensino médio e 1.431 da educação de jovens e adultos. Participaram do PROALFA, em 2012, aproximadamente 700 alunos da rede estadual e 1.200 alunos da rede municipal.

Tomando como base uma série temporal (2006 a 2011) da execução do PROALFA, que avalia de forma censitária os alunos matriculados na rede pública no 3º ano do ensino fundamental, a SRE/Patrocínio manteve-se estável em relação às avaliações anteriores, oscilando sempre nos últimos lugares entre as regionais de ensino, e apresentando crescimento significativo, apenas em 2012, conforme demonstrado na tabela a seguir:

**Tabela 1** – Proficiência Média da SRE/Patrocínio no PROALFA 2006-2012.

<b>Edições do PROALFA</b>	<b>Proficiência Média SRE/Patrocínio</b>
2006	479
2007	534
2008	521
2009	535
2010	562
2011	576
2012	593

Fonte: Boletim de Resultado (PROALFA 2006 a 2012)

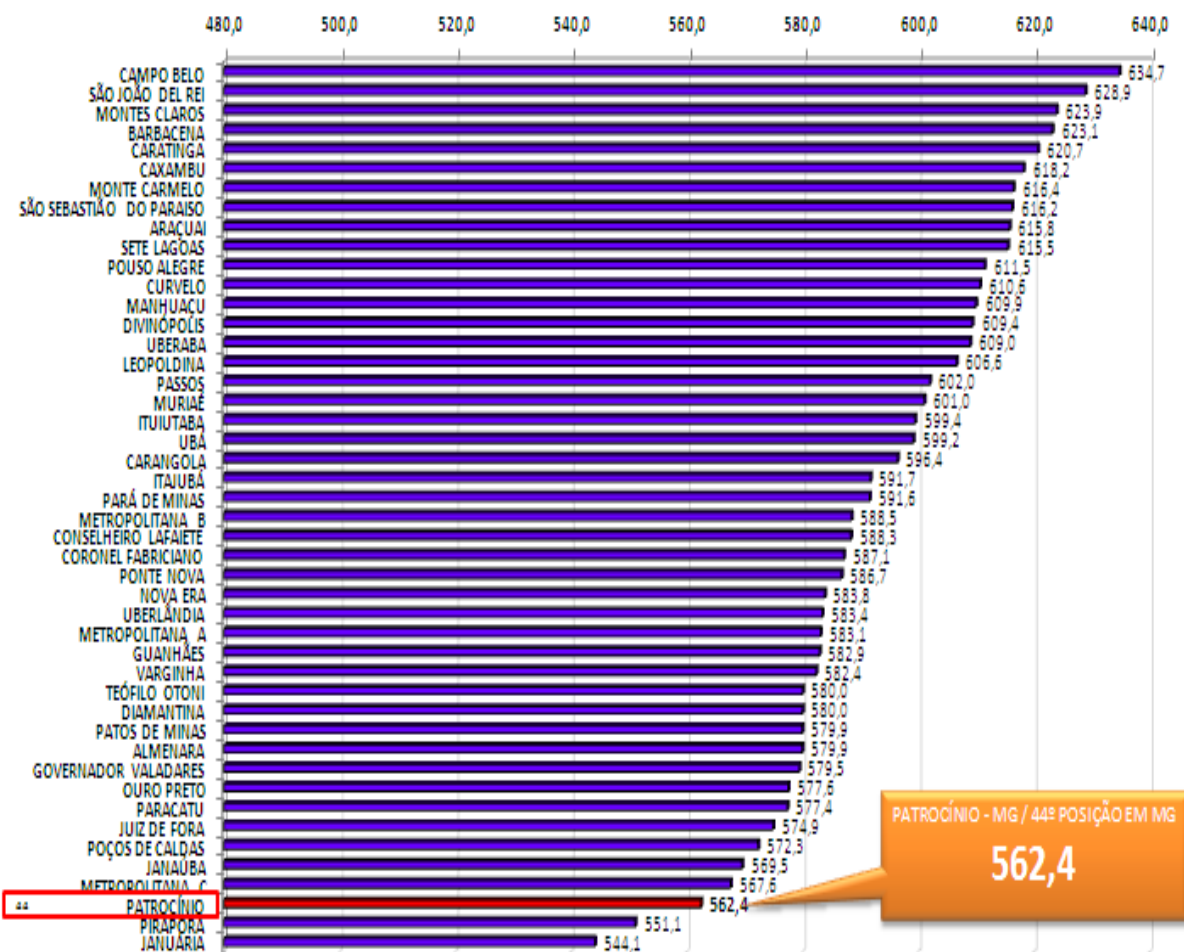
A métrica do PROALFA possui uma escala com variação de 0 a 1000, e o nível recomendado inicia-se na fixa de 500. Em 2006, como se percebe, o resultado apresentado ficou abaixo do recomendado. Nos resultados apresentados entre 2007

<sup>2</sup> SIMADE- O Sistema Mineiro de Administração Escolar é alimentado diariamente com informações da movimentação escolar de cada uma das escolas estaduais, que em determinado período do ano letivo, tais informações migram para o Educacenso/MEC.

a 2009 verificam-se algumas oscilações. A partir de 2009 inicia-se um crescimento consistente, tomando como base comparativa os resultados da própria SRE/Patrocínio, contudo quando se amplia a análise comparativa relacionando as demais regionais de ensino no contexto estadual, percebe-se a discrepância existente entre as regionais com melhores resultados.

A SRE/Patrocínio, em 2010, ocupou o terceiro pior resultado do estado, de acordo com os dados do boletim de resultados do PROALFA/2010, ficando somente à frente da SRE/Pirapora e da SRE/Januária, conforme revelado na figura 1.

### PROFICIÊNCIA MÉDIA - PROALFA "2010"



**Figura 1:** Resultado da proficiência média no PROALFA/2010 das SREs de Minas Gerais

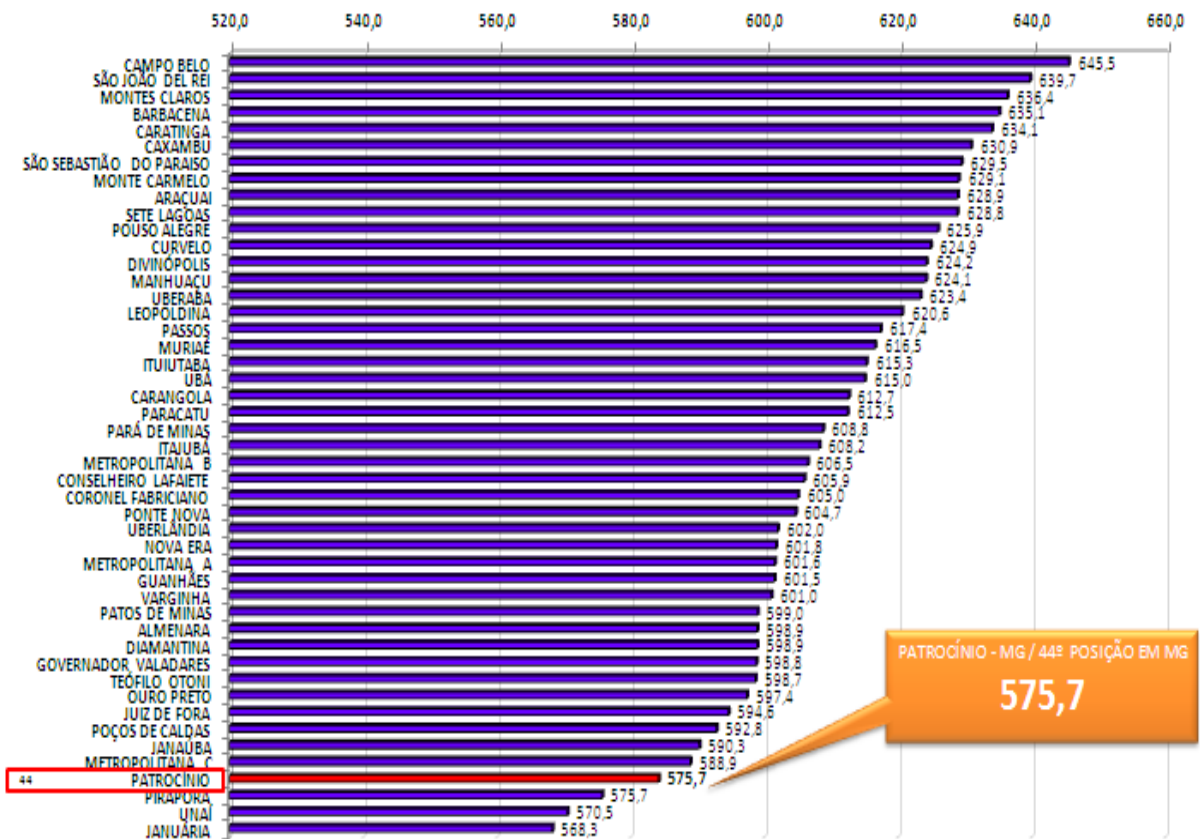
**Fonte:** Elaborada pela autora com base no Boletim de Resultados do PROALFA/2010

As demais regionais do pólo triângulo estão posicionadas acima da regional de Patrocínio. Conforme o entendimento de Lück 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”(LÜCK, 2009, p. 55).

Em 2011, houve uma reestruturação entre as regionais de ensino e foi criada mais uma regional em Minas Gerais, a Superintendência Regional de Ensino de Unai, totalizando quarenta e sete regionais em todo estado. Contudo, nos resultados apresentados através do boletim de resultado/2011, a SRE/Patrocínio permaneceu na quadragésima quarta posição, conforme figura 2 a seguir:

**PROFICIÊNCIA MÉDIA - PROALFA "2011"**



**Figura 2:** Resultado da proficiência no PROALFA/2011 das SREs de Minas Gerais

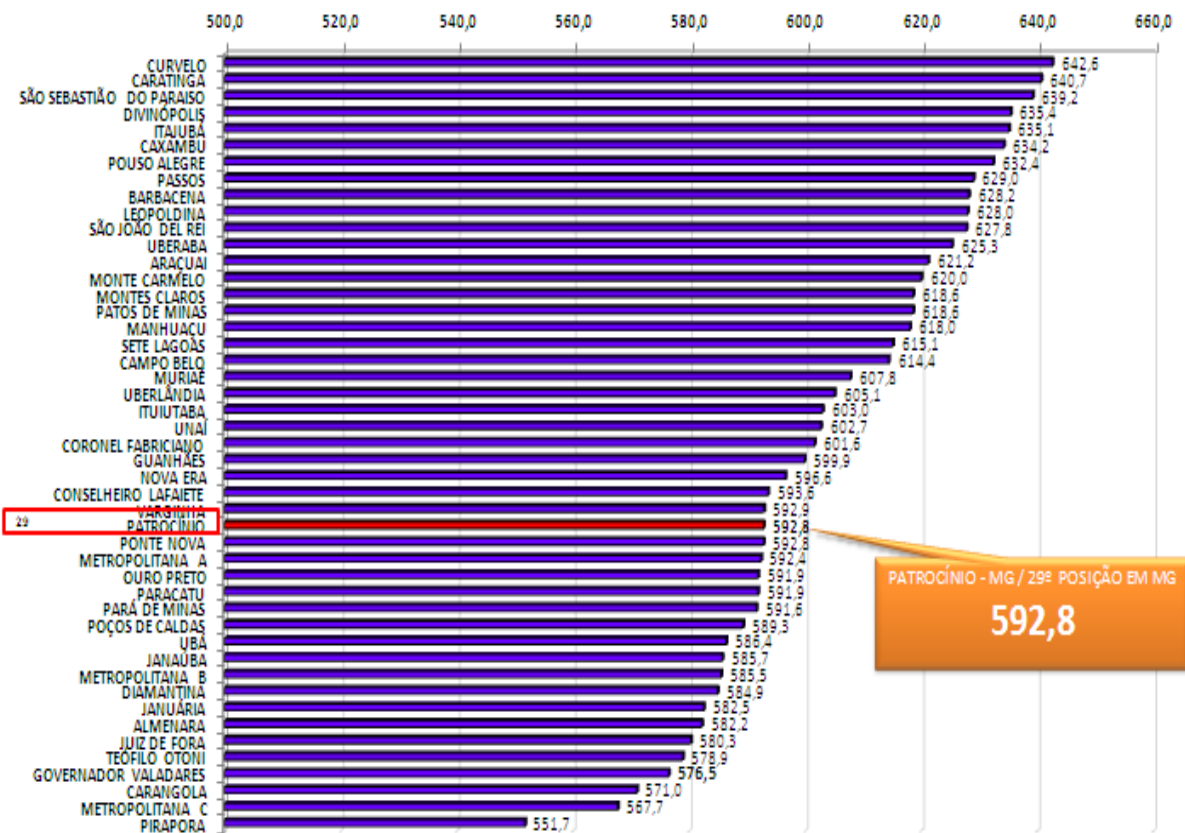
**Fonte:** Elaborada pela autora com base no Boletim de Resultados do PROALFA/2011

Observa-se que as regionais limítrofes do polo Triângulo, apresentaram resultados melhores que a regional de Patrocínio. Para exemplificar, temos, a SRE/Monte Carmelo que, em 2010 obteve a proficiência de 615 com 95% dos alunos avaliados no nível recomendado, classificada como uma superintendência que consolidou as práticas de alfabetização e letramento, conforme critérios

estabelecidos pela SEE/MG visando a estabelecer maior frequência e intensidade no monitoramento das regionais que ainda não haviam consolidado o padrão de desempenho.

Em 2012, a SRE/Patrocínio alcançou 592,8 de proficiência média. O crescimento significativo, fez com que saísse da classificação das superintendências de baixo desempenho e passasse para a classificação de intermediária.

### PROFICIÊNCIA MÉDIA - PROALFA "2012"



**Figura 3:** Resultado da proficiência no PROALFA/2012 das SREs de Minas Gerais

**Fonte:** Elaborada pela autora com base no Boletim de Resultados do PROALFA/2012

Em uma análise comparativa, realizando-se aqui, um recorte na série histórica 2006/2012, ainda que de forma ilustrativa, observa-se o desempenho quantitativo dos anos de 2010; 2011 e 2012 da SRE/Patrocínio nos oferece uma visão panorâmica do percurso até aqui percorrido, ou seja, a evolução dos resultados nos apresenta o crescimento do conjunto das escolas circunscrita à regional no que se refere à construção de competências e habilidades agregadas ao longo do ciclo da alfabetização. A comparação, de acordo com Lück, é um dos elementos fundamentais para que se possa ter uma idéia confiável sobre se a escola está



crescendo tanto quanto deveria e promovendo aprendizagem dos alunos no nível necessário, em uma sociedade em constante desenvolvimento (LÜCK, 2009, p.65).

O entendimento necessário por parte das escolas, quanto à coerência entre as práticas executadas em sala de aula e as políticas de avaliação adotadas pela SEE/MG, apontam para um possível alinhamento quanto à dimensão da gestão escolar, realizado internamente no período de seis anos.

## **1.2 A política de avaliação do PROALFA e o desempenho da SRE/Patrocínio**

Com a ampliação do tempo do ensino fundamental de oito para nove anos, a partir do ano de 2004, as crianças de seis anos passaram a ingressar no ensino fundamental de Minas Gerais. Esta ação se antecipou ao plano nacional de educação, visto que a decisão do governo federal determinou a implantação do ensino fundamental de nove anos para todos os entes federados a partir de 2010.

Algumas medidas foram acionadas pela SEE/MG para que a implantação do ensino fundamental de nove anos tivesse êxito e a instituição da meta “toda criança lendo e escrevendo aos oito anos de idade” foi marco referencial para o desencadeamento de ações de capacitação, monitoramento e avaliação do processo ensino aprendizagem do Ciclo da Alfabetização.

No âmbito da SRE estudada, as políticas públicas educacionais emanadas pela SEE/MG para o ciclo da alfabetização geraram desdobramentos com ações para sensibilizar e atualizar as informações junto aos educadores com a realização de cursos e oficinas ministrados pelos próprios analistas educacionais da SRE/Patrocínio e também através de consultorias.

Nesse contexto, em 2006, o PROALFA foi criado, visando a fornecer informações ao sistema e aos professores, orientando a construção de estratégias de acompanhamento e intervenções pedagógicas necessárias para fazer com que toda criança esteja lendo e escrevendo aos oito anos de idade. Segundo a apresentação do volume III do Boletim Pedagógico do PROALFA/2010, a avaliação do ciclo da alfabetização, constitui ponto de estruturação para intervenção no processo de alfabetização.

A avaliação do PROALFA, agregada às avaliações do ensino Fundamental e Médio, constitui um dos pilares do Projeto Estruturador do Governo do Estado de Minas Gerais, tal a importância e a dimensão dos indicadores educacionais por ela fornecidos. Por meio da utilização de métodos e critérios bem definidos, possibilita o planejamento de intervenções pedagógicas que possam melhorar a aprendizagem dos alunos. É possível estabelecer a análise comparativa dos resultados ao longo das edições de avaliação do PROALFA, bem como traçar uma linha evolutiva do desempenho dos alunos mineiros. (BOLETIM PEDAGÓGICO – PROALFA, 2010, p. 07).

O PROALFA faz parte do Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (SIMAVE) que se constitui em um dos programas estruturadores da SEE/MG e foi criado em 2000, composto por três programas de avaliação: o Programa de Avaliação da Educação Básica (PROEB) que avalia de forma censitária os alunos dos 5º e 9º anos do ensino fundamental e do 3º ano do ensino médio, abrangendo competências e conhecimentos em Língua Portuguesa e Matemática; Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar (PAAE) que avalia os alunos da rede estadual matriculados no 1º ano do ensino médio, e abrange os componentes curriculares do CBC (Conteúdos Básicos Comuns) em todas as disciplinas, e é realizado duas vezes ao ano; o Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA) que avalia de forma censitária os alunos da rede pública de ensino matriculados no 3º ano do ensino fundamental, e de forma amostral alunos matriculados no 2º e 4º anos do ensino fundamental, ainda, de forma censitária os alunos que foram avaliados no ano anterior e foram classificados no baixo desempenho.

Dentre as políticas públicas educacionais desenvolvidas pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, destinada a todas as regionais, destacam-se as ações práticas voltadas para os três anos iniciais do ensino fundamental. Recursos materiais foram disponibilizados, como as publicações: **Coleção: Orientações para a Organização do Ciclo Inicial de Alfabetização; Guia do Alfabetizador; Cantalelê** (autoria de Sônia Madi) - material destinado como apoio às práticas de alfabetização e letramento no 1º ano do ensino fundamental e a Coleção dos Cadernos de Boas Práticas. As capacitações periódicas e mobilizações internas nas regionais de ensino focalizaram o acompanhamento *in loco* das atividades desenvolvidas nos anos iniciais do ensino fundamental, visando o alinhamento das práticas desenvolvidas nas classes de alfabetização com as orientações emanadas do órgão central.

Verifica-se que o direcionamento da entidade mantenedora quanto às publicações pontuais, que estão voltadas especificamente ao ciclo da alfabetização. O financiamento e suporte técnico para as capacitações regionais, a realização de três congressos estaduais de alfabetização na capital mineira, em que os representantes dos professores, equipe gestora e analistas educacionais participaram de círculos de palestras com os estudiosos do assunto, também contribuíram significativamente em todo o processo.

Neste contexto, o PROALFA serve de instrumento para o monitoramento da execução das políticas públicas educacionais no âmbito da alfabetização e avalia censitariamente o desempenho dos alunos que estão concluindo o Ciclo da Alfabetização. A SEE/MG desenvolveu uma escala de proficiência especialmente para avaliar o desempenho dos alunos em alfabetização embasada na matriz curricular publicada na coleção **Orientações para Organização do Ciclo da Alfabetização** que é composta por seis volumes. A matriz curricular encontra-se no volume II.

A escala de proficiência do PROALFA, conforme já mencionado, varia de 0 a 1.000. Nela é aferido um conjunto de competências e habilidades, que avalia se o que deveria ter sido ensinado em cada ano de escolaridade do Ciclo de Alfabetização foi realmente ensinado e aprendido no processo de alfabetização.

São apresentados três padrões de desempenho considerando a escala de proficiência para o 3º ano do Ciclo da Alfabetização, com a pontuação abaixo de 450 os alunos são considerados com Baixo Desempenho (400-450) e demonstram ter consolidado as habilidades de reconhecer as letras do alfabeto e de leitura de palavras com estrutura um pouco mais complexa, mas, ainda, não consolidaram a competência de ler pequenos textos. No padrão de desempenho intermediário (450-500), as crianças demonstram avanços no processo de aquisição da consciência fonológica e já ampliaram as possibilidades de leitura de pequenos textos, já lêem frases, começando a interagir com estruturas sintáticas mais complexas. Considera o desempenho recomendado os alunos que conseguem situar-se na escala de proficiência a partir do ponto 500, que estão localizados na faixa 500-550, em que demonstram já terem consolidado o processo de aquisição de consciência fonológica e, portanto lêem e compreendem textos maiores e conseguem localizar informações implícitas e identificar os elementos de uma narrativa, contudo apresentam dificuldade em identificar o conflito gerador de um texto narrativo.

O padrão recomendado localizado na faixa 500-550 da escala de proficiência indica que os alunos que nela se encontram consolidaram as competências elementares do processo de alfabetização e do letramento<sup>3</sup>. Assim sendo, espera-se que após três anos de escolarização, na conclusão do Ciclo de Alfabetização, os alunos da rede pública mineira possam situar-se acima do padrão mínimo para que sua trajetória escolar tenha evolução contínua com aprendizagem exitosa.

Embasado nos resultados que as regionais e escolas alcançaram no PROALFA em 2006, a SEE/MG implantou o Acordo de Resultado, em que foram estabelecidas metas pedagógicas específicas para as dimensões estadual, regional e para as unidades de ensino. Desta forma, SEE – SRE e as Escolas pactuaram as metas, mediante o termo de compromisso, assinado pelos responsáveis legais de cada instituição, após ampla divulgação entre os profissionais envolvidos e a comunidade escolar.

Com o Acordo de Resultados veio também o prêmio por produtividade que prevê o pagamento anual de um percentual em dinheiro correspondente aos resultados alcançados, destinados a todos os profissionais da rede estadual de ensino efetivo, efetivado e designado. Com metas fixas em relação aos programas estruturadores da SEE/MG, cujo peso maior recai nos resultados das avaliações externas realizadas através do SIMAVE - PROEB e PROALFA. Com base nos resultados obtidos, desde 2007, foram estabelecidas as metas, até 2014, que são pactuadas anualmente, mediante Termo de Pactuação assinado pelos superintendentes e dirigentes escolares.

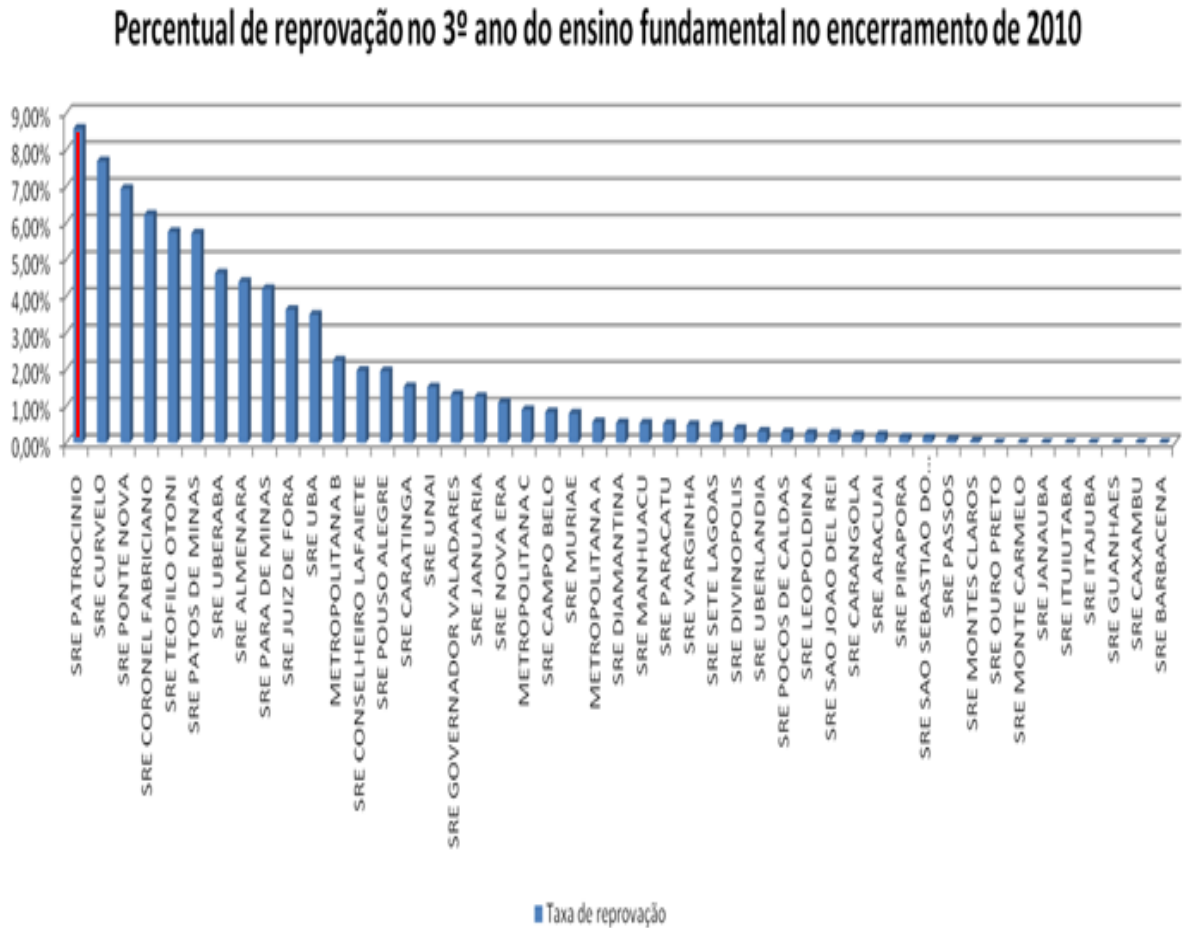
#### 1.2.1 A SRE/Patrocínio e as taxas de reprovação no 3º ano do Ensino Fundamental

Considerando as instruções normativas referentes à operacionalização do ensino fundamental de nove anos organizado em ciclo, os dados a seguir, referentes às taxas de reprovação no 3º ano do ensino fundamental, relacionam em ordem decrescente as regionais de ensino às respectivas taxas de reprovação. Constatase que a SRE/Patrocínio desponta no topo das reprovações, segundo informações das próprias escolas que alimentam o banco de dados do Sistema Mineiro de Administração Escolar – SIMADE. Essa constatação fere as orientações teórico-

---

<sup>3</sup> **Alfabetização** é a conquista dos princípios alfabéticos e ortográficos que possibilita ao aluno ler e escrever com autonomia. **Letramento** é o processo de inserção e participação na cultura escrita. (Coleção CEALE – SEE/MG, Caderno 2, p.13)

metodológicas, contidas nos documentos oficiais, como os parâmetros curriculares nacionais e a resolução da CNE/CEB 07/2011 que propõem a execução de práticas inovadoras, inclusivas e alternativas de ensino sob a responsabilidade da instituição de ensino para que não haja interrupção na trajetória escolar do educando.



**Figura 4:** Taxa de reprovação no 3º ano do ensino fundamental em Minas Gerais

**Fonte:** Elaborado pela autora com base no SIMADE/2010

Verifica-se, na figura 4, que a SRE/Patrocínio ocupa o primeiro lugar em repetência, destacando-se negativamente das demais. O resultado apresentado aponta para o não cumprimento da legislação vigente, visto que a resolução da SEE/MG nº 1086, de 16 de abril de 2008, prevê progressão continuada e dispõe sobre a organização e o funcionamento das escolas estaduais de Minas Gerais em seu artigo 12 que diz que a escola deverá, ao longo de cada ano dos Ciclos, acompanhar sistematicamente a aprendizagem dos alunos, utilizando-se de estratégias diversas para sanar as dificuldades evidenciadas. Logo em seguida, no artigo 13, nos diz que a progressão continuada dentro do Ciclo da Alfabetização

deve ser apoiada em estratégias de atendimento diferenciado, para garantir a efetiva aprendizagem dos alunos. Sinalizando, dessa forma, que a organização interna da escola deve focar nos meios de fazer com que o aluno aprenda continuamente, e não atribuir “atestado de incompetência para o aluno” reprovando-o.

Considerando que a repetência prejudica o aprendizado e produz distorção idade/série, os indicadores sinalizam que a SRE de Patrocínio encontra-se na contramão das práticas pedagógicas eficazes, uma vez que, comprovadamente, a prática da reprovação não traz benefícios ao processo ensino-aprendizagem. De acordo com a resolução CNE/CEB 07 de 14 de dezembro de 2010 em artigo 27, os sistemas de ensino, as escolas e os professores, com o apoio das famílias e da comunidade, deverão emvidar 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 criando renovadas oportunidades para evitar que a trajetória escolar discente seja retardada ou indevidamente interrompida. A Resolução CEB-CNE 07 de 14 de dezembro de 2010, em seu artigo 27 diz:

Os sistemas de ensino, as escolas e os professores, com o apoio das famílias e da comunidade, emvidarão 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 criando renovadas oportunidades para evitar que a trajetória escolar discente seja retardada ou indevidamente interrompida. § 1º Devem, portanto, adotar as providências necessárias para que a operacionalização do princípio da continuidade não seja traduzida como “promoção automática” de alunos de um ano, série ou ciclo para o seguinte, e para que o combate à repetência não se transforme em descompromisso com o ensino e a aprendizagem. § 2º A organização do trabalho pedagógico incluirá a mobilidade e a flexibilização dos tempos e espaços escolares, a diversidade nos agrupamentos de alunos, as diversas linguagens artísticas, a diversidade de materiais, os variados suportes literários, as atividades que mobilizem o raciocínio, as atitudes investigativas, as abordagens complementares e as atividades de reforço, a articulação entre a escola e a comunidade, e o acesso aos espaços de expressão cultural.

Neste sentido, sabendo que, apesar da legislação prever a progressão continuada e estudos enfatizarem que a reprovação não garante a aprendizagem do aluno e nem mesmo a qualidade da educação, vale um questionamento: Quais as

razões que motivam os educadores a reprovarem desconsiderando as orientações legais e os estudos que comprovam a ineficiência da reprovação enquanto instrumento didático?

O Caderno de Boas Práticas do Professor alfabetizador (SEE/MG, 2009), no eixo 2, que trata sobre o ensino e a avaliação da aprendizagem, traz as seguintes ações concretas para dinamizar a sala de aula no atual contexto do processo de alfabetização e letramento:

Promover oficinas de leitura e escrita com vários gêneros textuais que circulam na sociedade; Transformar a sala de aula em oficina de textos e de ação social (prestar informações, comunicados, classificados, anúncios, avisos em rádio e jornal); Desenvolver estratégias de leitura, trabalhando as estruturas linguísticas de forma contextualizada, dando funcionalidade aos textos; Apresentar os diversos portadores de textos como jornais, revistas, livros para que os alunos percebam aí os gêneros de que faz uso a sociedade, suas características e funções. (SEE/MG, 2009)

Sabe-se que a gestão pedagógica se constitui como o eixo norteador do trabalho no ambiente escolar, caminhando sempre entre a ação planejada voltada para o sucesso da aprendizagem dos alunos, e posteriormente, remete ao campo da reflexão na dimensão da ação curricular e dos resultados obtidos.

Encontrar o jeito certo para caminhar na direção do aprendizado dos educandos constitui-se um grande desafio aos gestores juntamente com o fato de assumirem claramente a condução das políticas públicas educacionais no interior das escolas direcionando as ações para o sucesso da aprendizagem de todos os alunos. Nesse sentido, tem-se a contribuição Heloísa Lück (2009), em sua reflexão acerca do principal objetivo da escola, que é fazer com os alunos aprendam e tenham oportunidade de desenvolver o seu potencial e as habilidades necessárias para que possam participar ativamente dos contextos sociais e completa:

A sua realização, porém, apenas se dá na medida em que todos e cada um dos profissionais que atuam na escola entendam e assumam esse papel como seu. Afinal, uma escola é uma organização social constituída e feita por pessoas. Esse processo, por certo, por sua complexidade, dinâmica e abrangência, demandam uma gestão específica que envolve a articulação entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos, assim como demanda esforços, recursos e ações, com foco nos resultados pretendidos. Esse processo de articulação representa a gestão pedagógica. (LÜCK, 2009, p.94)

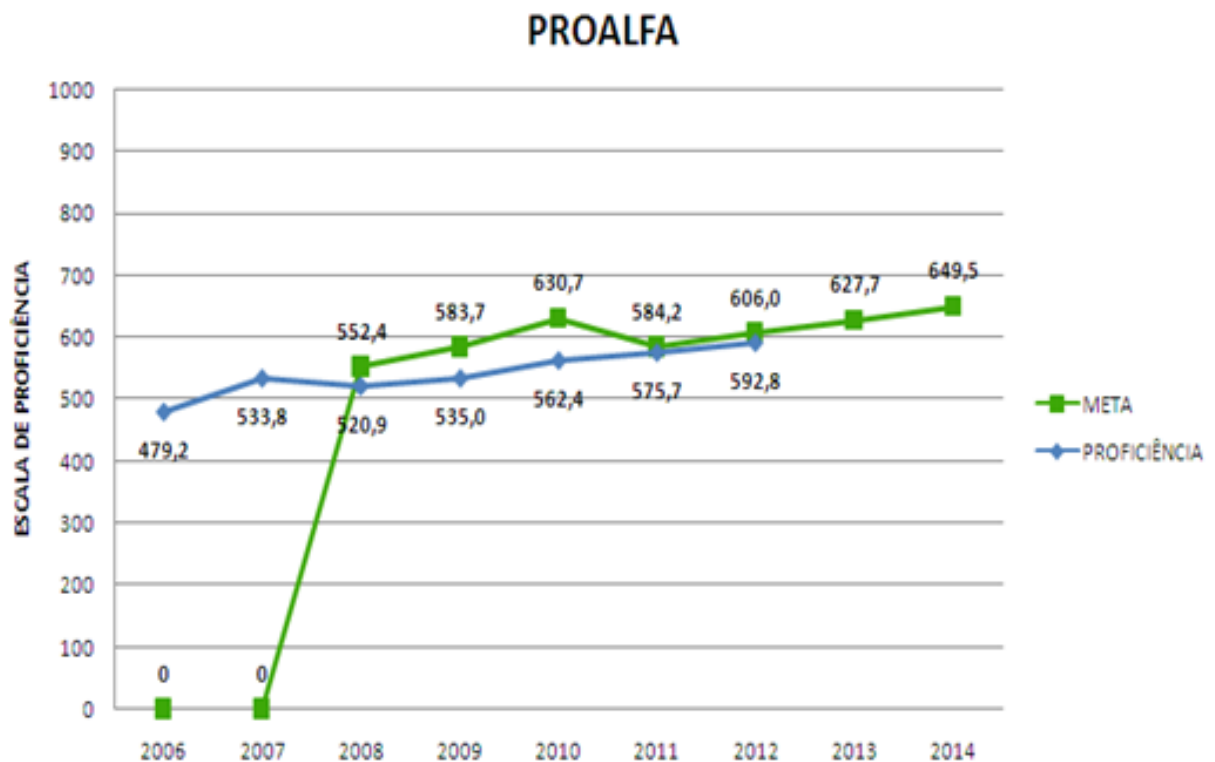
É importante oferecer às crianças com baixo desempenho uma intervenção pedagógica, que constitui um recurso de estratégia didática em que tão logo seja identificada dificuldade no processo de aprendizagem do aluno, é necessário que o professor intervenha com atividades e métodos alternativos visando a elevar o nível de desempenho do aluno, através de estratégias diferenciadas de ensino, apresenta-se como um caminho alternativo com maiores possibilidades de sucesso do que a reprovação. Esse procedimento é adotado nas escolas da rede estadual de Minas Gerais, e foi institucionalizado através do Plano de Intervenção Pedagógica (PIP), que representa um plano de ação específico, contendo um conjunto de estratégias de ensino destinado aos alunos que não se encontrem no nível recomendado. O PIP é parte integrante do Projeto Político Pedagógico de cada escola estadual.

#### 1.2.2 A Evolução da SRE/Patrocínio no PROALFA

A SRE/Patrocínio na primeira edição do PROALFA, 2006, obteve uma proficiência de 479,2 com 40% dos alunos no padrão recomendado, ficando abaixo da média do Estado, que alcançou uma proficiência de 494 com 49% dos alunos dentro do padrão recomendado.

Em 2007, o resultado da SRE/Patrocínio foi de 533,8 apresentando um crescimento de 54,6 pontos e com 62,4% dos alunos avaliados no padrão recomendado, mesmo com o crescimento apresentado pela SRE, seus resultados ficaram inferiores à média do Estado que teve a proficiência de 536 e com 66% de alunos no recomendado.





**Figura 5** – Evolução da proficiência no 3º ano do ensino fundamental no PROALFA 2006-2012 na SRE/Patrocínio-MG

**Fonte:** Boletim de Resultados do PROALFA/2012

A SRE/Patrocínio, no PROALFA em 2006, obteve a proficiência de 479,2 apresentou 59,6 dos alunos avaliados abaixo do nível recomendado. Em 2007, a regional avança 54,6 pontos alcançando a proficiência de 533,8. O resultado, que até então estava marcado pelo crescimento, não se mantêm e oscila negativamente no ano seguinte.

Em 2008, a SRE/Patrocínio tinha como meta, pactuada no Acordo de Resultado, a ser alcançada no PROALFA a proficiência de 556 e não conseguiu. Sua proficiência foi de 521 apresentando uma queda em relação ao resultado de 2007 de 12,9 pontos, contando 62,4% de alunos no nível recomendado. Em 2008, com a proficiência de 521, a regional de Patrocínio ficou novamente abaixo da média do Estado de Minas Gerais que obteve a proficiência de 551 contando com 73% dos alunos no recomendado.

Em 2009, a SRE/Patrocínio tinha como meta a proficiência de 588, e o resultado obtido foram de 535, com 69,7% dos alunos no recomendado. Entretanto, retoma a linha de ascendência no gráfico, apesar de não ter alcançado a meta estabelecida, apresentou um crescimento em relação ao resultado de 2008 de

quatorze pontos. Mais uma vez, ficou com o resultado inferior à média do Estado que foi de 552 com 73% de alunos no recomendável.

Em 2010, o resultado alcançado foi de 562, agregando mais 27 pontos na escala de proficiência. Em 2011 a SRE/Patrocínio não conseguiu alcançar as metas previstas no acordo de resultados que era de 584,2 e o resultado obtido foi de 575,7, contudo observa-se um crescimento gradativo e contínuo que proporcionou um crescimento na proficiência média de 7,6% no PROALFA, com evolução de 19,2% dos alunos no desempenho recomendável.

Ainda em 2011, a SRE/Patrocínio apresentou o maior percentual de alunos no recomendado correspondendo a 83,1%. Em 2006, 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.

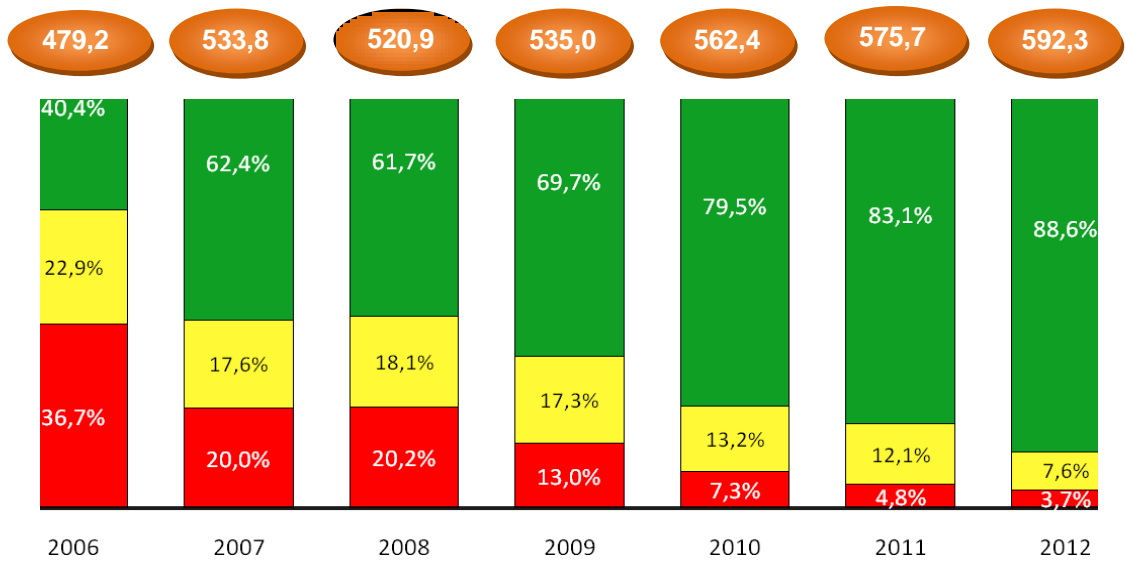
### 1.2.3 Evolução do desempenho recomendado e da proficiência 2006 - 2012

A análise histórica do desempenho da SRE/Patrocínio e sua distribuição dos percentuais de alunos por nível de desempenho ao longo dos seis anos da execução do PROALFA oferecem contribuições no processo de identificação da trajetória percorrida entre estagnação e avanços.

Ao estabelecer uma comparação com os resultados da própria regional, nos permite visualizar quedas e oscilações entre os anos de 2006 a 2008, a partir de 2009 inicia-se uma trajetória de ascendência, discreta e gradual.

Partindo-se dessas constatações, é interessante que se busque compreender os efeitos da transposição didática, relacionando-se o que é expresso pela teoria e o que realmente aplica-se na prática aqui evidenciada. Para tanto, pode-se partir dos resultados das avaliações externas, conforme a especificidade desta pesquisa. Tal evidência é apresentada mediante a análise dos resultados do PROALFA, no evento chamado **Dia D – Toda Escola Deve Fazer a Diferença**, cujo objetivo é promover no interior da escola uma reflexão apurada da prática docente e o correspondente resultado alcançado nas avaliações externas.

Na figura 6 a seguir é apresentada a evolução dos níveis de desempenho da regional de ensino no contexto de uma série histórica, desde a primeira edição em 2006 até a última edição em 2012.



Legenda:

- Proficiência média
- % de alunos no nível de desempenho recomendado
- % de alunos no nível de desempenho intermediário
- % de alunos no nível de desempenho baixo

**Figura 6:** Análise histórica da evolução dos níveis de desempenho e da proficiência no 3º ano do ensino fundamental: PROALFA/2006-2012 na SRE/Patrocínio

**Fonte:** Boletim de Resultados do PROALFA/2012.

Ressalta-se que, neste trabalho, destacamos a série histórica 2006 - 2011 colocamos, aqui, os resultados de 2012 apenas para enfatizar que houve um aumento substancial de alunos com o nível de desempenho recomendado, porém, apenas com o resultado de 2012 é muito prematuro afirmar que essa ascensão permanecerá. Daí a importância de refletir sobre a tendência observada na prática executada da trajetória já percorrida.

Levando-se em conta o período, 2006/2012 os resultados do PROALFA da SRE/Patrocínio demonstram que, em 2006 que dos alunos avaliados nesta regional, 59,6% demonstraram habilidades abaixo do recomendado para o ano de escolarização em que se encontravam, representando, desse modo, que os conhecimentos mínimos necessários para as crianças com oito anos de idade, não foram adquiridos conforme o esperado.

Os resultados avançaram significativamente, em 2007, chegando a 62,4% de alunos no nível de desempenho recomendado, a proficiência de 479,2 em 2006 estava no padrão intermediário de desempenho, alcançou 533,8, em 2007, e passou para o nível recomendado. Contudo em 2008, os resultados não se mantiveram, e pode se constatar um pequeno aumento no percentual de alunos nos desempenhos baixo e intermediário acompanhado de uma queda no percentual de alunos no nível recomendado e na proficiência média.

A SRE/Patrocínio durante seis anos consecutivos obteve resultados referentes à proficiência no PROALFA abaixo da média do estado. Em 2010, não conseguiu a meta pedagógica prevista que era de 631 e a proficiência alcançada foi de 562,4 com 79,5% de alunos no padrão recomendado. A média do Estado, em 2010, foi de 589 de proficiência contando com 86% de alunos no recomendado. Em 2011, a meta prevista de 83,6% para os alunos no recomendável foi quase alcançada, uma vez que o resultado obtido foi de 83,1%.

A evolução da SRE/Patrocínio considerando o número de alunos no desempenho recomendável, entre 2006 e 2011, alcançou 105,5% de crescimento, e em em proficiência avançou 20,1% no período correspondente. Tal evidência sinalizou que o caminho para crescimento real estava próximo de ser encontrado, mesmo que a distância a ser percorrida para chegar aos padrões de excelência ainda seja grande. Em 2012, apresentou um crescimento de 17,1%, no critério de variação de crescimento e ocupou o quinto lugar entre as quarenta e sete regionais que mais cresceram. Em relação à proficiência média no estado avançou quinze posições com o resultado de 592,8, saindo da quadragésima quarta posição entre as quarenta e sete regionais, e indo para a vigésima nona colocação.

Elevar o quantitativo de alunos para o nível recomendável consiste em desenvolver efetivamente as competências leitoras, uma vez que os alunos que se encontram em tal nível obtêm desempenho acima de 500 na escala de proficiência. Assim sendo, a consolidação das competências elementares do processo de alfabetização e letramento, contribui significativamente para o alcance da meta estabelecida pelo Ministério da Educação, através do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE/MEC) para o 3º ano de escolaridade: “Toda criança lendo e escrevendo aos oito anos de idade”.

A SEE/MG estabeleceu, a partir de 2008, que as Superintendências Regionais de Ensino que obtivessem resultado inferior à média do estado seriam

chamadas de Estratégicas, ou seja, seriam consideradas como regionais de Baixo Desempenho, recebendo maior atenção. Dessa forma, a SEE/MG deveria fazer-se presente mais intensamente nestas regionais e nas escolas pertencentes a elas, para que a melhoria dos resultados se apresentasse o quanto antes.

A SRE/Patrocínio, desde 2008, foi classificada como Superintendência Estratégica, considerando a sequência de resultados no PROALFA abaixo da média do Estado. Foi igualmente estabelecido pela SEE/MG, o critério de classificação das escolas estratégicas. Assim, as escolas que obtivessem em números absolutos 10 alunos com proficiência abaixo de 500, teriam acompanhamento intensivo, com visitas técnicas pedagógicas semanais e a disponibilização de um maior apoio nas turmas de alfabetização. Apenas em 2012 é que a SRE/Patrocínio deixou de fazer parte do grupo das superintendências estratégicas e passou para o grupo das superintendências intermediárias.

Considerando a ideia do desenvolvimento satisfatório de uma árvore, para que a mesma possa produzir bons frutos, é necessário que ela tenha raiz e receba as condições essenciais ao bom desenvolvimento, como água, luz e nutrientes. Uma analogia pode ser estabelecida com o desempenho dos docentes diante da nova demanda de alfabetizar e trabalhar o letramento<sup>4</sup> para que toda criança consolide as competências de leitura e escrita aos oito anos de idade. As raízes da prática docente devem fundamentar-se nos suportes teóricos, dentre estes resultados de pesquisas que estão disponíveis nas publicações da SEE/MG destinadas aos educadores do Ciclo da Alfabetização. As condições essenciais para a produção de bons frutos na sala de aula estão relacionadas à qualidade da gestão pedagógica da sala de aula e da própria escola, trabalhando de modo coerente com os fatores contextuais externos.

A proficiência da SRE/Patrocínio no PROALFA é consequência do desempenho obtido pelas 22 escolas estaduais que atuam nos processos de alfabetização e letramento. Na sede da regional, no município de Patrocínio, encontram-se 16 escolas estaduais e 6 nos demais municípios que compõem a regional.

---

<sup>4</sup> Segundo o Caderno 2 da coleção CEALE – SEE/MG “alfabetização e letramento são processos diferentes, cada um com suas especificidades, mas complementares e inseparáveis” (2004, p.13)

A participação prevista dos alunos da rede estadual da SRE estudada no PROALFA 2010 foi de 1.015 discentes e o número de alunos que efetivamente realizaram a avaliação foi de 931 alunos, ficando a SRE com 91,7% de participação no processo avaliativo. Dentre as dezesseis escolas participantes do PROALFA no município, duas obtiveram resultados inferiores a 500 na escala de proficiência, ou seja, tiveram baixo desempenho segundo a escala do PROALFA.

Do conjunto das 22 escolas estaduais vinculadas ao PROALFA circunscritas à SRE/Patrocínio, em 2010, oito obtiveram resultados com baixo desempenho, sendo que sete destas escolas localizam-se no município sede da regional e, por isso, tornaram-se o universo de estudo neste Plano de Ação Educacional (PAE). Dentre elas, foram destacadas, na pesquisa aqui relatada, duas escolas, que obtiveram proficiência abaixo de 500, estabelecendo uma análise comparativa com duas outras escolas com características físicas, geográficas e socioeconômicas similares e que alcançaram melhores resultados no PROALFA. Com o propósito de analisar os caminhos percorridos referentes ao processo de alfabetização e seus respectivos desdobramentos na gestão pedagógica, com avanços e tropeços, na expectativa que, de posse da referida análise, a SRE/Patrocínio possa programar novas estratégias de intervenção.

### **1.3 Escolas semelhantes com desempenhos diferentes em Patrocínio/MG**

O município de Patrocínio é a sede da regional e possui, de acordo com o IBGE de 2010, 82.471 habitantes, com IDH 0,79, que é considerado um indicador médio, em relação ao critério de referência que sinaliza que quanto mais próximo o IDH de um município estiver do indicador 1,0 (um) maiores e melhores são as evidências da qualidade de vida satisfatória da população.

A economia do município sustenta-se na pecuária e agricultura. A migração sazonal é constante na região, pois famílias de todo país se dirigem à região do alto Paranaíba em busca de trabalho. No período de maio a setembro, ponto alto da safra cafeeira, ocorre intensa movimentação de alunos nas escolas estaduais, uma vez que as escolas centrais do município foram municipalizadas ficando com a rede estadual as escolas localizadas na periferia da cidade. Vale ressaltar que a

movimentação de alunos sem o devido acompanhamento pedagógico e intervenção adequada de uma regional para outra, interfere desfavoravelmente na dinâmica escolar e nos resultados das avaliações externas.

O recorte de quatro escolas realizado no contexto das 16 escolas estaduais do município de Patrocínio deveu-se à necessidade de estabelecer análise comparativa do desempenho destas escolas, considerando os avanços e as oscilações entre elas. O critério de seleção utilizado no referido recorte, foi alcançar a realidade de escolas urbanas e rurais, desta forma a nomenclatura adotada para as escolas A e B destina-se às escolas pertencentes ao perímetro urbano, e as X e Y pertencentes ao perímetro rural.

As Escolas A e B localizam-se na mesma região periférica do município de Patrocínio, sendo que a Escola A atende especificamente aos anos iniciais do ensino fundamental, em média, tem 300 alunos, distribuídos em doze turmas, nos turnos matutino e vespertino, com duas turmas do PROETI<sup>5</sup> e no Atendimento Educacional Especializado através da Sala de Recurso<sup>6</sup>. O corpo docente é composto por 17 professores, 2 especialistas da educação básica, uma vice-diretora e uma diretora.

A Escola B atende em média a 1.100 alunos do ensino fundamental anos iniciais e finais, ensino médio e educação de jovens e adultos, distribuídos em 29 turmas, não possui em funcionamento turmas do PROETI. O corpo docente é formado por 87 professores, 3 especialistas, 3 vice-diretores e 1 diretora. As turmas dos anos iniciais do ensino fundamental têm programado de acordo com o Plano de Atendimento Escolar da SRE/Patrocínio sua progressiva extinção, considerando a redução de alunos que estão ingressando no 1º ano do ciclo da alfabetização, com o propósito de manter a continuidade das referidas turmas em funcionamento na Escola A cujo espaço físico foi ampliado com a construção de duas salas de aulas e encontra-se localizada bem próxima à Escola B, contudo teve uma redução no número de suas matrículas.

Ao estabelecer-se uma análise comparativa dos resultados obtidos no PROALFA edição de 2010 pelas Escolas A e B, verifica-se uma distância entre elas.

---

<sup>5</sup> Projeto Educação em Tempo Integral – atende 50 alunos no contraturno com atividades diferenciadas pedagógicas e com práticas esportivas e recreativas.

<sup>6</sup> Sala de Recurso – programa desenvolvido pela SEE/MG através da Diretoria Educação Especial DESP, que disponibiliza recursos humanos e materiais para o atendimento especializado dos alunos com Necessidades Educacionais Especiais. O atendimento é realizado no contraturno três vezes por semana, ministrado aos alunos com laudo médico. A Escola A atende quinze alunos.

Verifica-se que a Escola A, tem a proficiência de 464,4 e a Escola B, que se localiza na mesma região da cidade, atendendo ao mesmo perfil de alunos e com o resultado de 563,3 de proficiência, uma diferença de 98,9 pontos para um conjunto de alunos pertencentes à mesma comunidade escolar.

A Escola X encontra-se ativa desde 1950, localiza-se na zona rural a 46 km distante do município de Patrocínio. Atualmente a referida escola possui 09 turmas em funcionamento do ensino fundamental com o total de 155 alunos, distribuídos nos turnos matutino e vespertino. Possui laboratório de informática com 07 computadores conectados à internet, 02 data-show, 02 notebook, 02 TVs, 02 DVDs, 01 biblioteca e 02 turmas do Programa Educação em Tempo Integral (PROETI). O conjunto dos profissionais que atuam na escola é formado por 17 professores, 01 assistente técnico educacional, 01 especialista da educação básica, 06 ajudantes de serviços gerais e 01 diretor.

A Escola Y localiza-se na zona rural, na sede de um distrito a 32 km distante do município de Patrocínio. Possui 17 turmas do ensino regular, sendo 14 do ensino fundamental e 04 turmas do ensino médio, atendendo nos três turnos a um total de 446 alunos. Possui laboratório de informática com 20 computadores conectados à internet, 03 data-show, 02 notebook, 01 lousa digital, 02 TVs, 02 DVDs, 01 biblioteca, 01 brinquedoteca adaptada. O conjunto dos profissionais que atuam na escola é formado por 52 profissionais da educação, sendo 35 professores, 03 assistentes técnicos educacionais, 02 especialista da educação básica, 09 ajudantes de serviços gerais e 01 diretor e 02 vice-diretores. Em relação aos projetos oferecidos pela SEE/MG, a referida escola trabalha com 01 turma de Aprofundamento de Estudo, que se destina aos alunos do ensino médio, com a finalidade de oferecer estudos adicionais de aprofundamento, no contra turno, preparando para o ENEM, exames vestibulares, concursos ou processos de seleção e possui também 03 turmas do Programa Educação em Tempo Integral (PROETI).

A Escola X, com proficiência de 485,8, possui características semelhantes à Escola Y que teve um desempenho 601 no PROALFA em 2010. A seguir, na tabela 1, é apresentado comparativamente os resultados da proficiência média e o percentual de alunos alocados em cada padrão de desempenho nos anos de 2009; 2010 e 2011.



**Tabela 2. Desempenho das quatro escolas observadas no PROALFA 2009/2011 no município de Patrocínio/MG.**

PROALFA	Proficiência Média			Percentual de alunos alocados em cada Padrão de Desempenho								
	2009	2010	2011	Baixo			Intermediário			Recomendado		
				2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Minas Gerais	551,6	589,8	603,8	11,8	5,4	4,2	15,5	7,3	6,9	72,6	86,2	88,9
SRE/Patrocínio	535,0	562,4	575,6	13,0	7,3	4,8	17,3	13,2	12,1	69,7	79,5	83,1
Escola "X"	529,4	485,8	601,8	29,4	31,6	0,0	5,9	31,6	0,0	64,7	36,8	100
Escola "Y"	609,6	601,1	546,6	0,0	0,0	7,7	0,0	4,3	11,5	100	95,7	80,8
Escola "A"	490,0	464,4	516,0	27,1	40,7	7,1	23,5	31,5	31,0	49,4	27,8	61,9
Escola "B"	540,0	563,3	563,4	12,1	3,2	7,3	12,1	0,0	12,2	75,9	96,8	80,5

Fonte: [www.simave.caedufjf.net/proalfa](http://www.simave.caedufjf.net/proalfa) acesso em 12/04/2013.

Ao analisar-se a tabela 2, verifica-se um crescimento gradativo e harmônico em relação à média do estado e os resultados da regional de Patrocínio. Quanto à análise da evolução do conjunto das quatro escolas aqui estudadas, percebe-se a ausência de uma simetria relativa ao percurso histórico dos resultados, pois há uma oscilação quanto à proficiência, apresentada pelas escolas A, B e X considerando que de 2009 para 2010 houve uma queda nos resultados e que em 2011 as três escolas cresceram em relação aos resultados por elas obtidos anteriormente. Quanto a Escola Y verifica-se um histórico de queda seqüenciado nos anos aqui analisados.

A proficiência obtida por cada escola apresentada acima, estabelecendo os padrões de desempenho com percentual de alunos, aponta a distância existente entre escolas no que se refere ao percentual de alunos no nível recomendado. Em 2010 a Escola B contava em 2010 com 96,8% dos alunos no padrão recomendado e localiza-se no bairro periférico da cidade com o mesmo contexto socioeconômico que a Escola A que obteve, neste mesmo ano apenas o percentual de 27,8% dos alunos no recomendado, ou seja, menos de 30% dos alunos com as competências mínimas necessárias para o prosseguimento com sucesso na trajetória escolar.

Considerando que as condições de acesso dos alunos às duas escolas acima citadas foram as mesmas, tendo as características contextuais externas semelhantes e, em geral, com pais que exercem o trabalho braçal na lavoura de café e como diaristas, em sua grande maioria, não possuem condições para

acompanharem a rotina escolar de seus filhos, ou seja, tais alunos dependem unicamente da escola, não têm auxílio das atividades escolares em casa.

Diante do contexto aqui apresentado, vale lembrar que o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), valioso instrumento utilizado para aferir a qualidade da educação oferecida nas unidades de ensino da rede pública, também foi analisado nas escolas pesquisadas, conforme apresentado na tabela 3 a seguir:

Tabela 3: Metas e Resultados do IDEB 2007 – 2009 – 2011

Escolas Analisadas	IDEB					
	2007		2009		2011	
	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado
Escola A	4,2	3,8	4,6	5,3	5,0	5,2
Escola B	4,2	3,9	4,6	6,7	5,0	6,3
Escola X	-	3,9	4,1	-	4,4	5,4
Escola Y	-	4,1	4,3	5,2	4,6	5,5

Fonte: [www.portalideb.org.br/](http://www.portalideb.org.br/) acesso em 16/06/2013

A Escola X em 2009 não foi avaliada em razão de possuir o número de alunos abaixo do mínimo estipulado para aplicar a Prova Brasil e gerar IDEB. Interessante observar que as metas projetadas pelo governo federal para o IDEB foram iguais tanto para a Escola B quanto a Escola A, e ambas fazem parte do programa do MEC PDE/Escola que destina recursos metodológicos e financeiros às escolas que ficaram com o IDEB abaixo da média nacional, referente ao ano de 2007. Verifica-se que as escolas avançaram nos resultados do IDEB. A Escola B, em 2009, obteve o melhor resultado entre as escolas estaduais da regional com o IDEB de 6,7 e em 2011 houve uma queda no IDEB que foi para 6,3 e, contudo obteve resultados acima das metas projetadas para o ano de 2011 que era de 5,0.

A Escola X localiza-se na zona rural e atende alunos que moram em fazendas nos arredores da escola, e obteve no PROALFA a proficiência de 485,8 com apenas 36,8% dos alunos no recomendado. A Escola Y obteve a proficiência de 601,1 com 95,7% no nível recomendado, também localizado na zona rural e possui a clientela nas mesmas condições da Escola X. Em 2007, ambas as escolas obtiveram o desempenho abaixo da média nacional no IDEB e receberam capacitação e

recursos financeiros do governo federal através do Programa de Desenvolvimento da Escola - PDE/Escola. Em 2011, as Escolas X e Y, obtiveram resultados muito próximos no IDEB, sendo 5,4 para Escola X e 5,5 para Escola Y.

Quanto aos resultados do PROALFA, a Escola Y que havia obtido a maior proficiência entre as quatro escolas, apresenta desempenho decrescente tanto em proficiência quanto em número de alunos no nível recomendado, considerando, ainda, que a mesma, obteve 601,1 de proficiência, em 2010, apresentando resultados superiores à média do estado e da regional e caíram 55 pontos, em 2011, com a proficiência 546,6, em 2012 alcança 582,5. Entretanto, a Escola X que, em 2010, apresentou a proficiência de 485,8 com 36,8% dos alunos nível recomendado saltam, em 2011, para 100% dos alunos no recomendado e eleva a proficiência para 601 e, em 2012, mantém 100% dos alunos no nível recomendado e alcançou a proficiência de 612.

Segundo a Revista Contextual<sup>7</sup>, de 2010, referente aos resultados dos fatores intraescolares da Escola X, no tópico organização e gestão da escola, o índice de atuação do diretor, segundo os professores, foi 10, pontuação máxima para gestora da escola em 63% dos alunos do 3º ano do ensino fundamental ficaram abaixo do recomendado no PROALFA/2010, conforme análise dos questionários respondidos pelos professores na edição do Programa de Avaliação da Educação Básica - PROEB/2010 que nas referidas escolas avaliou os alunos do 5º ano do ensino fundamental.

Enquanto na Escola Y, 4% dos alunos avaliados ficaram abaixo do recomendado, o índice de atuação do diretor segundo os professores foi de 7,8. Os referidos dados assinalam que o clima organizacional no interior da Escola X parece ser mais favorável do que na Escola Y, apesar do baixo desempenho apresentado nas avaliações externas ao final do ciclo da alfabetização. A maneira como os gestores conduzem seus mandatos influem, consideravelmente, na avaliação do clima organizacional das escolas, o corporativismo e as práticas paternalistas sobrepõem, na opinião de muitos professores, aos resultados das avaliações externas e ao desempenho dos alunos internamente.

---

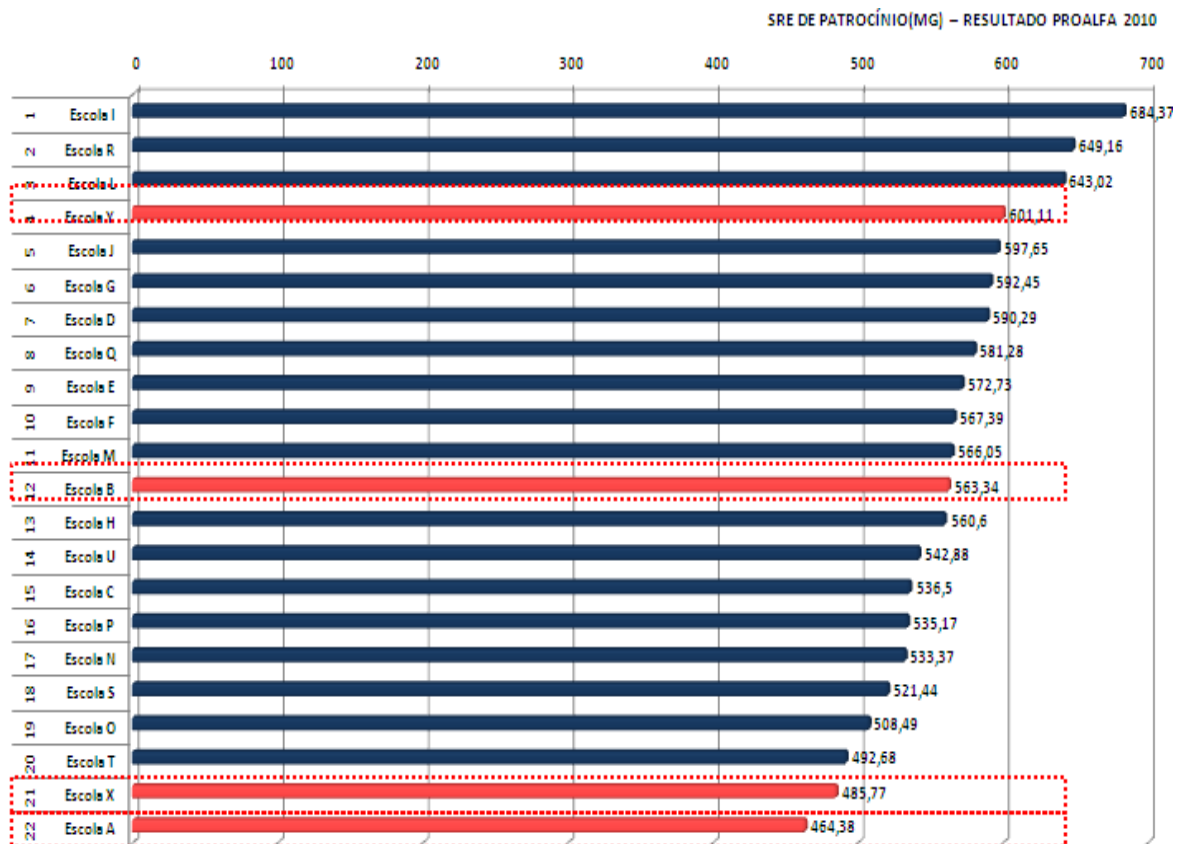
<sup>7</sup> Revista Contextual apresenta os resultados dos questionários que são aplicados aos alunos, professores e gestores, durante as avaliações do PROEB e coleta de dados acerca dos fatores contextuais intra e extraescolares.

### 1.3.1 O desempenho das quatro escolas analisadas

Como já mencionado, vinte e duas escolas estaduais participam do PROALFA na SRE/Patrocínio. O recorte aqui realizado foi entre quatro escolas estaduais localizadas no município sede, lembrando que as Escolas A e B localizam-se no perímetro urbano e as Escolas X e Y na zona rural. Tomando como referência os resultados obtidos, inicialmente, em 2010, as escolas de localidades semelhantes apresentaram resultados diferentes.

Importante acompanhar o desempenho da proficiência média das quatro escolas, no contexto do PROALFA em que os elementos avaliados abarcam habilidades mínimas para alfabetização, num contexto social comum à clientela atendida, pois como diz SOARES (2004) “ainda que a escola assuma hoje funções antes atinentes à família e às comunidades locais e religiosas, a grande expectativa social, principalmente dos pais dos alunos, sobre essa instituição é relacionada à aprendizagem”.

A figura 7 a seguir, relaciona o desempenho das escolas mediante a proficiência média do PROALFA apresentada em 2010.



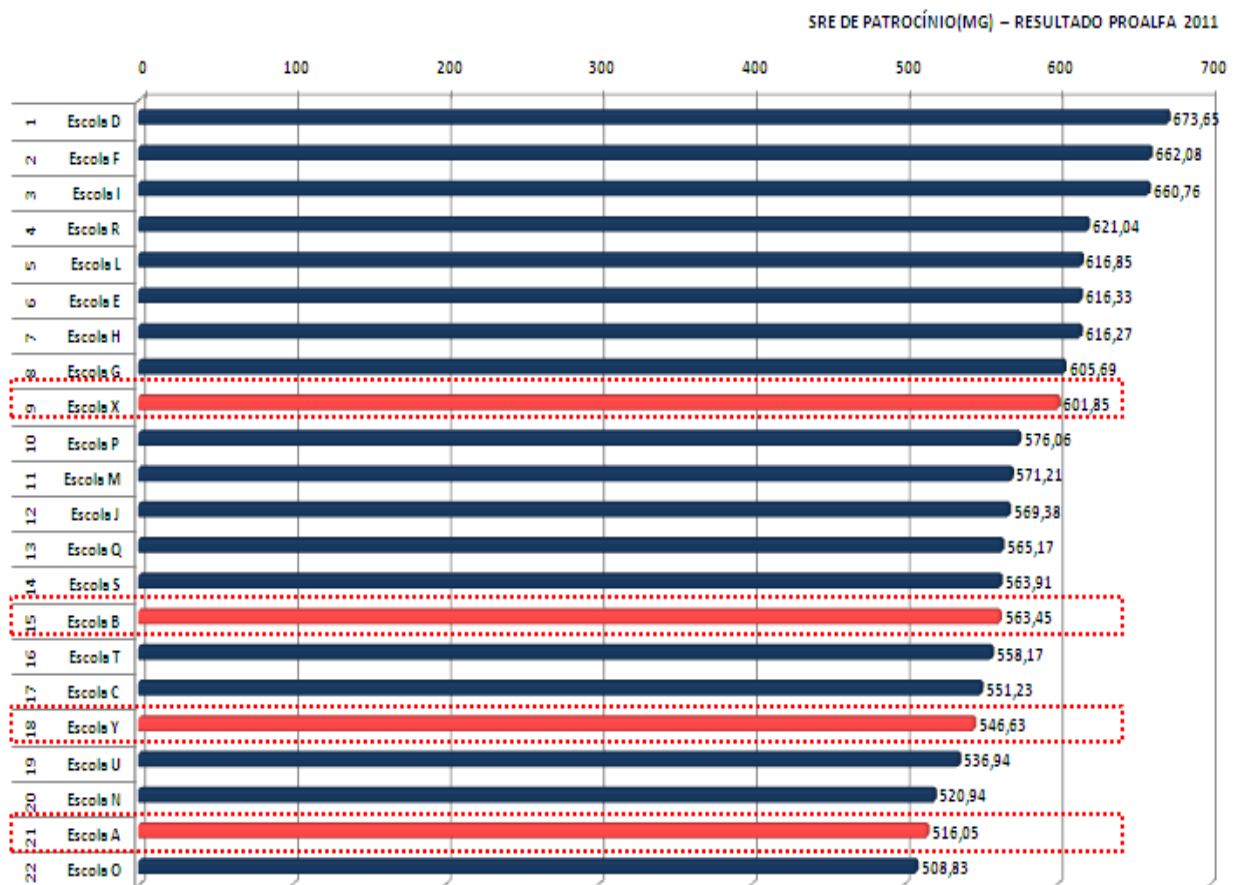
**Figura 7** – Resultados das 22 escolas estaduais da SRE/Patrocínio no PROALFA/2010.

**Fonte:** Boletim de Resultado PROALFA/2010

Destaca-se a Escola Y com a proficiência de 601, representando a quarta maior proficiência da regional. A Escola B ficou com a décima segunda posição com 563 de proficiência. Essas duas escolas apresentaram desempenho satisfatório, considerando que os alunos avaliados já estão alfabetizados e com o nível de leitura no recomendado.

Já as Escolas X e A, apresentaram proficiência abaixo de 500, o que significa que os alunos avaliados não estavam alfabetizados e que o nível de leitura encontrava-se aquém do esperado, apesar de terem agregado em vida escolar, três anos de escolarização.

É importante analisarmos a trajetória percorrida pelas escolas em estudo, no tocante aos resultados subsequentes no PROALFA.



**Figura 8** – Resultados das 22 escolas estaduais da SRE/Patrocínio no PROALFA/2011.

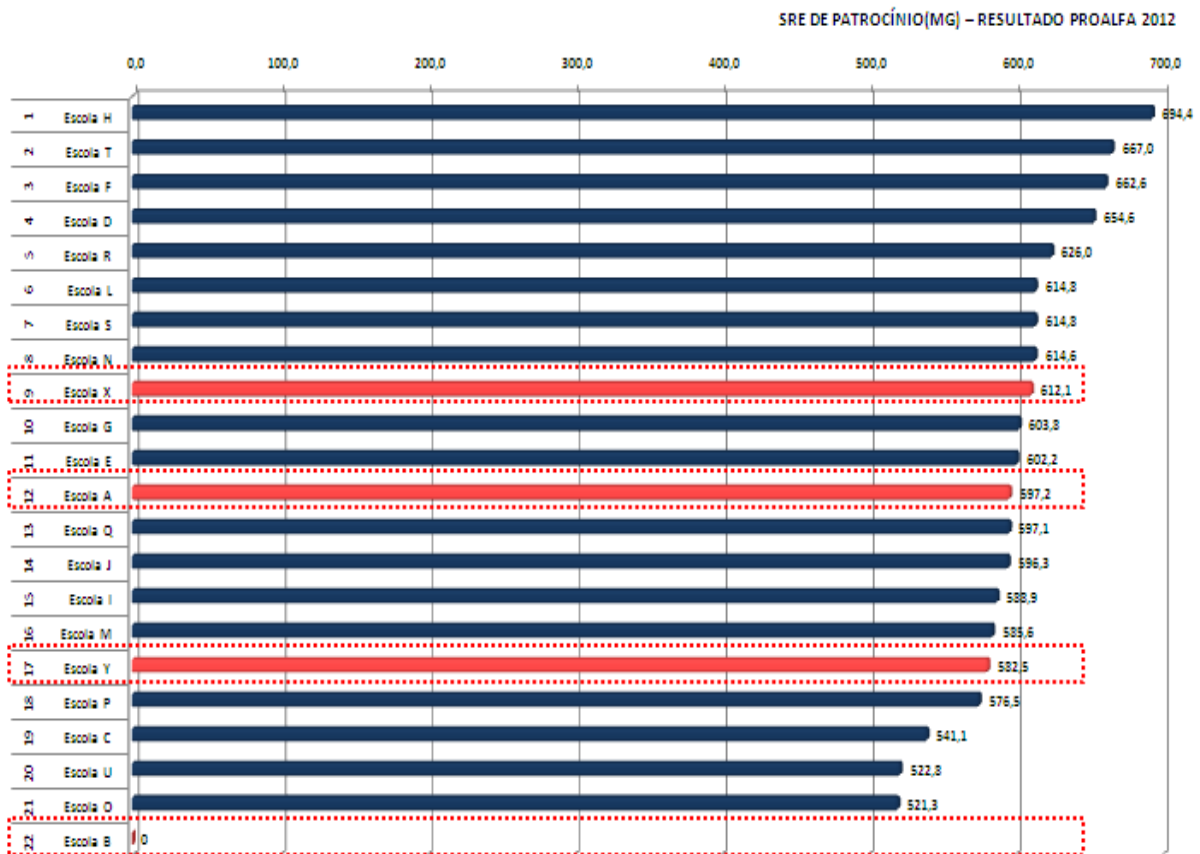
**Fonte:** Boletim de Resultado PROALFA/2011

Em 2011, todas as escolas da regional alcançaram proficiência acima de 500, o que representou um avanço significativo, que sinalizava para a conquista do nível de leitura no recomendado. A Escola X deu um salto em crescimento de 116 pontos

na proficiência, saindo do penúltimo lugar entre as vinte e duas escolas do PROALFA da regional, passando para o nono lugar, enquanto que a Escola Y caiu 55 pontos passando da quarta posição para a décima oitava.

A Escola B cresceu um décimo, caindo da décima segunda posição para a décima quinta. E a Escola A conseguiu agregar em sua proficiência mais 52 pontos, contudo na classificação geral entre as escolas do PROALFA da SRE/Patrocínio saiu do último lugar e passou para o penúltimo. O esforço em reorganizar as práticas de intervenção conforme o Plano de Ação da Intervenção Pedagógica da referida escola, aponta a possibilidade de um crescimento mais sólido e contínuo.

Tal constatação pode ser verificada na figura 9 constando os resultados do PROALFA no ano de 2012, em que se apresenta a continuidade do crescimento das Escolas X e A, vale lembrar que em 2010 ambas configuravam-se nos últimos lugares, com desempenho abaixo do recomendado.



**Figura 9** – Resultados das 22 escolas estaduais da SRE/Patrocínio no PROALFA/2012.

Fonte: [www.simave.caedufjf.net/proalfa](http://www.simave.caedufjf.net/proalfa) acesso em 12/04/2013

Em 2012, a Escola B não foi avaliada, uma vez que, de acordo com o plano de atendimento da regional, os anos iniciais do ensino fundamental da referida escola, foi gradativamente se extinguindo, contudo as demais escolas aqui, analisadas obtiveram um crescimento real, agregando positivamente pontuação em sua proficiência média no PROALFA.

A Escola X manteve-se na nona posição com um crescimento de onze pontos na proficiência, passando de 601 para 612, agregando ao longo de três anos cento e vinte e sete pontos na proficiência média, sinalizando que caminha em um processo de ensino-aprendizagem, para a consolidação de práticas satisfatórias de intervenção pedagógica e no atendimento aos alunos com baixo desempenho.

Observa-se que a Escola A, que em 2010 ocupava a última posição, passou para o décimo segundo lugar, configurando-se dentre as escolas analisadas, como a que mais cresceu ao longo de três anos, agregando cento e trinta e três pontos na proficiência neste período. Vale lembrar que em 2010 a referida escola tinha apenas 27,8% dos alunos no nível recomendável da leitura, ou seja, menos de 30% dos alunos avaliados sabiam ler após três anos de escolarização, em 2011 esse percentual sobe para 61,9% e em 2012 alcançou 100% dos alunos no nível recomendado.

Quanto à Escola Y, que em 2010 obteve o melhor resultado dentre as escolas aqui analisadas com a proficiência de 601 ocupando a quarta posição no conjunto das escolas do PROALFA da regional, decresceu cinqüenta e cinco pontos em 2011 passando do quarto para o décimo oitavo lugar. Em 2012, apresentou um crescimento de trinta e seis pontos e passou da décima oitava posição para a décima sétima. Em 2010, a referida escola tinha 95,7% dos alunos no nível recomendado de leitura, caiu em 2011 para 80,6% e em 2012 alcançou 89,5% dos alunos no recomendado. Analisando-se o percurso da Escola Y, no período 2010/2012, verifica-se oscilações em seus resultados, oferecendo-nos pistas, para concluirmos que na prática pedagógica adotada na escola existem discrepâncias com o referencial institucional proposto pela SEE/MG.

Diante do contexto apresentado, é possível perceber a importância do alinhamento entre a Proposta Pedagógica, que direciona em tese a prática efetiva em sala de aula e o sistema de avaliação e monitoramento adotado pela SEE/MG e desta forma produzir resultados educacionais com eficiência e eficácia, considerando ainda, a conceituação de um ensino com efetividade.

Eficácia corresponde à produção de resultados propostos por um plano ou projeto de ação ou conjunto de ação. Eficiência refere-se à realização de uma ação ou conjunto de ações pelos meios mais econômicos, adequados e diretos possíveis para a realização dos objetivos propostos. [...] Eficácia e Eficiência são conceitos complementares que resultam na eficiência. (LÜCK, 2009, p.94)

O próximo capítulo tem por objetivo analisar paralelamente os elementos teóricos e aspectos práticos desenvolvidos no interior das quatro escolas apresentadas com ênfase nas classes de alfabetização, abordando os aspectos referentes às análises comparativas da observação direta do cotidiano dessas e, confrontando-as com os registros documentais e as entrevistas realizadas com quinze profissionais das escolas envolvidas.



## 2 ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS

Os caminhos percorridos na trajetória da gestão escolar que visa estabelecer prioridades, para atender de forma eficiente e eficaz as dimensões da administração escolar com o propósito de promover o sucesso escolar de todos, ou pelo menos da grande maioria dos alunos, seguem vertentes nem sempre harmônicas e simétricas. Isso ocorre tendo em vista que os fatores contextuais intra e extraescolares, quando mal trabalhados, podem constituir-se em obstáculos de difícil transposição. Nesse contexto, é importante que a gestão da aprendizagem dos alunos torne-se a prioridade para os dirigentes escolares, conforme diz Lück (2009), o gestor competente deve estabelecer a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões da gestão escolar.

A análise da gestão escolar com foco nos aspectos pedagógicos do Ciclo da Alfabetização envolve as práticas desenvolvidas em sala de aula e na escola referentes aos processos de alfabetização e letramento adotados. O enfoque pedagógico na dimensão da gestão escolar reflete no âmbito dos procedimentos didáticos e intervenções na aprendizagem dos alunos, logo a atuação do professor é determinante no conjunto dos processos e dos resultados.

O efeito de uma escola no aprendizado de seus alunos é em grande parte determinado pelo professor, por seus conhecimentos, seu envolvimento e sua maneira de conduzir as atividades da sala de aula (SOARES, 2004, s/p.).

A Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais (SEE/MG), enquanto entidade mantenedora da rede estadual de ensino, orienta a prática docente através do conjunto de legislação vigente, como a Resolução 521/2004 da SEE/MG, em vigor até 2012, bem como a atual Resolução 2.197/12 que revogou a Resolução 521/2004 e regulamenta, além do processo de escrituração da vida escolar, a utilização dos recursos pedagógicos disponibilizados pela SEE/MG e pelo Ministério da Educação (MEC). O monitoramento das ações desenvolvidas no âmbito escolar e o assessoramento sistemático do processo ensino-aprendizagem competem às regionais de ensino para que o trabalho interno da escola se converta em sucesso na vida dos alunos.

Conforme falas recorrentes dos professores da regional de Patrocínio, em reuniões pedagógicas, o fracasso escolar tem sido percebido como algo natural, “aceitável” considerando o fato argumentado por muitos educadores, que procuram justificar o fracasso do aluno no pouco envolvimento que a família tem demonstrado quanto à interação com as atividades de casa dos filhos e bem como na participação das reuniões de pais.

Diante desse contexto, a atuação do gestor escolar assume contornos determinantes que podem definir novos rumos e direcionar a melhoria da prática docente desencadeando a elevação do desempenho acadêmico dos alunos. O envolvimento do diretor da escola com gestão pedagógica movimenta tanto nos alunos quanto nos professores uma força direcionada ao aprimoramento de suas atividades. Segundo Lück (2009), a qualidade da educação se assenta 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).

Compreender os caminhos percorridos pelas quatro escolas estaduais da SRE/Patrocínio na rotina da sala de aula, 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.

A resolução da SEE/MG Nº 820 de 24 de outubro de 2006, publicada logo após a divulgação dos resultados da primeira edição do PROALFA, representou o início do processo de apropriação da sistemática de trabalho com o ensino fundamental de nove anos. As orientações dela emanadas tratavam da organização de estratégias de atendimento pedagógico diferenciado para os alunos do 3º ano da alfabetização. O artigo 2º prevê a organização das estratégias de atendimento diferenciado, determinando que a escola deveria:

- I. indicar professor alfabetizador para especialmente trabalhar, no mínimo, com 15 alunos atendidos no mesmo turno;
- II. atender o aluno no mesmo turno em que estuda e, na ausência de espaço físico, atendê-lo no contraturno;
- III. adequar o funcionamento do contraturno às necessidades das famílias e ao transporte escolar;
- IV. organizar-se internamente para o atendimento dos alunos quando forem em número inferior a 10;
- V completar turmas, quando o número de alunos a serem atendidos for maior do que 10 e menor do que 15 com alunos do 2º ano - Fase I do Ciclo Inicial de Alfabetização, que apresentem desempenho abaixo do esperado;
- VI. organizar o desenvolvimento das atividades numa jornada diária de, no máximo, 2 horas e 30 minutos, em quatro dias da semana;
- VII. preservar o cumprimento da jornada diária dos professores e reservar um dia da semana para o professor planejar e elaborar material didático;
- VIII. programar atividades lúdicas ou recreativas para diminuir a tensão e o cansaço quando o atendimento no contraturno ultrapassar 2 horas e 30 minutos;
- IX. garantir alimentação dos alunos no caso de permanência na escola;
- X garantir a esses alunos o melhor professor alfabetizador dentre os que compõem o quadro da escola ou, se necessário, recrutar professor para essa tarefa.

(Resolução SEE/MG Nº 820/2006)

Quanto aos procedimentos na realização da intervenção pedagógica e na seleção dos profissionais para realizá-la, nos artigos terceiro, quarto e quinto da resolução citada eram mencionados os critérios para indicação do professor para atuar na intervenção do processo de aprendizagem. Deveria ser considerada a experiência do professor bem sucedida em alfabetização e a capacidade dele na utilização de materiais inovadores e estimulantes ao desenvolvimento dos alunos. Especificava, ainda, que a regência no atendimento pedagógico diferenciado e intensivo não poderá, sob nenhuma hipótese, ser atribuída a professor que apresentou resultado com mais de 20% de alunos com baixo desempenho na avaliação censitária (PROALFA). Determinava também, que cada escola deveria organizar sua forma de atendimento, observando as alternativas que melhor atendessem às necessidades dos alunos, dando importância à intervenção pedagógica indicada pelos resultados da avaliação.

O critério adotado pela SEE/MG procurava provocar internamente a estrutura didática pedagógica das escolas estaduais, mobilizando-as para a construção de práticas reais focadas na aprendizagem dos alunos.

O PROALFA avalia as crianças que estão concluindo o Ciclo de Alfabetização, após três anos de escolarização, com as expectativas mínimas de aprendizagem estabelecidas. Para cada ano do ciclo, há um conjunto de capacidades a serem consolidadas através de estratégias diferenciadas de ensino, conforme consta na coleção Orientações para organização do ensino fundamental de nove anos, conhecido entre os professores como os Cadernos do CEALE-SEE/MG. De acordo com a matriz curricular adotada, o nível de proficiência na escala de 500 deveria ser alcançada no segundo ano de escolarização, caso não haja interrupção no percurso da aprendizagem escolar, e as crianças recebam atenção e estímulos adequados.

A gestão pedagógica conduzida pelos dirigentes escolares no contexto da alfabetização e do letramento apresenta diversos desdobramentos, e conhecer a natureza dos reflexos da gestão pedagógica adotadas pelas escolas aqui analisadas, torna-se determinante na busca por respostas que possibilitem o entendimento deste estudo de caso.

A estrutura da avaliação externa do PROALFA propõe uma reflexão da prática, visando a ações interventivas, capazes de promover o sucesso dos alunos que no PROALFA apresentaram desempenho abaixo do recomendado, cabendo, portanto, à escola o uso coerente dos resultados apresentados. As etapas seguintes à análise dos resultados alcançados pelas avaliações externas, caminham num sentido da reorganização das atividades de ensino, propondo uma sequência didática coerente com o nível de aprendizagem da turma, trabalhando e reforçando as habilidades que se apresentaram como não consolidadas.

## **2.1 Percursos metodológicos da pesquisa**

O estudo de caso aqui apresentado compõe-se da análise comparativa entre quatro escolas recortadas de um conjunto de vinte e duas escolas da regional de Patrocínio/MG participantes do PROALFA, direcionada a partir do desempenho da proficiência média alcançado no período 2010/2012.

O presente trabalho buscou estabelecer análise comparativa entre o referencial teórico embasado no livro “Dimensões da Gestão Escolar e suas

Competências” de Heloísa Lück, e os materiais institucionais, legislações vigentes da SEE/MG, comparando a prática executada em sala de aula pelos docentes, uma vez que, a prática da sala de aula reflete, em certa medida, as ações da gestão escolar.

As técnicas utilizadas neste contexto foram o estudo comparativo da legislação, análise documental e entrevista com roteiro semiestruturado, cujo roteiro encontra-se no apêndice dessa dissertação.

Inicialmente, realizou-se uma análise dos resultados da SRE/Patrocínio, desde o início do PROALFA em 2006, em seguida, fez-se um recorte no conjunto das vinte e duas escolas estaduais participantes do PROALFA na regional considerando as semelhanças na comunidade atendida pela escola. Em seguida, foi realizada a entrevista, com roteiro semiestruturado junto aos docentes que estavam atuando no ciclo de alfabetização e com os gestores das quatro escolas. As respostas obtidas nas entrevistas pelos docentes serviram de parâmetro comparativo entre a teoria e a prática efetivamente adotada pelas escolas.

A análise documental apresenta-se como um 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: proposta pedagógica, plano de intervenção pedagógica e o termo de pactuação do acordo de resultados. Foram realizadas entrevistas contendo roteiro semiestruturado com onze professores regentes de turmas do ciclo da alfabetização e os diretores das quatro escolas.

Ao buscar aspectos relevantes nos registros institucionais das escolas, como o Projeto Político Pedagógico (PPP); o termo de pactuação das metas (Acordo de Resultados); Plano de Intervenção Pedagógica (PIP); Boletim Pedagógico e de Resultado do PROALFA; Revista Contextual do PROEB e os Resultados do IDEB pretendem-se verificar o que se repete em contextos variados, de forma a concatenar com a lógica interna da escola, visando aprofundar nas informações relevantes, estabelecer ligações com o objeto da investigação, interpretando e sintetizando as informações obtidas, buscando ampliar a compreensão dos elementos que constituem a complexa estrutura da gestão pedagógica, e assim reconstruir as vivências na trajetória já percorrida identificando os antecedentes, com base nos dados passados, para poder propor uma intervenção para o futuro.

As entrevistas com roteiro semiestruturado foram realizadas nos meses de agosto a setembro de 2012, com o objetivo de conhecer os profissionais e suas concepções acerca dos processos educacionais em que estão envolvidos, e de poder a partir de então, estabelecer estudo comparativo entre a análise documental e a gestão do conteúdo em sala de aula.

A seleção dos entrevistados se fundamentou no critério de atuação no ciclo da alfabetização, e desta forma foram entrevistadas onze professoras, sendo 3 da Escola A, 3 da Escola B, 3 da Escola Y e 2 na Escola X uma vez que havia turma multisseriada em que os alunos do 1º e 2º ano do ciclo da alfabetização constituíam uma única turma. Os diretores das quatro escolas em estudo também foram entrevistados, depois de aplicadas as entrevistas, elas foram transcritas permitindo uma análise das opiniões dos entrevistados e uma comparação com a análise documental, o que será demonstrado no tópico análise dos resultados, logo depois da visão do material institucional e dos entrevistados.

O roteiro semiestruturado destinado à realização das entrevistas foi elaborado abordando sete dimensões. A primeira refere-se à caracterização e construção do perfil dos profissionais entrevistados. A segunda procura analisar a concepção que os professores têm acerca dos materiais institucionais elaborados pela SEE/MG destinados ao ciclo da alfabetização e sua utilização prática na sala de aula. A terceira avalia o nível de satisfação dos professores no exercício da docência. A quarta aborda sobre o conhecimento dos entrevistados em relação ao PROALFA e as metas estabelecidas pela SEE/MG que foram pactuadas junto às escolas estaduais. A quinta trata do processo de formação continuada em serviço. A sexta refere-se a uma avaliação da atuação do diretor. A sétima e última dimensão destina-se a autoavaliação.

## **2.2 A teoria direcionando o contexto da intervenção pedagógica**

No decorrer dos três primeiros anos de escolaridade do ensino fundamental, espera-se que as competências referentes à aquisição do sistema de escrita, leitura, letramento e produção de texto vão sendo consolidadas gradativamente, através de

habilidades que são trabalhadas com atividades que iniciam em um nível simples e vão se ampliando em complexidade.

A resolução da SEE/MG nº 1.086 de 16 de abril de 2008, que dispõe sobre a organização e o funcionamento do ensino fundamental nos estabelecimentos de ensino da rede estadual de Minas Gerais, em seu artigo 4º estabelece que as atividades pedagógicas desenvolvidas no Ciclo da Alfabetização devem assegurar que ao final de cada ano do ciclo os alunos sejam capazes de consolidar determinadas competências e habilidades.

Segundo a referida resolução, que esteve em vigor até 31 de dezembro de 2012, previa-se que, no 1º ano as crianças fossem capazes de desenvolver atitudes e disposições favoráveis à leitura; conhecer os usos e funções sociais da escrita; compreender o princípio alfabético do sistema da escrita; ler e escrever palavras e sentenças.

Para isso, conforme As Orientações para Organização do Ciclo da Alfabetização os professores devem introduzir, trabalhar e consolidar no primeiro ano de escolaridade do ensino fundamental as seguintes competências:

Compreender as diferenças existentes entre os sinais do sistema de escrita alfabético-ortográfico e outras formas gráficas e sistemas de representação; Conhecer o alfabeto e os diferentes tipos de letras; Dominar convenções gráficas como orientação e alinhamento da escrita, segmentação dos espaços em branco e pontuação; Reconhecer palavras e unidades fonológicas ou segmentos sonoros como rimas, sílabas (em diversas posições) e aliterações (repetições de um fonema numa frase ou palavra); Dominar a natureza alfabética do sistema de escrita; Compreender globalmente o texto lido, identificando o assunto principal; Identificar diferenças entre gêneros textuais e localizar informações em textos de diferentes gêneros; Formular hipóteses sobre o conteúdo do texto e escrever palavras de cor. (CADERNO 5, 2004, p. 10)

Para o 2º Ano do ensino fundamental, espera-se que os alunos sejam capazes de ler e compreender pequenos textos, produzir pequenos textos escritos e fazer uso da leitura e da escrita nas práticas sociais, através da consolidação das seguintes competências:

Dominar relações entre grafemas e fonemas, sobretudo aquelas relações que são regulares; Ler e compreender palavras compostas por sílabas canônicas e não canônicas; Ler e compreender frases; Compreender globalmente o texto lido, identificando o assunto

principal; Identificar diferenças entre gêneros textuais e localizar informações em textos de diferentes gêneros; Inferir informações; Ler com maior ou menor fluência; Escrever palavras com grafia desconhecida; Escrever sentenças e recontar narrativas lidas pelo professor. (artigo 4º inciso II da Resolução SEE/MG nº 1.086/2008)

Já no 3º ano, última etapa do Ciclo da Alfabetização, espera-se que as crianças estejam lendo e compreendendo textos mais extensos, possam localizar informações no texto, ler oralmente com fluência e expressividade e produzir frases e pequenos textos com correção ortográfica. Para tanto, todas as competências anteriormente mencionadas já devem estar plenamente consolidadas acrescentando as competências de “formular hipóteses sobre o conteúdo do texto e redigir textos curtos adequados: ao gênero, objetivo do texto, destinatário, às convenções gráficas apropriadas ao gênero e às convenções ortográficas.” (artigo 4º inciso III da Resolução SEE/MG nº 1.086/2008).

O Guia do Alfabetizador, publicação da SEE/MG em 12 volumes destinada aos professores do Ciclo da Alfabetização traz a sequência didática ordenada pelas orientações dos cadernos da SEE/MG elaborado pelo CEALE/UFMG, de modo sintetizado com atividades e práticas pedagógicas para aplicação. Com base nas orientações do Guia do Alfabetizador, os professores das escolas definidas para esta pesquisa foram entrevistados, com o objetivo de analisar comparativamente a prática da rotina de alfabetização com a teoria proposta.

Importante ressaltar que a teoria aqui apresentada representa simbolicamente, o andaime que oferece o sustentáculo para a edificação de uma aprendizagem sólida em um processo contínuo da construção do conhecimento. Para Lück:

Os gestores que acreditam na importância de seu papel para promover uma formação com qualidade [...] vêm exercendo uma competente liderança, voltada para a formação de comunidades escolares comprometidas com a promoção de educação de qualidade. Da mesma forma, a partir dessa atuação, tanto pelo que demonstram, seus alunos aprendem a se tornar cidadãos capazes e atuantes e viver vidas mais satisfatórias e realizadas. (LÜCK, 2010, p.03)

Antes da abordagem mais centrada nas publicações da SEE/MG, apresenta-se, a seguir, um recorte da análise dos fatores contextuais que envolvem elementos intra e extraescolares e contribuem para ampliação do entendimento quanto à



constituição do perfil dos alunos da escola pública. A Revista Contextual, elaborada pelo CAED/UFJF, com base nos questionários que foram respondidos pelos alunos e professores durante o processo do PROEB/2010, no que se refere aos fatores extraescolares aborda o índice socioeconômico. Percebe-se, pela publicação, que questões referentes à raça e sexo, que embora não se constituam elementos intrínsecos à escola influenciam o desempenho dos alunos.

### **2.3 Fatores Contextuais: as quatro escolas da SRE Patrocínio e os dados do PROEB/2010**

Considerando-se a importância, nesse trabalho de pesquisa, de estabelecimento de análises comparativas entre os resultados educacionais apresentados, a prática docente e os documentos institucionais tornam-se relevante a inserção de informações do Programa de Avaliação da Educação Básica – PROEB que avalia o 5º e 9º ano do ensino fundamental e o 3º ano do ensino médio. Utilizando como instrumento de avaliação, testes e questionários, o PROEB avalia em duas dimensões. A primeira dimensão avalia o desempenho dos alunos através dos testes de Língua Portuguesa e Matemática, e produzem as medidas de proficiência. Em seguida, tem-se a dimensão que aborda os fatores associados ao desempenho coletados mediante a aplicação de questionários destinados aos estudantes, diretores e professores das turmas avaliadas e produzindo os fatores contextuais, que aqui se torna o objeto de análise.

Vale salientar que o foco desse trabalho é, conforme já destacado, o desempenho das quatro escolas estudadas no PROALFA. Contudo, os fatores contextuais pertinentes ao PROALFA não se encontram disponibilizados e a estruturação do ensino fundamental encontra-se em blocos pedagógicos seqüenciais. Além disso, nota-se a proximidade da realidade entre o ciclo da alfabetização, em que ocorre a avaliação do PROALFA, no 3º ano, e o ciclo complementar que é avaliado pelo PROEB, no 5º ano. Assim, optou-se pela análise dos fatores contextuais com as informações coletadas no 5º ano.

Os resultados de uma unidade de ensino não são construídos a partir de elementos isolados, existe todo um conjunto de fatores que convergem para a

edificação dos resultados educacionais. Em uma comunidade escolar, a infraestrutura, a qualidade dos recursos pedagógicos, assim como a sua devida utilização, possui relevância no conjunto de fatores físicos, e estão diretamente relacionados ao desempenho no processo ensino-aprendizagem.

O instrumento de aferição institucional refere-se aos fatores intra e extraescolares, constituindo-se em elementos contributivos à interferência positiva ou negativa no desempenho cognitivo dos alunos. As respostas dos questionários que acompanham as avaliações do PROEB, respondido pelos diretores das escolas, professores das turmas avaliadas e alunos do 5º e 9º ano do ensino fundamental e do 3º ano do ensino médio, constitui aqui, objeto de análise, propondo apresentar elementos que evidenciem ou não a realidade observada nas escolas durante o período de entrevista.

Foi publicada, em 2010, uma síntese com alguns itens do referido questionário, abordando em uma escala com marcadores de 0 – 10 o nível socioeconômico da clientela atendida pela escola, tendo como parâmetro comparativo a média do estado. Ainda, nesta síntese, é apresentada a visão dos gestores quanto à utilização da proposta político-pedagógica como norteador das ações internas da escola e a visão dos professores quanto à condução da gestão escolar.

Utilizando-se dos dados trazidos pela Revista Contextual, elaborada pelo Caed/UFJF, apresenta-se a seguir uma descrição por meio da identificação dos dados do PROEB/2010, que aborda os fatores contextuais das quatro escolas analisadas nesta pesquisa.

### 2.3.1 Fatores extraescolares: índice socioeconômico, raça e sexo

Os fatores extraescolares avaliados através do questionário do PROEB exploraram os indicadores extrínsecos a atuação da escola que envolve o índice socioeconômico, raça e sexo, conforme apresentado na figura 9, a seguir, mostrando o perfil socioeconômico das escolas urbanas aqui analisadas, Escolas A e B.

**Tabela 4 – Escolas Urbanas**

<b>Escola A</b>							
<b>Índice Socioeconômico</b>		<b>Raça</b>			<b>Sexo</b>		
Média da Escola	Média do Estado		Estado	Escola		Estado	Escola
6,9	5,8	Branco	33,3%	9,8%	Meninos	52,7%	60,3%
		Não Brancos	66,8%	90,2%	Meninas	47,3%	39,7%
<b>Escola B</b>							
<b>Índice Socioeconômico</b>		<b>Raça</b>			<b>Sexo</b>		
Média da Escola	Média do Estado		Estado	Escola		Estado	Escola
6,9	5,8	Branco	33,3%	32,6%	Meninos	52,7%	55,4%
		Não Brancos	66,8%	67,4%	Meninas	47,3%	44,6%

**Fonte:** Revista Contextual, 2010.

Analisando os resultados das escolas urbanas apresentados pela Revista Contextual do SIMAVE, observa-se que, ambas as escolas obtiveram a média 6,9 na escala do índice socioeconômico que varia de 0 a 10, ficando acima da média do estado que foi 5,8. Os resultados quanto raça e sexo na Escola B se aproximam da média do estado, enquanto a Escola A apresenta um número expressivo de não brancos.

Não há diferença significativa, ou seja, os resultados apresentados pelas escolas urbanas possuem características que se aproximam bastante pela semelhança, considerando a localização e o perfil da comunidade atendida fica estabelecido uma coerência com o contexto social em que estão inseridos.

**Tabela 5 – Escolas Rurais**

<b>Escola X</b>							
<b>Índice Socioeconômico</b>		<b>Raça</b>			<b>Sexo</b>		
Média da Escola	Média do Estado		Estado	Escola		Estado	Escola
		Branco	33,3%	28,6%	Meninos	52,7%	33,3%
6,0	5,8	Não Brancos	66,8%	71,4%	Meninas	47,3%	66,7%
<b>Escola Y</b>							
<b>Índice Socioeconômico</b>		<b>Raça</b>			<b>Sexo</b>		
Média da Escola	Média do Estado		Estado	Escola		Estado	Escola
		Branco	33,3%	42,9%	Meninos	52,7%	40,5%
5,8	5,8	Não Brancos	66,8%	57,1%	Meninas	47,3%	59,5%

**Fonte:** Revista Contextual, 2010.

Examinando-se os fatores extraescolares das Escolas X e Y, que se encontram localizadas na zona rural, verifica-se que o índice socioeconômico da Escola X é 6,0, acima da média do estado, e que a Escola Y obteve a mesma média do estado 5,8. Contudo, ambas as escolas ficaram, comparativamente, com indicadores abaixo das Escolas A e B que se localizam no perímetro urbano. Observando os resultados apresentados quanto à raça e sexo verifica-se que a Escola X possui um número maior de não brancos. Os resultados quanto ao sexo apresentam diferença significativa quanto ao maior número de meninas em relação à média do estado.

### 2.3.2 Fatores intraescolares: Organização, gestão e enfoque pedagógico

Importante salientar neste item o quanto a atuação do dirigente escolar pode influenciar os rumos da organização interna da escola, direcionando a qualidade dos serviços educacionais oferecidos pelo estabelecimento de ensino. Utilizando os critérios para o desenvolvimento das competências do gestor na dimensão pedagógica, segundo Lück (2009) o diretor deve:

Promover a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos e orientar suas 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, criando na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, auto-imagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados. (LÜCK, 2009, p. 93)

O desempenho pedagógico do dirigente escolar implica diretamente na atuação do docente e aparece nos resultados das avaliações externas, conforme explicitado por José Francisco Soares (2004):

A administração da escola se concretiza através de lideranças. Frequentemente, um diretor mobiliza, inspira confiança e motiva a comunidade escolar para o trabalho. Naturalmente, esse líder deve ter legitimidade social e competência tanto administrativa como pedagógica. O diretor deve compartilhar genuinamente as responsabilidades com os outros membros da direção e procurar sempre o envolvimento dos professores nas decisões a serem tomadas. A liderança implica ainda conhecimento amplo do que acontece na escola e na sala de aula. Ou seja, deve ser proficiente nas boas estratégias pedagógicas utilizadas em sala de aula, nas formas de verificação do progresso dos alunos, no currículo e nas opções pedagógicas dos professores. (SOARES, 2004. Revista Eletrônica s/p.)

A influência exercida pelo diretor é realmente determinante no contexto interno escolar para concretização do êxito ou não, apesar do vasto leque de atribuições e responsabilidades incumbidas a ele. O direcionamento pedagógico é um dos pilares estruturantes para a produção de uma educação com qualidade.

Analisando-se comparativamente as entrevistas realizadas com os envolvidos no processo pedagógico, com as evidências relacionadas, pode-se perceber uma distância entre a teoria proposta pelo referencial metodológico de Lück e as orientações institucionais da SEE/MG com as práticas desenvolvidas nas escolas.

Em entrevista ao Jornal do Professor (2012), Lück traça um panorama da administração praticada nas escolas brasileiras, ressaltando a importância dos diretores para o desempenho escolar dos alunos. Segundo ela, que é consultora do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), o mote “a escola tem a cara de seu diretor” descreve bem o que se passa nas escolas. “O diretor escolar é o

responsável pela liderança, organização, monitoramento e avaliação de tudo que acontece na escola”, acredita. Quando questionada acerca do modo como os diretores escolares podem contribuir para a melhoria da qualidade da educação, Lück responde:

A qualidade da educação é resultado de um conjunto de fatores internos e externos à escola. Não podemos deixar de considerar que os elementos externos, como por exemplo, as intervenções dos sistemas ou redes de ensino correspondentes exercem uma influência significativa sobre o estabelecimento de ensino, e nem sempre de caráter produtivo. Dentre os fatores internos, é de significativa importância a atuação do diretor escolar, uma vez que esse profissional é o responsável pela liderança, organização, monitoramento e avaliação de tudo que acontece na escola e muitas vezes até, à revelia, ou desconsiderando o que foi determinado pela rede ou sistema de ensino a que se subordina. (PORTAL DO PROFESSOR, 2012,s/p)

O gestor é visto como o catalisador dos fatores contextuais escolares, salienta-se a responsabilidade dos gestores escolares nos encaminhamentos referentes às questões intrínsecas, de governabilidade interna da escola. De acordo com Lück (2009), a escola é um espaço de construções contínuas, com os processos de condução na mão do diretor.

Uma escola é uma organização social construída pelas interações das pessoas que dela fazem parte, orientadas pelos seus valores, crenças, mitos e rituais. Uma escola, em seu sentido pleno e em sua essência, é uma realidade construída socialmente, pela representação que dela fazem seus membros. (LÜCK, 2009, p. 116).

Os fatores intraescolares incidem sobre os elementos que podem ser alterados a partir da atuação interna, mediante a condução da gestão pedagógica, que dizem respeito à atuação e governabilidade do diretor.

Na tabela 6, a seguir, são apresentadas as notas atribuídas pelos professores aos diretores quanto à organização e gestão da escola, e as notas atribuídas pelos alunos aos professores em relação ao enfoque pedagógico. As notas apresentadas abaixo, se referem às escolas aqui estudadas estabelecendo comparação à média obtida no estado.

Tabela 6- Fatores Intraescolares

<b>Organização e Gestão da Escola</b>	<b>Estado</b>	<b>Escola A</b>	<b>Escola B</b>	<b>Escola X</b>	<b>Escola Y</b>
Índice de atuação do diretor, segundo os professores	8,5	9,1	9,7	10	7,8
Índice do uso do PPP, segundo os diretores	7,5	7,2	5,5	6,6	9,4
Índice de autonomia dos diretores frente às pressões	7,8	10	8,5	7	8,5
<b>Enfoque Pedagógico</b>	<b>Estado</b>	<b>Escola A</b>	<b>Escola B</b>	<b>Escola X</b>	<b>Escola Y</b>
Índice de envolvimento do professor, segundo os alunos	8,2	8,7	8,1	7,7	8,7
Índice de atuação dos professores	8,1	9,1	9,2	9,6	8

**Fonte:** Elaborada pela autora a partir dos dados obtidos na Revista Contextual (2010)<sup>8</sup>

Ao analisar as notas atribuídas pelas professoras das escolas do grupo 1 (escolas urbanas) aos diretores, observa-se que a diretora da Escola A, cujo desempenho no PROALFA foi menor, recebeu nota máxima no item pertinente à autonomia frente às pressões. Quanto aos resultados em relação à utilização de forma significativa da Proposta Político Pedagógico (PPP) como instrumento norteador das decisões internas na escola a nota atribuída foi 7,2, o que de certa forma, demonstra-se incoerente para um gestor cuja atuação lhe foi atribuída nota 9,1.

Para a diretora da Escola B foi atribuída a nota 5,5 no item referente ao PPP, o que aponta o pouco uso da Proposta Político Pedagógica nas decisões internas da escola, sinalizando que a utilização da mesma pode ser mais trabalhada.

As demais notas, atribuídas pelos alunos aos professores, apresentadas pelas escolas aqui analisadas se aproximam das médias atribuídas ao estado. Ressalta-se quanto ao enfoque pedagógico que a atuação dos professores em ambas as escolas foram consideradas excelentes por parte dos alunos conforme a síntese da pontuação dos questionários dos alunos.

Nas escolas do grupo 2 (escolas rurais), as notas atribuídas pelos professores aos seus respectivos diretores, quanto ao índice de atuação do diretor, considera-se elevada, foi atribuída a nota máxima ao diretor da Escola X, que obteve o menor

<sup>8</sup>Site pesquisado: [www.educacao.mg.gov.br/SIMAVE/](http://www.educacao.mg.gov.br/SIMAVE/) Revista Contextual

desempenho no PROALFA e nessa mesma escola, os alunos avaliaram seus professores quanto à atuação com uma pontuação elevada. O item avaliado pelos professores quanto ao uso do PPP, foi pontuado de modo a entendermos, que o mesmo é pouco utilizado. Já na Escola Y, os professores avaliaram o diretor com um índice de atuação abaixo da média do estado, mesmo a escola tendo um desempenho maior que a Escola X.

Diante dos resultados apresentados percebe-se que os professores ao avaliarem atuação dos diretores não relacionaram os baixos resultados nas avaliações externas à gestão do diretor. Evidenciou-se o pouco uso do PPP segundo os professores que responderam ao questionário.

Fazendo uma possível análise dos fatores contextuais, extra e intraescolares, verifica-se que dentre os elementos extraescolares há coerência entre os resultados apresentados e a realidade observada diretamente no ambiente escolar. Quanto aos elementos intraescolares, analisados a partir da avaliação dos diretores em relação à gestão da escola e dos resultados das escolas obtidos no PROALFA, percebe-se uma discrepância entre as evidências observadas na rotina escolar e a pontuação obtida através da Revista Contextual, considerando ainda as entrevistas com os professores. Curiosamente as escolas com os menores desempenhos obtiveram as maiores pontuações quanto à atuação dos professores e diretores. Os comportamentos internos numa unidade de ensino variam e demonstram o nível de criticidade e interação dos envolvidos, segundo Polon (2004),

Estes comportamentos, em última instância, revelam as disputas político-ideológicas em torno do quê e como ensinar, sobre o quê e como avaliar, sobre qual decisão tomar em relação aos alunos que apresentam dificuldade em relação ao seu processo de socialização e/ou aprendizagem, entre outras, e, não obstante, sobre a legitimidade de seus integrantes para opinar e decidir sobre estes aspectos. (POLON, 2004, p 21)

O campo de disputa em torno das decisões e opiniões em torno dos aspectos didáticos e metodológicos surge implicitamente, quando os professores são questionados acerca da utilização do Projeto Político Pedagógico como instrumento norteador que sustente as decisões do cotidiano da escola. Neste tópico, as respostas, tanto dos professores do 5º ano entrevistados pelo Caed em 2010 durante a avaliação do PROEB, quanto os professores entrevistados em 2012 do 3º



ano das escolas estudadas. Neste trabalho de pesquisa, apontaram, de uma forma ou de outra, o distanciamento do PPP das práticas cotidianas da escola.

Quanto ao índice de utilização do PPP verifica-se através da análise documental confrontando-o com a rotina prática das quatro escolas, apresentada a partir do questionário respondido pelos professores, o pouco uso deste considerando-o como marco referencial e ideológico da prática pedagógica. Nessa dimensão, houve coerência no resultado apresentado pela Escola B. Esse resultado sinaliza para a necessidade de uma maior apropriação do uso do PPP como referencial coletivo dos caminhos a seguir rumo ao êxito do processo ensino aprendizagem.

Consta no artigo 5º da resolução 2.197/2012 “que o Projeto Político Pedagógico deve expressar com clareza os direitos de aprendizagem que devem ser garantidos aos alunos”, desta forma, torna-se imprescindível que haja coerência prática entre o que está posto no PPP e as relações diárias dos profissionais da escola, fundamentando suas decisões no marco referencial do educandário.

#### **2.4 A percepção dos profissionais das escolas pesquisadas**

A entrevista com roteiro semiestruturado, já mencionada na seção que apresentou o percurso metodológico, foi realizada em visitação *in loco* nas escolas pesquisadas, no ano de 2012 no período de agosto a outubro. Os encontros foram promovidos durante aulas especializadas, em que os professores entrevistados, responderam aos questionamentos. Aos participantes foram apresentados os objetivos do presente trabalho, bem como sua operacionalização, contando com sigilo dos nomes dos entrevistados quando da divulgação dos resultados no contexto analisado.

O roteiro semiestruturado encontra-se dividido em sete dimensões, com cada uma abordando tópicos específicos que se complementam no contexto do tema em estudo nesse trabalho de pesquisa. A primeira dimensão aborda sobre a caracterização do perfil dos profissionais entrevistados; a segunda dimensão questiona sobre a utilização dos materiais institucionais; a terceira busca informações quanto ao nível de satisfação dos professores no exercício da docência;

a quarta questiona a cerca do nível de conhecimento dos professores entrevistados sobre os resultados e as metas pactuadas de suas respectivas escolas no PROALFA; a quinta investiga sobre o processo de formação continuada em serviço e a dimensão seguinte oferece espaço para avaliação da atuação do dirigente escolar, direcionando assertivas para que o respondente utilizasse de uma escala variando de 1 a 4 onde o 1 é forte discordância e o 4 forte concordância; Por fim, a última dimensão direciona espaço para autoavaliação e as considerações finais.

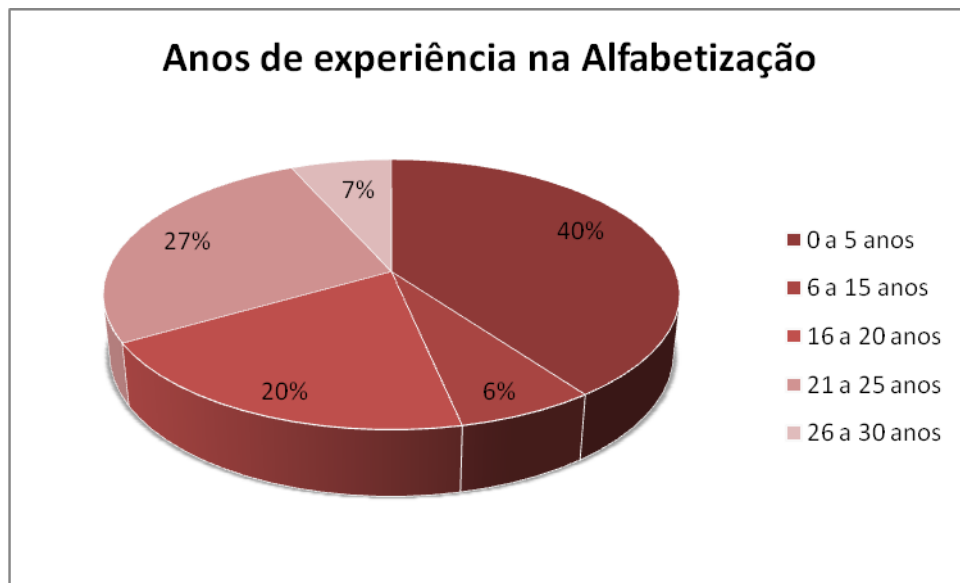
#### 2.4.1 Primeira Dimensão: Caracterização do Perfil dos Profissionais Entrevistados

A primeira dimensão da entrevista procurou identificar o perfil e a caracterização dos quinze profissionais entrevistados. Foram coletados dados sobre a idade, o tempo de experiência na alfabetização, formação acadêmica, atuação em outro 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 produção dos resultados educacionais nas instituições de ensino pesquisadas.



**Gráfico 1.** Faixa etária dos profissionais entrevistados.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base na entrevista realizada.



**Gráfico 2.** Tempo de experiência dos profissionais entrevistados atuando na Alfabetização.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base na entrevista realizada.

As escolas X e Y, localizadas na zona rural detêm o maior número de professoras jovens, com idade entre 20 e 35 anos. Considerando-se que as escolas da zona rural têm o natural desgaste e o desconforto do deslocamento dos professores que residem no município sede e precisam arcar com as despesas de transporte além de terem de gastar mais tempo para fazer o deslocamento, o que ocorre, quase sempre antes da seis horas da manhã, torna-se menos atrativo a atuação nas escolas rurais aos profissionais que possuem mais idade e experiência de magistério, o que torna maiores as possibilidades dos mais jovens e sem experiência ingressarem nas escolas estaduais situadas nas localidades mais distantes. Os critérios em Minas Gerais para lotação dos professores nas unidades de ensino e atribuição de turmas, contribuem para que os professores mais experientes e com maior tempo de serviço tenham mais chances de escolher onde trabalhar.

Observa-se que os professores com menor experiência da alfabetização concentram-se na Escola X, cujos resultados do PROALFA/2010 foi o segundo menor na regional, os dois profissionais alfabetizadores têm menos de cinco anos de experiência. As escolas A e B possuem o maior número de professores com idade acima de quarenta anos. A escola B possui os professores com mais experiência, incluindo uma professora com 30 anos de experiência na alfabetização, esta escola, em 2010, obteve um bom resultado em proficiência na regional.

O tempo transcorrido no exercício da docência não assegura a qualidade na prática tão somente. Faz-se 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. Sabe-se que o excelente alfabetizador de 30 anos atrás, não teria o mesmo êxito de antigamente com a demanda de hoje que exige, no contexto da aprendizagem significativa, o uso social das práticas de alfabetização e letramento, caso não atualiza seus conhecimentos teóricos e práticos. Segundo Marcelo (2009):

É conveniente pensar nos professores como “peritos adaptativos”, ou seja, pessoas que estão preparadas para fazer aprendizagens eficientes ao longo da vida. Isto, porque as condições sociais estão em constante mudança e cada vez mais se pede às pessoas que saibam combinar competência com capacidade de inovação. Neste contexto, as investigações que se têm realizado têm procurado estabelecer diferenças entre os professores em função da idade, bem como desenvolver o conceito de *perícia*. (MARCELO, 2009, p 13)

Não basta ter idade, é preciso ter habilidades e competências pertinentes ao momento de transformações contínuas em que estamos vivendo. O caminho percorrido pelo professor alfabetizador traz em sua dinâmica, experiências que vão se acumulando, permitindo ao educador novas possibilidades de aprendizagem e de construção de novos saberes, que se tornam ferramentas para produção de estratégias alternativas no processo ensino aprendizagem. Segundo Sacristán (1995), a intencionalidade no processo educativo é fundamental, e recomenda:

A competência docente não é tanto uma técnica composta por série de destrezas baseadas em conhecimentos concretos ou na experiência, nem uma simples descoberta pessoal. O professor não é técnico nem um improvisador, mas sim um profissional que pode utilizar o seu conhecimento e a sua experiência para se desenvolver em contextos práticos preexistentes. (SACRISTÁN, 1995, p. 74)

A intencionalidade assertiva no processo ensino aprendizagem requer do professor competências específicas, adquiridas a partir do conhecimento teórico fundamentada em uma prática reflexiva. As experiências bem sucedidas nas classes de alfabetização em um contexto apropriado do letramento geram conseqüentemente, aprendizagens mais adequadas e proficiências mais elevadas no PROALFA, considerando que atuação do professor é significativa para o desfecho de sucesso no processo de ensino-aprendizagem.

**Quadro 1-** Caracterização dos Profissionais entrevistados

1º Dimensão Caracterização dos profissionais entrevistados		Escola A				Escola B				Escola X			Escola Y			
		Professora 1	Professora 2	Professora 3	Gestor	Professora 1	Professora 2	Professora 3	Gestor	Professora 1	Professora 2	Gestor	Professora 1	Professora 2	Professora 3	Gestor
Formação Acadêmica	Magistério (nível médio)						X		X			X			X*	
	Pedagogia	X	X		X			X								
	Normal Superior			X		X				X	X		X	X		
	Outras Licenciaturas		X				X		X			X				X
Possui Pós-graduação	Sim		X	X	X	X	X	X			X	X	X			X
	Não	X								X	X				X	
Atua com 2º cargo no Magistério	Sim		X	X			X				X		X			
	Não	X			X	X		X	X	X		X			X	X
Situação funcional	Efetiva por concurso						X	X	X			X				X
	Efetivada pela Lei 100		X	X	X	X						X				
	Designada para contrato temporário	X								X	X		X	X		

**Fonte:** Elaborado pela autora com base na entrevista realizada.

\*Em curso (Graduando-se em Pedagogia a distância)

Quanto à formação acadêmica do conjunto dos profissionais entrevistados, pode-se verificar que apenas uma professora da Escola Y não possui curso de graduação em nível superior, mas está cursando Pedagogia na modalidade Educação a Distância. Com graduação em Pedagogia há 3 professoras e a diretora da Escola A e 6 professoras com o curso Normal Superior. As diretoras das Escolas B e D são graduadas em Matemática e a diretora da Escola Y é graduada em Geografia. Uma professora da Escola B que tem trinta anos de magistério possui o curso de magistério e licenciatura plena em História.

O município de Patrocínio possui duas instituições de ensino superior da rede privada que oferecem cursos de licenciatura, vinculadas ao Programa

Universidade Para Todos – PROUNI<sup>9</sup>, o que de certa forma viabiliza o acesso ao ensino superior.

Dos quinze profissionais entrevistados, dez possuem curso de pós-graduação, e os cinco que ainda não possuem, manifestaram o desejo em fazer uma pós-graduação tão logo tenham oportunidade, esta afirmativa partiu inclusive da professora que ainda não concluiu a graduação.

A continuidade dos estudos através da formação acadêmica numa busca individual, torna-se uma evidência marcante entre os respondentes do questionário, sinalizando que os obstáculos no percurso por melhores níveis do conhecimento, já foram vencidos pela maioria dos entrevistados.

Os quatro diretores entrevistados possuem pós-graduação na área de gestão escolar, como supervisão, orientação e inspeção escolar. Todos os diretores já possuem concluídos o Programa de Capacitação a distância para Gestores Escolares – Progestão, em dez módulos, realizado pela SEE/MG e promovido pelo Conselho Nacional dos Secretários de Educação – Consed.

Considerando que os diretores possuem dedicação integral, cumprindo uma carga horária de oito horas diárias, eles encontram-se impossibilitados de exercer outro cargo na docência, na rede pública, contudo todos os professores das Escolas A e Y encontram-se na docência com o 2º cargo.

Na Escola X, a professora que atua no 3º ano do ciclo da alfabetização no turno da tarde, exerce a função de auxiliar de secretaria no período da manhã. Na escola B, das três professoras apenas uma exerce a docência no segundo cargo.

Observando o universo dos professores que possuem dois cargos, que representam 67% dos entrevistados, verifica-se a escassez de tempo na rotina diária dos profissionais para executarem o planejamento de acordo com as dificuldades individuais dos alunos e a realização da intervenção pedagógica, como propõe o sistema estadual de ensino de Minas Gerais.

A Escola B possui 2 professoras e a diretora que ingressaram no serviço público mediante concurso público, cuja situação funcional é efetiva. A Escola A tem 3 professoras efetivadas pela Lei Complementar (LC) 100/2007, de Minas Gerais que tornaram titulares de cargos públicos servidores da área de educação que

---

<sup>9</sup> O Programa Universidade Para Todos – PROUNI, do governo federal, através do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) oferece bolsas de estudo (parcial e integral) em instituições de ensino superior aos interessados, conforme critérios previamente estabelecidos.

mantinham vínculo precário com a administração pública estadual há mais de cinco anos, o que levou a investidura de milhares de cidadãos em cargos públicos efetivos, sem a realização de concurso público.

Observa-se que apenas a Escola B possui profissionais que ingressaram na carreira mediante aprovação em concurso público. As demais escolas apresentam vulnerabilidade quando à situação funcional dos servidores, que se dividem na condição de efetivados<sup>10</sup> ou designados<sup>11</sup>. Tal situação contribui para uma possível diminuição do comprometimento com os resultados obtidos pela escola nas avaliações externas. Vale lembrar que os servidores designados não são submetidos à Avaliação de Desempenho Individual (ADI)<sup>12</sup> enquanto que os demais servidores têm seu desempenho atrelado aos resultados obtidos pela escola nas avaliações do Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública – SIMAVE.

Analisando-se os aspectos que constituem a caracterização do perfil dos profissionais entrevistados, conclui-se que os profissionais com menor experiência na alfabetização encontram-se lotados nas escolas da zona rural. Os profissionais que atuam na condição de designados estão também em maior número na zona rural. A Escola B é que possui o maior número de profissionais com tempo de experiência na alfabetização e com situação funcional estável, apresenta uma correlação positiva da experiência *versus* prática de intervenção, considerando o relato das entrevistadas na Escola B, ficou evidenciado que as professoras não contavam com apoio externo à sala de aula, uma vez que a atuação da supervisora como apoio pedagógico foi classificada como inexistente. Tal correlação não foi evidenciada na Escola A.

#### 2.4.2 Segunda Dimensão: A utilização dos Materiais institucionais pelos profissionais das escolas estudadas

Considerando-se a importância das publicações e dos investimentos direcionados ao ciclo da alfabetização na rede estadual de ensino de Minas Gerais,

---

<sup>10</sup> Efetivados: situação funcional de servidores que ingressaram no serviço público em Minas Gerais sem concurso público, através da Lei Complementar 100/2007.

<sup>11</sup> Designados: situação funcional de servidores contratados por um período determinado para prestarem serviços sem vínculos empregatícios.

<sup>12</sup> Avaliação de Desempenho Individual: Instrumento utilizado pela SEE/MG para avaliar individualmente os servidores estáveis em exercício nas suas funções, considerando o desempenho de cada servidor avaliado aos resultados das avaliações externas das instituições de ensino.

a segunda dimensão da entrevista investigou sobre o grau de conhecimento e utilização dos referenciais institucionais que orientam o processo de alfabetização nos três primeiros anos do ensino fundamental.

O questionamento inicial refere-se à coleção da SEE/MG elaborada pelo Centro de Alfabetização Leitura e Escrita, que contém orientações para organização do ciclo inicial de alfabetização. Esse documento foi publicado em 2004 após a implantação do ensino fundamental de 9 anos em Minas Gerais. Determinou-se, então, que os cinco anos iniciais do ensino fundamental seriam estruturados em dois ciclos – Ciclo Inicial da Alfabetização (1º, 2º e 3º ano) e Ciclo Complementar (4º e 5º ano), nos três primeiros anos foi dada ênfase na alfabetização e no letramento, cuja orientação institucional para implementação da referida política pública educacional encontrava-se na coleção do CEALE distribuída em seis cadernos:

- O caderno 1 “Ciclo Inicial da Alfabetização” apresenta 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” apresenta as capacidades lingüísticas que devem ser trabalhadas nos diferentes momentos do Ciclo Inicial de Alfabetização, aborda o que ensinar ao longo do deste ciclo;
- O Caderno 3 “Preparando a escola e a sala de aula” trata sobre o planejamento e a organização da escola para o trabalho de alfabetização, são apresentados 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” aborda questões referentes a resignificação da avaliação e os diversos instrumentos disponíveis no contexto de alfabetização;
- Caderno 5 “Avaliação Diagnóstica: Alfabetização no Ciclo Inicial” apresenta uma proposta de avaliação diagnóstica das capacidades desenvolvidas pelos alunos do Ciclo Inicial de Alfabetização e visa instrumentalizar os alfabetizadores nas ações de acompanhamento e monitoramento do processo de alfabetização e letramento;



- O Caderno 6 “Planejamento da Alfabetização” trata do planejamento no trabalho na alfabetização e no letramento, buscando reafirmar a importância do planejamento na organização do trabalho de sala de aula. Aborda a articulação das ações de planejamento às ações avaliativas, e propõe 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.

Os professores entrevistados foram questionados quanto ao nível de conhecimento e de utilização da coleção do CEALE, supracitada, na rotina do processo de alfabetização. O quadro 2 a seguir, apresenta as respostas por escolas, emitidas sobre o conhecimento e utilização da coleção do CEALE, Cantalelê e Guia do Alfabetizador.

**Quadro 2:** Utilização dos materiais institucionais

2º Dimensão Utilização dos materiais institucionais pelos Professores das Escolas Analisadas		Escola A			Escola B			Escola X		Escola Y		
		Professora 1	Professora 2	Professora 3	Professora 1	Professora 2	Professora 3	Professora 1	Professora 2	Professora 1	Professora 2	Professora 3
Coleção do CEALE	Não conheço											
	Conheço superficialmente	X	X	X				X	X	X	X	
	Utiliza efetivamente				X	X	X					X
Cantalelê	Não conheço			X	X		X	X		X	X	
	Conheço superficialmente	X	X					X				X
	Utiliza efetivamente					X						
Guia do Alfabetizador	Não conheço											
	Conheço superficialmente							X	X	X	X	
	Utiliza efetivamente	X	X	X	X	X	X					X

**Fonte:** Elaborado pela autora com base na entrevista realizada.

Todos os entrevistados afirmaram que conhecem a coleção do CEALE que orienta o trabalho de alfabetização e letramento nas classes da rede estadual. Contudo os professores da Escola X não utilizam, poucos professores afirmaram

que utilizam efetivamente como ferramenta de trabalho. Uma professora da Escola X e outra da Escola Y disseram que conhecem a referida coleção através de pesquisa realizada na faculdade enquanto estudantes e que não tiveram nenhum contato com o material em questão na escola em que trabalham. Outra professora afirmou que a leitura e o estudo desse material é cansativo e pouco produtivo e que a equipe pedagógica da escola não possui preparo suficiente para tornar o estudo efetivo.

Os professores que responderam ao questionamento quanto ao nível de conhecimento do referido material institucional conhecem superficialmente, afirmam que os mesmos foram objetos de estudos em reunião de módulo 2<sup>13</sup>, mas que não foram suficientes para aprofundar no conhecimento que as tornassem aptas em distinguir o conteúdo de cada um dos cadernos e explicar sobre sua utilidade na rotina da sala de aula.

Aproximadamente 60% dos entrevistados conhecem o material da SEE/MG, ou seja, sabem que ele existe. Em algum momento da vida profissional tiveram contato com ele, seja na faculdade ou em reuniões pedagógicas, mas apenas 40% dos professores afirmaram que efetivamente utilizam o referido material conforme as orientações previstas. O percentual de professores que realmente trabalham o referido material é baixo, considerando as capacitações já realizadas e o investimento e as orientações da SEE/MG.

Muitos professores alegaram, durante a entrevista, a falta de tempo para estudo individualizado do material e o despreparo dos supervisores pedagógicos na condução dos estudos coletivos, segundo os professores, o conhecimento repassado nas reuniões é superficial e a duração das reuniões é rápida, o que não permite um aprofundamento e estudo detalhado do material.

Contudo, há registro nos documentos institucionais das referidas escolas, de que tais estudos acontecem com regularidade. O Plano de Intervenção Pedagógica (PIP) das escolas pesquisadas contemplam oficinas dos cadernos do CEALE/SEE-MG. Assim sendo, pode-se concluir que houve momentos de estudos, mas que estes não atenderam satisfatoriamente aos objetivos pretendidos.

A SEE/MG, desde a implantação do ensino fundamental de nove anos, tem desenvolvido periodicamente, capacitações direcionadas à aplicação adequada do material institucional.

---

<sup>13</sup> Módulo 2: Reunião Pedagógica que acontece semanalmente com duração de duas horas, nas escolas estaduais, destinada aos professores e coordenada pela equipe gestora e pedagógica.

Com propósito de auxiliar os professores no trabalho junto às crianças de 6 anos, destinado ao primeiro ano do ensino fundamental, foi introduzido mais um apoio pedagógico aos educadores: o Cantalelê. 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, de autoria de Sonia Madi, acompanhado de um cd com músicas de Luiz Ribeiro, 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.

O Cantalelê aborda a formação das redes neurais: memória, movimento, imaginação, comunicação, linguagens, discriminação auditiva, brincadeiras, sensações, atenção, percepções cinestésicas, 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. A música como eixo central visa a apoiar o desenvolvimento das aprendizagens metalinguísticas, contribuindo assim, para a consolidação das competências referentes à consciência fonológica, a leitura e escrita, além da análise e síntese, memorização, classificação e a psicomotricidade.

O livro de Apoio ao processo de alfabetização foi dividido em dois grupos de atividades: o primeiro grupo desenvolvia atividades que levam as crianças a perceber que a escrita representa o aspecto sonoro da linguagem, o segundo grupo propõe atividades que levam as crianças a flexibilizar esse conceito evidenciando que não se fala como se escreve.

O conjunto das atividades propostas visa a desenvolver simultaneamente as seguintes habilidades:

- Diferenciar escrita de desenho e outros sinais gráficos;
- Reconhecer e nomear as letras do alfabeto;
- Perceber letra inicial das palavras;
- Descobrir que o nome da letra é diferente do seu valor sonoro;

- Reconhecer unidades fonológicas como sílabas, rimas e terminações de palavras;
- Escrever com as letras do alfabeto em imprensa maiúscula e conhecer a escrita cursiva;
- Escrever alfabeticamente, mesmo não dominando as convenções do sistema;
- Dominar as relações regulares entre fonemas e grafemas e progressivamente conhecer as relações irregulares;
- Compreender a orientação da escrita e a segmentação das palavras.

Aos professores entrevistados foi perguntado se conheciam, como utilizavam e o que achavam do Cantalelê.

Nas escolas A, X e Y os professores não utilizam o Cantalelê. Na escola B, duas professoras não conhecem o material e apenas uma professora que atua no 3º ano do ciclo da alfabetização afirma que utiliza efetivamente na intervenção pedagógica com os alunos que apresentam dificuldades na aprendizagem. A referida professora disse que conheceu o Cantalelê em uma escola da rede municipal em que trabalhava em seu segundo cargo de magistério e que na escola da rede estadual, como não trabalhava com turmas do 1º ano, não teve em nenhuma reunião pedagógica momentos de estudo deste material.

Uma professora da Escola X disse que ouviu falar muito mal do Cantalelê pelas colegas com quem trabalhava que diziam ser muito difícil as atividades de psicomotricidade, pois tinham que levar as crianças para o pátio e que as músicas eram grandes e difíceis de serem trabalhadas com as crianças. Segundo a professora entrevistada, que inicialmente tinha uma impressão negativa deste material, quando começou a trabalhar viu que era possível ser aplicado, passou a usar parcialmente o Cantalelê.

Dentre os professores entrevistados que atuam no ciclo da alfabetização (6 professores) 54,5% afirmaram não conhecer as orientações e atividades propostas no Cantalelê, os (4 professores) 36,5% que disseram que conhecem superficialmente, não souberam falar sobre o conteúdo do Cantalelê. (1 professor) 9% dos entrevistados efetivamente conhecem e utilizam na prática da intervenção pedagógica as atividades do Cantalelê.

Durante a entrevista, os professores disseram que os supervisores pedagógicos não realizaram nenhum trabalho com o grupo de professores dos anos iniciais que mencionasse o conteúdo do material aqui questionado. Foi dito, ainda, que, apenas no ano em que o material chegou para as crianças, em 2009, é que ele foi trabalhado mesmo com resistência de muitos professores.

Vale lembrar que o manual do professor com o CD, foi distribuído para todas as escolas estaduais e municipais, no ano de 2009, nos anos seguintes a SEE/MG repassou para as escolas a orientação às turmas do 1º ano do ciclo da alfabetização a indicação dos referenciais e estratégias de ensino contidas no Cantalelê como suporte pedagógico para consolidar as competências da leitura e escrita das crianças de seis anos que ingressassem no ensino fundamental de 9 anos.

As orientações pedagógicas do Cantalelê encontram-se disponibilizadas no Centro de Referência Virtual do Professor<sup>14</sup>, divididas por unidades de trabalho com o manual de orientação para o professor, acessível ao domínio público.

Com o intuito de tornar mais prático, objetivo e acessível a linguagem do cotidiano docente, foi criado o Guia do Alfabetizador, organizado por bimestre, com planejamento e atividades para o ciclo da alfabetização.

O Guia do Alfabetizador é uma publicação da SEE/MG estruturado em folhas avulsas a serem organizadas em formato de fichário, integra o material do Programa de Intervenção Pedagógica - PIP e foi elaborado para auxiliar os professores alfabetizadores da rede pública do Estado de Minas Gerais na organização da rotina de sala de aula e de um ambiente alfabetizador no Ciclo da Alfabetização.

O Guia do Alfabetizador se divide em doze volumes referentes aos 1º, 2º e 3º anos do Ciclo da Alfabetização e são distribuídos em 4 bimestres do ano letivo, da seguinte forma: Apresentação e instrumentos para a organização da rotina do professor e de sua turma; Organização das capacidades linguísticas; Sugestões de práticas e recursos didáticos; Sugestões de atividades relacionadas às capacidades linguísticas de cada bimestre; Instrumentos de avaliação da aprendizagem; Instrumento de avaliação do guia. Cada guia se refere a um ano do Ciclo da Alfabetização e cada ano é identificado por uma cor diferente:

- 1º Ano do Ciclo da Alfabetização - Vermelho

---

<sup>14</sup> [www.crv.educacao.mg.gov.br](http://www.crv.educacao.mg.gov.br)

- 2º Ano do Ciclo da Alfabetização - Verde
- 3º Ano do Ciclo da Alfabetização - Azul

O primeiro volume de cada ano acompanha folhas coloridas com linguetas referentes ao índice que contém: calendário escolar; fichas para conhecer o aluno; roteiro de planejamento; capacidades linguísticas; prática pedagógica e sugestões de atividades. Ao final do guia, apresenta listas de indicações de livros de literatura, sites, *softwares*, filmes entre outros.

O Guia do Alfabetizador é um material prático, cuja proposta é reduzir, a partir de orientações metodológicas e sugestões de atividades, o alto índice de alunos que não dominam as habilidades básicas do ler e escrever.

O objetivo é oferecer suporte alfabetizador, e facilitar a prática pedagógica, organizar as ideias em torno de uma sequência didática ordenada e orientar o planejamento diário. O foco principal é contribuir para a resignificação da prática pedagógica, com ênfase no processo de alfabetização. Ele foi elaborado a partir das orientações contidas nos documentos da SEE/MG, da Coleção **Orientações para a Organização do Ciclo da Alfabetização**.

O Guia do Alfabetizador não indica o método de alfabetização a ser aplicado, mas busca organizar a forma de trabalhar, apresenta algumas estratégias, cita alguns recursos didáticos e detalha procedimentos de atuação e de avaliação formativa.

O guia apresenta de forma detalhada e em uma linguagem mais acessível aos educadores os quadros sobre a organização das capacidades linguísticas, já apresentadas no caderno 2 da Coleção **Orientações para a Organização do Ciclo da Alfabetização**, têm como objetivo instrumentalizar o alfabetizador na seleção de práticas pedagógicas que visam a alcançar o objetivo maior da SEE/MG: “todos alunos lendo e escrevendo até os 8 anos”. O quadro de organização das capacidades encontra-se estruturado da seguinte forma:

- Definição do eixo: desenvolvimento da oralidade, leitura, apropriação do sistema de escrita, compreensão, produção e valorização da cultura escrita.
- Primeira coluna – capacidades linguísticas que os alunos deverão desenvolver durante o ano do ciclo.
- Segunda coluna – práticas estabelecendo o que deve ser ensinado.

- Terceira coluna – indica a freqüência de quantas vezes o alfabetizador deverá inserir as práticas pedagógicas adequadas.
- Quarta coluna – avaliação – apresenta algumas sugestões e estratégias para intervenções frente às dificuldades apresentadas pelos alunos durante o processo de alfabetização.

Os professores entrevistados foram questionados quanto ao grau de conhecimento e utilização do Guia do Alfabetizador. Todos os entrevistados conhecem o Guia do Alfabetizador. O grupo de professores das escolas urbanas afirmou que utiliza efetivamente. Na Escola X os professores afirmam que conhecem superficialmente, mas que utilizam algumas atividades. Na Escola Y, uma professora disse que a supervisora entregou, no início do ano, um guia, mas não a orientou como usá-lo, e como ela não estava no ciclo da alfabetização nos anos anteriores não teve a oportunidade de estudá-lo. A outra professora disse que estava procurando sozinha conhecer melhor o guia e que gostava das atividades nele contidas. A professora do 3º ano do ciclo da alfabetização da Escola Y afirmou que utiliza o guia para organizar seus planos de aula, para trabalhar a diversidade dos gêneros textuais além de usar muitas atividades.

Conclui-se que o Guia do Alfabetizador, dentre os materiais institucionais disponibilizados aos professores do ciclo da alfabetização é o que obteve maior índice de utilização, visto que todos os professores entrevistados o conhecem, 63,5% utilizam efetivamente e 36,5% disseram que conhecem superficialmente e utilizam as atividades sugeridas em sala de aula.

Com base nos comentários realizados pelos entrevistados, como foi dito por uma professora da Escola Y “utilizo muitas atividades, uso para enriquecer meu plano de aula, adoro o guia do alfabetizador”, pode-se inferir que o Guia do Alfabetizador efetivamente entrou na sala de aula, mas que os estudos para melhor utilização do mesmo precisam ser retomados e aprofundados.

#### 2.4.3 Terceira Dimensão: Nível de satisfação dos professores no exercício da docência

Na terceira dimensão da entrevista, foi questionado o nível de satisfação dos professores alfabetizadores no exercício da docência. Aos entrevistados foi pedido

que respondessem as assertivas apresentadas, seguindo uma escala de 1 a 4, no qual o 1 é forte discordância, 2, 3, escalas intermediárias e o 4 forte concordância.

**Quadro 3-** Nível de satisfação dos professores no exercício da docência

3º Dimensão Nível de Satisfação dos Professores no Exercício da docência		Escola A			Escola B			Escola X		Escola Y		
		Professora 1	Professora 2	Professora 3	Professora 1	Professora 2	Professora 3	Professora 1	Professora 2	Professora 1	Professora 2	Professora 3
1. Estou satisfeita em trabalhar como Professora	Forte Discordância											
	Discordo											
	Concordo											
	Forte Concordância	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2. Gosto de trabalhar nesta Escola	Forte Discordância											
	Discordo											
	Concordo		X	X		X	X	X	X			X
	Forte Concordância	X			X					X	X	
3. Mesmo que pudesse escolher, permaneceria com essa turma	Forte Discordância											
	Discordo				X				X			
	Concordo		X	X			X	X				
	Forte Concordância	X				X				X	X	X
4. Estou satisfeita com o nível de aprendizagem dos meus alunos	Forte Discordância											
	Discordo				X	X			X			
	Concordo	X	X	X			X	X		X	X	X
	Forte Concordância											

**Fonte:** Elaborado pela autora com base na entrevista realizada.

Diante do tópico 1, prevaleceu uma unanimidade, ou seja 100% dos entrevistados, responderam que estão satisfeitos em trabalharem como professores. Complementando a assertiva foi perguntado o motivo da satisfação e todos responderam que não mudariam de profissão e que desde muito cedo desejaram ser



professores. Pelos argumentos apresentados, verifica-se que os profissionais entrevistados manifestaram satisfação no exercício da docência.

A segunda assertiva na escala de questionamento aos entrevistados, diz respeito à satisfação do professor em trabalhar na escola em que se encontra lotado. A resposta que prevaleceu entre os entrevistados se manteve entre o concordo e forte concordância. Houve entre os entrevistados da Escola X 100% de forte concordância, vale lembrar que a referida escola está localizada na zona rural, cujo acesso é, entre todas, o mais difícil.

Observa-se que entre os professores entrevistados nas quatro escolas, o nível de satisfação evidenciado na docência e quanto ao local de trabalho encontra-se elevado na avaliação geral. Vale ressaltar que a infraestrutura das escolas se aproxima variando quanto aos aspectos estéticos exteriores de uma escola para outra, uma vez que todas passaram recentemente por reformas.

Quanto ao nível de satisfação em relação à atuação na turma em que se encontram os entrevistados, um professor da Escola B e outro da Escola X, ou seja, 18% dos entrevistados, manifestaram insatisfação com a turma em que atuam. E neste contexto 36% dos respondentes afirmaram estarem satisfeitos com suas turmas e 45% dos professores manifestaram muita satisfação em estarem em suas respectivas turmas de atuação.

Assim sendo, observa-se que 82% dos entrevistados externaram contentamento com a série em que trabalham. Tal nível de satisfação contribui significativamente para que a destinação do tempo para planejamento e intervenção pedagógica não se transformem em fardos pesados geradores de queixumes.

A satisfação da maioria dos professores em atuarem em suas turmas facilitaria, inicialmente, o acolhimento às orientações emanadas da SEE/MG e o monitoramento das ações realizadas externamente pelos supervisores pedagógicos da escola e pelos analistas educacionais da regional de ensino.

Quanto ao nível de satisfação com a aprendizagem da turma, nenhum dos entrevistados responderam que estavam plenamente satisfeitos com a aprendizagem de seus alunos, contudo não houve nenhuma resposta com forte discordância em relação à aprendizagem dos alunos. Houve unanimidade entre os respondentes das Escolas A e Y em que os professores externaram satisfação com o aprendizado de sua turma.

A Escola B, que obteve a segunda maior proficiência dentre o grupo das quatro escolas, com 80% dos alunos no nível recomendável, aproximadamente 66% dos professores demonstraram insatisfação em relação ao nível de aprendizado de suas turmas, sinalizando um grau de exigência mais elevado que os demais respondentes.

Considerando-se que a satisfação com a aprendizagem dos alunos está intimamente relacionada com os objetivos e as expectativas projetadas ao processo ensino-aprendizagem, pode-se dizer que quanto maior a expectativa, maior empenho na busca pela conquista dos resultados.

Concluindo a análise sobre a satisfação dos professores com o aprendizado de suas respectivas turmas, observa-se 73% dos entrevistados satisfeitos com o resultado do seu trabalho, e 27% insatisfeitos com o nível de desempenhos de alunos demonstrados através do PROALFA, o argumento da professora da Escola Y é de que não é possível ficar satisfeita pois sempre há espaço para melhoria e crescimento da turma.

A insatisfação da referida professora, aponta para uma reflexão acerca de suas limitações quanto ao alcance de êxito na aprendizagem de todos os alunos por ela atendido, nesse sentido Marcelo (2009) diz “que a profissão docente e o seu desenvolvimento constituem um elemento fundamental e crucial para assegurar a qualidade da aprendizagem dos alunos”. Reside aqui a importância de um programa de formação continuada em serviço que possa atender os professores nos procedimentos de ensino e intervenção aos alunos com maior dificuldade nos processos de aprendizagem.

#### 2.4.4 Quarta Dimensão: Nível de conhecimento dos professores das escolas pesquisadas sobre os resultados do PROALFA e as Metas Pactuadas

Na quarta dimensão da entrevista o enfoque foi direcionado à avaliação das políticas públicas educacionais em Minas Gerais. Os respondentes foram questionados quanto ao nível de conhecimento sobre o PROALFA, a coerência dos resultados obtidos nesta avaliação externa no âmbito da realidade escolar. O contexto das avaliações externas e o estabelecimento das metas foram questionados quanto à sua adequação.

A política de responsabilização dos resultados educacionais, reflete a eficiência dos serviços prestados pelas unidades de ensino e aponta o norte, para os profissionais que se encontram mergulhados em meio a um turbilhão de atividades, em uma rotina intensa e por vezes desordenadas frente às pressões geradas em busca das metas estabelecidas.

Sabe-se que é necessário que haja coerência entre o trabalho proposto para ser realizado na sala de aula, mediante a matriz curricular, em sintonia com as avaliações externas e as metas propostas.

Considerando-se a importância do conhecimento das metas e dos resultados obtidos no PROALFA no interior de cada uma das escolas que participaram da pesquisa, a quarta dimensão da entrevista está voltada para o nível de compreensão dos professores quanto aos indicadores das avaliações externas e as metas propostas.

Quadro 4 - Nível do conhecimento dos professores quanto aos resultados do PROALFA e as metas pactuadas

4ª Dimensão Nível de conhecimento dos Professores das Escolas pesquisadas sobre o PROALFA e as metas pactuadas		Escola A			Escola B			Escola X		Escola Y		
		Professora 1	Professora 2	Professora 3	Professora 1	Professora 2	Professora 3	Professora 1	Professora 2	Professora 1	Professora 2	Professora 3
Você conhece as metas estabelecidas pela SEE/MG do PROALFA para sua escola?	Sim	X	X	X	X	X	X		X			
	Não							X		X	X	X
Considera adequadas as metas do PROALFA propostas para sua escola?	Sim							X				
	Não	X	X	X	X	X	X					
	Não sei dizer							X		X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora com base na entrevista realizada.

Todos os professores das Escolas A e B conheciam os resultados e as metas do PROALFA, estas escolas estão localizadas no perímetro urbano e com maior prevalência de profissionais efetivos. Já as escola da zona rural, em que a maioria dos professores estão vinculados à escola através de contratos temporários, aproximadamente 80% dos respondentes das Escolas X e Y desconheciam os resultados e as metas do PROALFA estabelecidas para suas escolas.

Partindo do princípio de que todos os profissionais da escola deveriam conhecer os resultados e as metas propostas pelo sistema de ensino, para que os mesmos possam contribuir na consolidação da missão da escola contida em seu projeto político pedagógico, percebe-se que há necessidade nas Escolas X e Y de aprimorarem o processo de divulgação e apropriação de seus indicadores educacionais.

A questão seguinte foi direcionada aos entrevistados, diz respeito à adequação das metas estabelecidas pela SEE/MG para as escolas. Foram apresentadas as metas e os resultados aos professores que disseram não conhecer ou não se lembrar.

Todos os professores das Escolas A e B apresentaram opiniões que discordam da coerência dos resultados do PROALFA. Quando perguntado o motivo da discordância, as respostas se assemelharam.

Segundo relato da entrevistada 1, que atua no segundo ano do ciclo da Alfabetização da Escola A:

Tenho acompanhado o nível de desempenho da escola, que não foi tão bom, mas é nítido o empenho dos profissionais daqui. Acho que esse resultado pode ter sido influenciado por fatores externos, as condições socioeconômicas aqui do bairro é muito baixa, não temos apoio da família. Às vezes sinto-me frustrada em saber que vou entregar alunos para o terceiro ano que ainda não estão lendo.

Analisando-se o argumento da professora acima, percebe-se um sentimento de impotência num misto com a frustração em admitir, que apesar de ter feito seu trabalho com tanto empenho, o resultado do PROALFA apresenta-se de forma negativa, e, portanto parece inadequado, segundo a mesma professora, as metas são muito altas, a ajuda externa à sala de aula se apresenta infrequente e frágil. A referida entrevistada argumenta ainda, que a escola precisa de professor recuperador<sup>15</sup> e que são necessários mais recursos financeiros.

A entrevistada 2 da Escola A concorda com o estabelecimento das metas, pois segundo ela, é através das metas que os trabalhos vão se desenvolvendo, mas sente-se muito pressionada, sem orientação e apoio adequado.

---

<sup>15</sup> Professor Recuperador: é o professor atua em algumas redes municipais, com os alunos do baixo desempenho fora da sala de aula individualmente. Contudo não existe esse profissional na rede estadual de Minas Gerais.

Os demais argumentos são recorrentes, admite-se que as metas são muito altas, não acompanham a realidade dos alunos, e há falta de apoio externo à sala de aula. Quanto à professora da Escola Y que disse que não sabia responder, ela argumentou que trabalhava anteriormente na educação infantil e que desconhecia todo esse processo e que preferia não emitir opinião.

É muito importante para o alcance da missão desejada por uma instituição, que os sujeitos que a compõem tenham todos, o olhar voltado para a mesma direção. Segundo Robert (1998, p. 40), sobre a insígnia de Administração Cristovão Colombo: “Quando ele partiu, não sabia para onde ia. Quando chegou, não sabia onde estava. Quando voltou, não sabia dizer onde esteve”, com a organização das metas direcionando o caminho para a ascendência na proficiência e conseqüentemente na qualidade da educação. Conhecer os resultados é saber onde se está, e apontando a distância de onde se espera chegar, com o estabelecimento das metas, é apresentado o percurso a ser trilhado, pode-se então, reunir esforços para se alcançar o alvo.

#### 2.4.5 Quinta Dimensão: Processo de Formação Continuada em Serviço

A quinta dimensão da entrevista aborda o processo de formação continuada em serviço. Considerando que a legislação vigente prevê oito horas mensais da carga horária do docente destinada a reuniões pedagógicas. Cada escola se organiza, determinando dia e horário específicos em que são realizadas as reuniões de módulo 2.

Quando questionados sobre as reuniões pedagógicas na escola, todos os professores das quatro escolas pesquisadas, responderam que as reuniões acontecem semanalmente, mas que o atendimento pode melhorar.

Os professores da Escola B disseram que as reuniões de módulo 2 são administrativas ou direcionadas para os anos finais do ensino fundamental e que os anos iniciais não são contemplados nas reuniões pedagógicas. Segundo as entrevistadas não há suporte pedagógico condizente com a necessidade. As trocas de experiências acontecem no recreio e no trajeto de ida e volta para escola, uma vez que as professoras utilizam o mesmo transporte.

Quando as entrevistadas foram questionadas em relação à satisfação no assessoramento pedagógico houve variações nas respostas, mas não houve nenhuma resposta na opção forte concordância.

Quadro 5 - Processo de Formação Continuada

5º Dimensão Processo de formação continuada em serviço, assessoramento pedagógico e reconhecimento profissional		Escola A			Escola B			Escola X		Escola Y		
		Professora 1	Professora 2	Professora 3	Professora 1	Professora 2	Professora 3	Professora 1	Professora 2	Professora 1	Professora 2	Professora 3
A Escola oferece espaço adequado à socialização dos conhecimentos dos professores?	Forte Discordância											
	Discordo					X					X	
	Concordo	X	X	X	X		X			X		X
	Forte Concordância							X	X			
Tenho recebido assessoramento pedagógico por parte da supervisora da escola de forma satisfatória?	Forte Discordância				X	X	X					
	Discordo	X										
	Concordo		X	X				X	X	X	X	X
	Forte Concordância											
Percebo que meu trabalho tem sido reconhecido pela equipe gestora?	Forte Discordância											
	Discordo										X	
	Concordo	X	X	X	X		X	X	X	X		X
	Forte Concordância					X						

**Fonte:** Elaborado pela autora com base na entrevista realizada

Quanto ao questionamento sobre o espaço oferecido pela escola para socialização dos conhecimentos dos professores, a professora 2 da Escola B, discordou, argumentando que *“as professoras dos anos iniciais não são contempladas nas reuniões pedagógicas e que os processos de socialização de suas práticas e conhecimentos são realizados entre elas em outros espaços”*.

Os professores das Escolas X e Y, disseram que as supervisoras ajudam, mas que podem melhorar muito, e que, nem todas as vezes que recorrem ao serviço da supervisora, são atendidas.

Na Escola A os respondentes disseram que a supervisora possui limitações em decorrência da pouca experiência dela na função e por falta de tempo e que a supervisora não colabora muito com trabalho em sala de aula.

Os professores da Escola B atribuíram o conceito de forte discordância ao item em questão. Quando solicitada uma justificativa para a pontuação dada, a entrevistada 1 disse:

A supervisora não sabe o que acontece em sala de aula, tudo que a gente busca com ela, não obtemos o retorno. Ela não tem domínio dos materiais institucionais. Não nos oferece nenhum apoio. Pede constantemente para preenchermos formulários desnecessariamente. Somos umas pelas outras enquanto professoras. Temos o apoio da diretora e da vice-diretora, mesmo com limitações por falta de tempo.

Ainda de acordo com a entrevistada 2: *“A supervisora tem boa vontade, mas tem muita dificuldade, nós professoras é que temos de ajudá-la”*. Já a entrevistada 3, da referida escola, argumenta que a supervisora nunca olhou o seu caderno de plano e nem os cadernos de atividades de seus alunos.

Conclui-se por este item da entrevista que a formação continuada nas escolas através das reuniões pedagógicas apresenta fragilidades e precisa de aprimoramento na dinâmica de sua condução, além disso, percebe-se pouco investimento na gestão pedagógica, que segundo Lück (2009):

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

Quando questionadas sobre o reconhecimento do trabalho que é realizado em sala de aula e sua conseqüente validação, a maioria das professoras disse que se sentem valorizadas.

Nesta etapa da entrevista percebe-se a dificuldade dos entrevistados em avaliarem o nível deste reconhecimento, talvez por falta de um instrumento específico para realizar a mensuração, alguns respondentes buscaram na memória um momento especial, um elogio relevante ou algo parecido. A identidade profissional vai se construindo ao longo das etapas vividas nos relacionamentos no

trabalho e as conclusões que se formam na transposição didática relativas ao feedback recebido, com nos diz Carlos Marcelo (2009)

A identidade profissional é a forma como os professores se definem a si mesmos e aos outros. É uma construção do seu *eu* profissional, que evolui ao longo da sua carreira docente e que pode ser influenciada pelas reformas e contextos políticos, que integra o compromisso pessoal, a disponibilidade para aprender a ensinar, as crenças, os valores, o conhecimento sobre as matérias que ensinam, as experiências passadas, assim como a própria vulnerabilidade profissional. (MARCELO, 2009)

Como se aprende a ensinar? A busca para resposta a tal questionamento ocorre a evolução dos conceitos e a resignificação do eu frente aos desafios no cotidiano da sala de aula.

#### 2.4.6 Sexta Dimensão: Avaliação da atuação do dirigente escolar pelos professores entrevistados

Comparativamente à avaliação apresentada no documento do PROEB/2010 referente à análise dos fatores contextuais, a sexta dimensão da entrevista aborda o olhar avaliativo dos professores entrevistados acerca da atuação dos dirigentes escolares, no âmbito da competência na gestão escolar, no envolvimento no dia da escola, no estilo do processo de tomada de decisão, na capacidade de convencimento e negociação e na capacidade de atrair a comunidade para a escola.



Quadro 6- Avaliação da atuação dos dirigentes escolares pelos professores entrevistados

6º Dimensão Avaliação da atuação do dirigente escolar pelos professores entrevistados		Escola A			Escola B			Escola X		Escola Y		
		Professora 1	Professora 2	Professora 3	Professora 1	Professora 2	Professora 3	Professora 1	Professora 2	Professora 1	Professora 2	Professora 3
Boa competência na gestão da escola	Forte Discordância											
	Discordo									X		
	Concordo		X			X			X		X	
	Forte Concordância	X		X	X		X	X				X
Envolvimento satisfatório na rotina da escola	Forte Discordância											
	Discordo		X							X		
	Concordo			X		X			X		X	
	Forte Concordância	X			X		X	X				X
Estilo de ação satisfatório no processo de tomada de decisão	Forte Discordância											
	Discordo		X									
	Concordo	X		X	X	X	X		X	X	X	
	Forte Concordância							X				X
Boa capacidade de convencimento e negociação	Forte Discordância											
	Discordo										X	
	Concordo	X	X	X		X	X	X	X	X		
	Forte Concordância				X							X

Fonte: Elaborado pela autora com base na entrevista realizada

Ao analisar as respostas obtidas, observa-se que houve consenso entre o grupo de professores da Escola B quanto ao estilo satisfatório de tomada de decisão, e na Escola A quanto ao item “boa capacidade de convencimento e negociação”.

Nos demais itens questionados, não houve consenso, uma vez que cada professor apresentava sua opinião em conformidade com as experiências próprias anteriormente vividas.

Os professores da Escola A, concluindo a avaliação, disseram que a diretora vive sobrecarregada com “mil atribuições” e acham que ela deveria dialogar mais e dar mais atenção às pessoas.

Em relação à Escola B, na conclusão deste item argumentaram acerca do peso excessivo do trabalho da diretora por falta do apoio das especialistas, que segundo as três professoras não realizam o mínimo do trabalho que espera de um supervisor. A professora 1 diz “A diretora tem se desgastado muito com a sobrecarga de trabalho, pois não tem apoio pedagógico, deveria cobrar mais das supervisoras, pois vejo que ela está estressada”. Já a professora 2 argumenta “a diretora deve manter mais diálogo com o corpo docente, pois tudo é com muita pressa, ela está sempre sobrecarregada e não tem tempo para as coisas da gente”. Enquanto a professora 3 afirma que a diretora deveria ter mais apoio dos professores, uma vez que ela não tem nenhum apoio da supervisão pedagógica, e diz: “Há muitos conflitos de ideias e muita pressão que geram desgastes por conta das imposições da SEE”.

Os argumentos apresentados pelas professoras entrevistadas da Escola B revelam o turbilhão em que os diretores se encontram diante das pressões e demandas confrontando-as às necessidades de atuação nas diversas dimensões da gestão escolar, liderando as ações pedagógicas em busca de melhores resultados educacionais. Polon (2009) apresenta na conclusão de seu artigo intitulado “Identificação dos Perfis de Liderança e Características Relacionadas à Gestão Pedagógica Eficaz nas Escolas Participantes do Projeto GERES - Estudo Longitudinal da Geração Escolar 2005 - Pólo Rio de Janeiro”, o possível caminho para superação dos conflitos existentes no interior da escola.

Sobre possibilidades de atuação dos profissionais no exercício das funções de direção, supervisão ou coordenação, na construção de uma escola democrática e de qualidade para um maior número de alunos, os resultados desta pesquisa indica que a necessidade de superação dos problemas identitários ligados à origem e desenvolvimento histórico dessas funções pela revalorização e (re)significação da dimensão “técnica e pedagógica”, considerada aqui como aquela capaz de viabilizar a prática de lideranças pedagógicas mais eficazes pelos diferentes atores que - no cenário atual marcado por políticas públicas educacionais pautadas por princípios de descentralização-desconcentração e conseqüente ampliação da autonomia das escolas-, são chamados a ocupar uma função estratégica na construção de uma escola de mais qualidade a um número maior de alunos. (POLON, 2009, p.18)

É enfatizado no Projeto Geres, após a pesquisa longitudinal, que a gestão pedagógica deve ocupar função estratégica no contexto das unidades de ensino. A Escola B, pelos relatos apresentados pelos entrevistados, possui como dificultador a pesar sobre os “ombros” da diretora, a limitação da equipe de supervisores quanto à atuação efetiva na dimensão pedagógica. Tal fato, evidenciado na entrevista, sobrecarrega a diretora.

A gestão pedagógica, segundo Heloísa Lück, reúne em sua prática, o conjunto de “atividades-meio” que deve contribuir para organizar o trabalho coletivo na escola com vistas à melhoria dos processos relativos ao ensino e a aprendizagem. Assim sendo, em uma escola, cujos profissionais, responsáveis pela execução do referido processo, não exercem competentemente sua função, acabam por comprometer o objetivo maior da escola, que é o êxito no processo ensino-aprendizagem, além de gerar sobrecarga nos demais envolvidos que necessita de um trabalho coletivo coerente.

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 melhorar a aprendizagem dos alunos é preciso observar e compreender como é desenvolvido o processo ensino-aprendizagem nesse espaço pedagógico, como os alunos reagem às diferentes experiências e seus diversos desdobramentos, que aspectos do relacionamento professor–aluno e aluno–aluno são mais favoráveis à aprendizagem e como eles são promovidos, dentre outros aspectos. (LÜCK,2009, p.100)

A gestão pedagógica em uma unidade de ensino constitui-se em estrutura de sustentação para o desenvolvimento das demais vertentes do desenvolvimento do ensino. Conforme foi apresentado nos relatos dos professores das Escolas A e B há pouco comprometimento e competência limitada no exercício da função dos supervisores pedagógicos. Tal fato tem provocando barreiras à atuação do diretor, que por sua vez, sobrecarregado e pressionado pelas demandas da rotina interna da escola e das atribuições que lhes competem junto à SRE/SEE. Ficando desta forma, sem tempo para gerir as pessoas, para colaborar para melhoria dos resultados educacionais e trabalhar qualitativamente, na construção da cultura organizacional da escola e do cotidiano escolar. Como diz Lück, 2009, o diretor deve atuar de forma a diminuir os espaços de contradições da diversidade e as discrepâncias entre realidades e suas proposições de aperfeiçoamento desejados.

Na Escola X, a professora 1 avalia a diretora como muito competente em sua atuação e que poderia haver, no entanto, mais formação continuada promovida por ela. E a professora 2 diz que a diretora deve ter mais pulso firme com os alunos.

A professora 2 da Escola Y disse que a diretora fica presa no que é superficial e que deveria se ater um pouco mais na essência da escola que é a aprendizagem dos alunos. As professoras 1 e 3, disseram que estão boa a atuação da diretora.

De modo geral, percebe-se o reconhecimento do esforço realizado pelos dirigentes escolares, no sentido de cumprirem as demandas pedagógicas, apesar das limitações existentes no contexto vivido nas escolas.

#### 2.4.7 Sétima Dimensão: Autoavaliação

O último item da entrevista estava direcionado para o processo de autoavaliação e a visão sobre como seria uma escola ideal dos professores entrevistados e suas considerações finais. As opiniões obtidas neste item variam entre professores da mesma escola, em especial quanto à visão da escola ideal em que foi proposto como ponto de partida a escola que eles têm atualmente.

Considera-se a importância da autoavaliação, no contexto desse trabalho de pesquisa, a partir da análise dos elementos internos, referentes à gestão escolar, que constituem em atenuantes ou agravantes, no processo de aquisição da consciência profissional.

Quadro 7- Autoavaliação – ESCOLA A

<u>7ª Dimensão: Autoavaliação</u>		
Entrevistados	Autoavaliação	Visão sobre como seria uma escola ideal
ESCOLA - A		
Professora 1	Preciso melhorar cada dia mais, estudar mais, ouvir mais e aprender muito.	Não há como termos uma escola ideal com uma sociedade tão complexa e problemática como temos atualmente.
Professora 2	Preciso melhorar cada dia mais, todo conhecimento é pouco.	Nunca vamos encontrar a escola ideal.
Professora 3	Tenho alcançado as metas que me proponho.	O que falta para escola ser ideal é vencer as barreiras para alcançarmos os resultados. Hoje sei que estamos no caminho certo da escola ideal.

Fonte: Elaborado pela autora com base na entrevista realizada

Em relação às considerações finais do grupo de professoras da Escola A, as opiniões convergiram em torno da valorização do profissional. As entrevistadas afirmaram que o governo deveria reconhecer o esforço que tem sido realizado nas escolas em conjunto com os professores e melhorar o salário dos profissionais da educação, segundo elas, pode continuar cobrando e pressionando, mas é preciso pagar melhor.

No processo de autoavaliação, a maioria das entrevistadas admitem que ainda tem muito a aprender e que precisam melhorar, mas a professora 3 diz que tem uma visão mais otimista sobre sua própria atuação e também em relação à escola ideal.

Quadro 8- Autoavaliação: ESCOLA - B

<u>7ª Dimensão: Autoavaliação</u>		
Entrevistados	Autoavaliação	Visão sobre como seria uma escola ideal
<b>ESCOLA - B</b>		
Professora 1	Tenho muito a melhorar, mas procuro oferecer o melhor que há em mim, sei que preciso ter mais paciência. Trabalho também na rede municipal, e lá me cobra muito mais que a rede estadual, contudo tenho muito mais apoio tanto em recursos materiais quanto nas práticas em sala de aula na escola do município em que atuo.	Para termos uma escola ideal, o estado deveria oferecer no mínimo um professor recuperador, bem preparado e entendido do processo de alfabetização, para nos ajudar junto aos alunos com maiores dificuldades, pois é impossível numa turma de 30 alunos, como a minha, oferecer atenção diferenciada à quatro alunos com atraso de quase dois anos de aprendizagem. A escola em que trabalho na rede municipal ficou com IDEB de 7,1 e para mim esta escola está bem próxima de ser uma escola ideal, só que lá tem recuperador e uma supervisora bem atuante.
Professora 2	Sinto-me uma boa professora, dedicada e comprometida.	Quando toda escola, for “Escola de Tempo Integral”
Professora 3	Sou cheinha de defeitos, às vezes perco a paciência, fico muito brava, as vezes não consigo fazer com que todos os meus alunos tenham bom desempenho, mas sou muito amiga, enérgica, sou é muito dedicada só quero o bem de todos, estudo e preparo minhas aulas, tenho muito cuidado com os erros de meus alunos, vigio sempre a escrita correta. Preparo em casa as atividades extras para os meus alunos com dificuldade.	Seria uma escola que tivesse o total apoio dos pais, que nem precisasse de tanta tecnologia. Com bons profissionais, todo mundo engajado no mesmo compromisso, para que não houvesse tanto confronto os alunos acho que na escola ideal os alunos deveriam ter mais envolvimento e respeito com os estudos. É preciso que todos os educadores tenham o compromisso sério na missão de educar. E que os cursos técnicos profissionalizantes estivessem dentro da prática das escolas.

Fonte: Elaborado pela autora com base na entrevista realizada

Na Escola B os professores foram mais expressivos e a professora 1 estabeleceu uma comparação entre as redes estadual e municipal, É conveniente salientar, aqui que a proficiência média das escolas estaduais da SRE/Patrocínio obtiveram maior resultado que as escolas municipais, contudo ao posicionar-se entre as 47 regionais de ensino do estado, separando as escolas municipais das

estaduais, o resultado da rede municipal da SRE/Patrocínio se matem bem à frente das escolas estaduais.

Quanto à visão de uma escola ideal, mesmo apresentando argumentos distintos, as três professoras entrevistadas, apresentaram possibilidades para a construção de cenários melhores na educação.

Nas considerações finais, a professora 2 disse ser 2012 seu último ano de efetivo exercício, após 33 de docência, já possui um cargo em que está aposentada como professora e afastará para aposentadoria em seu segundo cargo. A referida professora afirma ter a sensação do dever cumprido e que sentirá saudades de tudo o que foi vivido junto aos seus alunos. Percebe-se em sua declaração final uma alegria somada à satisfação em ter escolhido como profissão o magistério.

As professoras 1 e 3 manifestaram preocupação com relação ao encerramento das turmas dos anos iniciais na Escola B, uma vez que, em 2014, não haverá nenhuma turma para lecionarem, portanto, 2013 será o último ano delas na referida unidade de ensino.

Segundo Marcelo (2009), os professores distinguem-se entre si em função da importância que dão as características profissionais como conhecimento e atitudes, desenvolvendo uma resposta própria ao contexto. Portanto, a variação que aparece nas respostas das entrevistadas quanto à autoavaliação do seu trabalho agrega elementos que perpassam pela autonomia, competências específicas e capacidade de refletir sobre a própria prática, alterando o contexto em que se encontra inserido.

Quadro 9- Autoavaliação: ESCOLAS – X e Y

<u>7ª Dimensão: Autoavaliação</u>		
Entrevistados	Autoavaliação	Visão sobre como seria uma escola ideal
<b>ESCOLA - X</b>		
Professora 1	Tenho muita dificuldade com turmas multisseriada. Corro atrás dos colegas, estou sempre procurando melhorar.	Com poucas dificuldades, com maior envolvimento dos pais e com professores bem capacitados., tomando como base a minha formação acredito poderia ter sido mais prática com menos teoria.
Professora 2	Estou sempre buscando e pesquisando, tenho melhorado no trabalho com os cinco eixos, admito que tenho um pouco de preguiça em transcrevê-los no plano de aula, acho meio chato.	Em uma escola ideal vejo alunos mais educados e dispostos a aprender, acho que nessa escola ideal o diretor deveria ter pulso firme com os alunos que hoje dão muito trabalho para nós.
<b>ESCOLA - Y</b>		
Professora 1	Não sou dez, mas busco a cada dia melhorar.	Ta difícil, pois hoje tudo está muito complicado. Mas a escola ideal é aquela que prepara o aluno para o futuro, para vida melhor.
Professora 2	Procuro sempre trabalhar dentro do que me é proposto. Considero-me uma boa educadora, mas estou sempre buscando melhorar. Acredito que toda criança é capaz de aprender.	Em uma escola ideal, penso que todos devam trabalhar satisfeitos. Fazendo o que deve ser feito, sem muita lamentação. A escola ideal seria aquela em que todos procurem a solução para os problemas que aparecem no dia-a-dia.
Professora 3	Sou pontual, participativa, estudiosa e comprometida com meu trabalho.	A escola ideal é aquela em que os funcionários são companheiros, sinceros, dedicados e que procurassem conhecer a escola como um todo e seu entorno, visando melhorar o que lhe compete.

Fonte: Elaborado pela autora com base na entrevista realizada



A professora 1 da Escola X externou a dificuldade que encontra em trabalhar com turmas multisseriadas, tendo em uma mesma classe alunos do 1º e 2º ano em sua sala, considerando ainda que essa turma é a primeira no exercício da docência, uma vez que anteriormente exercia funções administrativas. Em suas considerações finais, a referida professora disse que se sente apoiada pela direção e pelos colegas, e que mesmo com dificuldades, continuará caminhando em busca do seu aperfeiçoamento e de melhores resultados.

Já a professora 2 disse que encontra-se satisfeita com o trabalho que tem desenvolvido, e acha que o comportamento dos alunos poderia ser melhor e que a diretora poderia colaborar um pouco mais com a disciplina dos alunos. Segundo Soares (2004) “o ideal é a escola construir-se como uma comunidade que haja o sentimento de unidade, em que se busque o consenso na solução de conflitos e amplas oportunidades para trocas intelectuais”. Nesse sentido, percebe-se na entrevista da professora 2, o sentimento da fragmentação e apontando que existe muito espaço para ser melhorado nas relações internas.

### **3 ESTRATÉGIAS PARA ELEVAÇÃO DO DESEMPENHO DAS ESCOLAS DA SRE/PATROCÍNIO**

O ato de planejar, segundo Gandin (2001), se constitui em um processo técnico para contribuir num projeto político, mediante a definição de “Horizonte”, com a descoberta da distância entre a prática e o horizonte desejado e a proposta de alteração da realidade para aproximá-la do ideal traçado. Contudo, o ideal traçado na rede pública, sustenta-se na garantia dos direitos de aprendizagem dos alunos através dos pilares do acesso, da permanência e da oferta de educação de qualidade, com os princípios da relevância, pertinência e equidade.

As avaliações externas e internas, neste contexto, conforme a Resolução CNE 07/2010, exercem a função redimensionadora da ação pedagógica, devendo 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.

Todas as escolas estaduais, conforme orientação da SEE/MG participam dos eventos do Dia “D”: “Toda escola deve fazer a diferença” que é realizado em um dia escolar previsto no calendário escolar de todo o estado, destinado especificamente à análise dos resultados das avaliações externas e internas estabelecendo comparações relativas ao que deveria ter sido ensinado e aprendido pelos alunos com os dados reais obtidos pelas avaliações sistêmicas, promove-se a partir daí discussões sobre quais os caminhos possíveis que devem ser adotados no sentido de superar as limitações e dificuldades que foram identificadas e em seguida a equipe gestora e pedagógica juntamente com o corpo docente, elaboram o Plano de Intervenção Pedagógica, contendo ações concretas a serem executadas ao longo do ano letivo em curso e no primeiro semestre do ano subsequente. O segundo momento do Dia “D”: “Toda comunidade participando” acontece em sábado letivo, dois dias após da etapa anterior em que se refere à construção do Plano de Intervenção Pedagógica. A programação deste segundo momento tem duração de quatro horas destinada ao corpo docente e discente, pais, equipe gestora e pedagógica e os demais servidores da escola, com a finalidade de prestar contas à comunidade dos resultados educacionais obtidos por cada escola e a apresentação

do Plano de Intervenção elaborado pelos educadores da escola, com vistas à análise e aprovação pela comunidade escolar.

Após a aprovação pela comunidade escolar da proposta de intervenção da escola, inicia-se em tese, sua execução. E ao analisar as propostas de intervenção das Escolas A, B, X e Y em estudo neste trabalho de pesquisa, verifica-se que elas ainda encontram-se numa dimensão que visa a atender, prioritariamente, as exigências burocráticas do sistema. Sua correlação com a aplicação prática ainda se apresenta de forma incipiente. Verifica-se uma ausência da prática sistemática de intervenção. Há necessidade de maior atenção nas dificuldades dos alunos nutrindo-os com orientações e atividades correspondentes aos desafios a serem superados por cada aluno. No entanto percebe-se que a rotina comum à escola absorve todo o tempo dos educadores e apenas se não houver nenhuma ocorrência extra no dia é que se direciona o atendimento para a intervenção.

Problemas comuns, como ausência de professor por motivos de saúde, ausência do diretor na gestão pedagógica por razões administrativas, pouca atuação do especialista da educação básica sob o argumento de possuir tempo restrito para dedicar-se ao estudo para aprofundar seus conhecimentos específicos nas demandas atuais do processo ensino, aprendizagem e intervenção no ciclo da alfabetização. Todos esses problemas constituem, no âmbito interno da escola, elementos dificultadores para efetiva aplicação do Plano de Intervenção Pedagógico na escola.

Ultrapassar as barreiras sutis e reais acima apresentadas requer uma mudança na cultura organizacional interna da escola, com a implantação de uma gestão pedagógica e de resultados educacionais capazes de produzir resultados eficientes e eficazes.

Considerando o contexto atual da sociedade, tem-se tornado uma prática nas políticas públicas educacionais direcionar ações efetivas para sala de aula, atrelado ao seu monitoramento. Nesse sentido, surge uma preocupação por parte dos sistemas de ensino e das unidades escolares visando reorganizar suas rotinas, enfatizado a aprendizagem dos alunos, colocando-os no centro das atenções de todas as ações educacionais, descentralizando esforços e alinhando as orientações institucionais às práticas desenvolvidas no interior das escolas.

Ao investigar os caminhos percorridos por quatro escolas estaduais com perfis socioeconômicos semelhantes e desempenho no SIMAVE/PROALFA-2010

distintos sinaliza-se que há um descompasso no ritmo da gestão da aprendizagem dos alunos. Desta forma, a intervenção pedagógica torna-se um instrumento eficaz para acertar o passo no compasso da aprendizagem significativa dos educandos.

O gerenciamento dos processos pedagógicos realizados nas escolas pelas equipes pedagógicas e gestora, bem como as implicações para o desfecho da responsabilização no contexto da gestão de resultados, pedem a elaboração e a execução de um plano de intervenção pedagógica. Como toda constatação pede uma intervenção no que deve ser melhorado, diz Paulo Freire:

Constato para mudar e não para me acomodar. Seria uma desolação para mim, se, enquanto ser humano tivesse de reconhecer a minha absoluta incapacidade de intervir eficazmente na realidade, se tivesse de reconhecer que minha aptidão para verificar não se alonga na de mudar o contexto em que verifiquei, provocando futuras verificações diferentes. (FREIRE, 1977, p. 42).

A análise dos resultados do PROALFA, no recorte feito através de quatro escolas da SRE/Patrocínio, apresenta dificuldades e possibilidades já estabelecidas no decorrer do processo de universalização do ensino fundamental. Uma das barreiras que se apresenta nesse cenário, é a dificuldade na estrutura organizacional interna das escolas em promover com efetividade, ações pedagógicas que atendam aos alunos com baixo desempenho na aprendizagem. Eis a indagação de Paulo Freire, no sentido de, após constatar a ineficiência do sistema em atender de modo diferenciado, aplicando a intervenção coerente e oportunamente aos alunos com dificuldades na aprendizagem, e só então, obter futuras constatações com resultados melhores.

A quem interessam os resultados aqui apresentados? Trata-se de um problema de gestão acrescido de ineficiência na prática pedagógica? Como produzir novas verificações nesse contexto?

Os gestores que atualmente lideram o processo ensino-aprendizagem buscam resultados melhores e, inevitavelmente, precisam alterar os processos que encaminham tais resultados, começando por uma reflexão crítica de sua própria prática. Já disse Paulo Freire: “O que teríamos que fazer, então, seria, como diz Paul Legrand, ajudar o homem a organizar reflexivamente o pensamento. Colocar como diz Legrand, um novo termo entre o compreender e o atuar: o pensar” (FREIRE, 1984, p.67-68).

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais já adota em sua política educacional o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP) que tem como objetivo o monitoramento das ações pedagógicas e a oferta de apoio aos educadores através de formação continuada conduzidas pela Diretoria Educacional da SRE/Patrocínio, mediante a execução das atribuições dos analistas educacionais. O mecanismo de financiamento para a proposta que ora é apresentada, consiste no uso adequado dos recursos que a escola já dispõe, intensificando e aprimorando as práticas interventivas, ou seja, a proposta, implica numa forma diferenciada na organização do monitoramento que existe atualmente nas escolas e com ações pontuais a serem implementadas nas práticas de sala de aula e no processo de intervenção.

As mudanças aqui propostas referentes ao monitoramento da aprendizagem já acontece de forma incipiente em muitas escolas. Contudo, em muitas circunstâncias sem a devida qualificação técnica. É preciso que se tornem mais intensivas, em especial, no que tange à formação dos especialistas da educação básica, que atuam no interior das unidades de ensino assessorando e monitorando o processo pedagógico. Estes profissionais são co-responsáveis pela gestão pedagógica e pelos resultados educacionais.

Segue um plano de ação educacional visando à efetivação da referida proposta cuja meta é elevar a proficiência média do PROALFA da SRE/Patrocínio em 2014 para 609,4:

Quadro 10: Plano de Ação Educacional

PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL				
O que fazer?	Como fazer?	Quando fazer?	Quanto gastar?	Quem são os responsáveis?
1- Elevar o nível de compreensão e análise dos resultados das avaliações externas, revistas e boletins pedagógicos com relatórios das atividades desenvolvidas sendo socializados e entendidos por todos da escola.	1- Promover grupos de estudos envolvendo 20 gestores escolares e 20 especialistas da educação básica, tendo como foco: o livro <b>Dimensões da gestão escolar e suas competências</b> de Heloísa Lück; os boletins pedagógicos do SIMAVE e da PROVA BRASIL.	1- Realizar cinco encontros anuais, com carga horária de 40 horas, distribuídos nos meses de fevereiro; abril; junho; agosto e outubro de 2014.	(diárias) R\$ 3.145,00 (lanche) R\$ 1.680,00 (xérox) R\$ 200,00 <b>Total R\$ 5.025,00</b> <b>Obs:</b> os valores mencionados podem ser incluídos no Plano de Aplicação de Recursos (PAR) da SRE/Patrocínio, destinando as diárias para 12 profissionais que residem fora do município sede, valor de R\$ 52,50. O lanche no valor de R\$ 12,00 destina-se aos 28 profissionais da sede.	✓ Diretora Educacional  ✓ Gerente do Programa de Intervenção Pedagógica – Alfabetização no Tempo Certo (PIP/ATC)

<p>2- Criar o “Projeto Traçando Percursos na alfabetização” com o objetivo de aprimorar as práticas pedagógicas em sala de aula. Priorizando o desenvolvimento das competências e habilidades dos docentes, mediante formação continuada. Serão constituídos grupos de estudos com professores dos diferentes níveis de atuação. O propósito do referido projeto é agregar à prática docente, as competências necessárias às demandas atuais de alfabetização, letramento e aprendizagem significativa.</p>	<p>2- Mobilizar a equipe de analistas educacionais da SRE e promover dois encontros regionais envolvendo todos os professores do Ciclo da Alfabetização da rede estadual voltado para as práticas em sala de aula e as estratégias de ensino.</p>	<p>2- realizar o primeiro encontro em fevereiro/2014 com carga horária de oito horas, e segundo encontro com a mesma carga horária em agosto/2014.</p>	<p>(diárias) R\$ 2.100,00 (lanche) R\$ 1.440,00 (xérox) R\$ 200,00 <b>Total R\$ 3.740,00</b></p> <p><b>Obs:</b> O referido projeto será enviado à SEE/MG visando análise, aprovação e liberação do recurso financeiro. Serão atendidos 80 educadores que atuam no Ciclo da Alfabetização, sendo que 20 residem fora do município sede e necessitam de diárias, no valor de R\$ 52,50. E os 60 que residem na localidade do encontro receberam apenas o lanche no valor de R\$ 12,00 por pessoa.</p>	<p>✓ Diretora Educacional;</p> <p>✓ Gerente do PIP/ATC;</p> <p>✓ As 05 analistas educacionais que atuam no monitoramento do PIP/ATC.</p>
---	---	--	---	--

<p>3- Elaboração, execução, monitoramento e avaliação de um plano de ação estratégica centrado na melhoria significativa do desempenho dos alunos.</p>	<p>3- Oferecer suporte pedagógico às unidades de ensino visando à criação de ações, dentro de uma organização seqüenciada de avaliação diagnóstica, planejamento, atividades de ensino, simulados e práticas de intervenção pedagógicas, com estratégias de ensino diversificadas, propondo alcançar o sucesso na aprendizagem de todos os alunos.</p>	<p>3- Inicialmente a equipe que atua no PIP/ATC será capacitada na SRE através de reuniões de estudos, oficinas de análise de dados comparativamente. Tais reuniões de estudo acontecerão em fevereiro/2014 e no decorrer do primeiro semestre, semanalmente os analistas educacionais e a diretora educacional, procederão com o acompanhamento no PIP/ATC.</p>	<p>3- Não será necessário recursos financeiros, uma vez os analistas educacionais já recebem normalmente diárias de viagem, como ajuda de custo aos deslocamentos fora do município sede.</p>	<p>✓ Diretora Educacional; ✓ Equipe de analistas educacionais do PIP/ATC</p>
<p>4- Acompanhar continuamente a evolução da prática pedagógica em sala de aula e promover seminários para apresentação das experiências exitosas;</p>	<p>4- Monitorar sistemática o desempenho contínuo do especialista da educação básica e do docente. E realizar o seminário das boas práticas as escolas que conseguiram sucesso nas estratégias de ensino e de</p>	<p>4- Monitoramento quinzenal. E a realização do seminário de boas práticas em março/2014, considerando como público alvo os</p>	<p>(diárias) R\$ 630,00 (lanche) R\$ 360,00 <b>Total R\$ 990,00</b></p>	<p>✓ Diretora Educacional; ✓ Gerente do PIP/ATC</p>



	intervenção, alternando a exposição da prática pedagógica com palestras versando acerca da teoria.	especialistas da educação básica e os dirigentes escolares.		
5-Planejar para transformar a realidade direcionando para o sucesso da aprendizagem dos educandos, mediante a implantação de uma prática de intervenção pedagógica compatível com as necessidades dos alunos.	5-Realizar grupo de estudo, entre analistas e gestores com propósito de aprofundar o conhecimento relativo ao planejamento de ensino, de intervenção pedagógica e correlacioná-lo aos níveis da leitura e da escrita conforme cada ano de escolaridade	5- Com carga horária de 16 horas dividido em duas etapas nos meses de fevereiro e março de 2014.	(diárias) R\$ 630,00 (lanche) R\$ 360,00 <b>Total R\$ 990,00</b>	✓ Diretora Educacional;  ✓ Gerente do PIP/ATC

Fonte: Elaborado pela autora.

As possíveis dificuldades de implementação relacionadas às questões econômicas dizem respeito à previsão orçamentária, que depende de aprovação do ordenador de despesas do órgão central, ou seja, depende fundamentalmente, da inserção na agenda política e na organização orçamentária da SRE/Patrocínio.

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.

Os mecanismos de divulgação desta proposta, a fim de que ocorra uma aproximação com o público-alvo que são os educadores, especialistas da educação básica e gestores escolares, encontram-se na construção de um ambiente virtual, como blog ou um sítio eletrônico, visando a criação de um espaço voltado para atualização de conhecimentos e práticas, bem como para troca de experiências.

Como formas de avaliação, propõe-se o acompanhamento da realização das metas esperadas nas avaliações externas comparando-a com as práticas pedagógicas executadas em salas de aula e com o desempenho do corpo docente no conselho de classe e nas inovações metodológicas.

A oportunidade de refletir criticamente sobre a produção dos saberes e fazeres no âmbito de atuação educacional possibilita crescimento profissional e se constitui em um convite à mudança de práticas que são reproduzidas mecanicamente no cotidiano das relações de trabalho.

Pode-se considerar que as conclusões apresentadas nesse trabalho de pesquisa não encerram as possibilidades de novas investigações e proposições com tema aqui abordado. Muitos são os caminhos a serem desbravados e aperfeiçoados na direção do êxito na educação ofertada a todas as crianças. A aprendizagem significativa com relevância, pertinência e qualidade social.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola**; aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz. 3a ed. Brasília: FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC, 2006. 198 p.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNE/CEB 7/2010.**

CAED. **Boletim de Resultados do PROALFA/2010.** SEE/MG – Volume II.

CAED. **Boletim Pedagógico do PROALFA/2010.** SEE/MG – Volume III.

CAED. **Revista Contextual do PROEB/2010.** SEE/MG.

CELLARD, A. **A análise documental.** In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

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.

FREIRE. Paulo. **Política e Educação.** 2ª edição. São Paulo. Cortez, 1995.

FREIRE. Paulo. **Pedagogia da Indignação: Cartas Pedagógicas e outros escritos,** São Paulo. Editora UNESP, 2000.

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

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: Uma questão paradigmática.** Petrópolis/RJ. Vozes, 2010. Série cadernos de gestão.

MARCELO, Carlos. (2009). **Desenvolvimento Profissional Docente: passado e futuro.** Sísifo. Revista de Ciência da Educação. 08, PP 07-22.

MINAS GERAIS. **Resolução SEE/MG Nº 1086** de 05 de abril de 2008.

\_\_\_\_\_. **Resolução SEE/MG Nº 2197** de 26 de outubro de 2012.

POLON, Thelma L. P. **Políticas para o Ensino Médio nos anos 1990** – A Experiência do Complexo Escolar Pedro II. RJ – Dissertação de Mestrado defendida junto à PUC/RJ – junho 2004.

POLON, Thelma Lucia Pinto. **Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto GERES: Estudo Longitudinal - Geração Escolar 2005 - Pólo Rio de Janeiro.**323p.Tese de Doutorado - Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2009. Disponível em <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas>

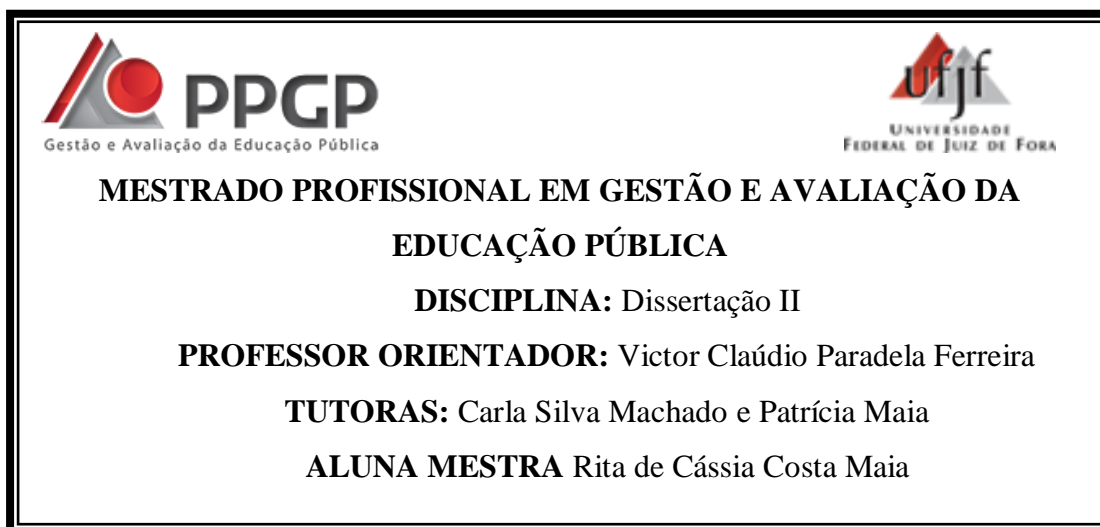
ROBERT, Michel. (1998). *Estratégia*. São Paulo. Negócio Editora.

SACRISTÁN, J. Gimeno. Consciência e acção sobre a prática como libertação dos professores. In: NÓVOA, **Profissão professor**. 2. ed. Porto: Porto Editora, 1995.

SOARES, José Francisco. (2004). O efeito da escola no desempenho cognitivo de seus alunos. **Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, 2(2). <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n2/Soares.pdf>. Consultado el (Fecha).

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Faculdade de Educação. Centro de Alfabetização, Leitura e Escrita. Avaliação Diagnóstica. Belo Horizonte: CEALE/SEE-MG, 2005.

## APÊNDICE



### ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROFESSORES

O referido instrumento compõe o trabalho de pesquisa, da aluna mestra Rita de Cássia Costa Maia, destinado a construção da dissertação intitulada: O DESEMPENHO DAS ESCOLAS DA REDE ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE PATROCÍNIO - MG NO PROALFA: UMA ANÁLISE DOS FATORES AFETOS À GESTÃO ESCOLAR.

Patrocínio/MG

Agosto/2012

**1ª Dimensão: Caracterização do perfil dos profissionais entrevistados**

1.1- Escola: A ( ) B ( ) X ( ) Y ( )

1.2- Professora: 1 ( ) 2 ( ) 3 ( )

1.3- Idade:

1.4- Tempo de experiência na alfabetização:

1.5- Formação acadêmica:

1.6- Situação funcional:

✓ efetiva concursada ( )

✓ efetivada lei 100 ( )

✓ designada ( )

1.7- Possui 2º cargo? sim ( ) não ( )

**2ª Dimensão: A utilização dos materiais institucionais**

2.1- Conhece a coleção do CEALE/SEE que contem as orientações para organização do ciclo da alfabetização?

sim ( ) não ( )

2.2- Que tipo de utilização tem feito do material do CEALE?

2.3- Conhece o Cantalelê, livro de apoio ao professor destinado ao 1º ano do ciclo da alfabetização?

sim ( ) não ( )

2.4- Que tipo de utilização tem feito do Cantalelê?

2.5- Conhece o Guia do Alfabetizador?

sim ( ) não ( )

2.6- Que tipo de utilização tem feito do Guia do Alfabetizador?

**3º Dimensão:** Satisfação dos professores no exercício da docência.

Responda as assertivas abaixo, seguindo uma escala de 1 a 4, onde o 1 é forte discordância, 2, 3, escalas intermediárias e o 4 forte concordância.

3.1 - Estou satisfeito em trabalhar como professor.

Por quê

3.2 - Eu gosto de trabalhar nesta escola.

Por quê?.

3.3 - Eu gosto de trabalhar neste ano.

Por quê?

3.4 - Mesmo que eu pudesse escolher permaneceria como professor deste ano.

Por quê?

3.5 - Eu estou satisfeito com o nível de aprendizagem dos meus alunos.

Por quê?

**4º Dimensão:** Conhecimento referente às metas pactuadas do PROALFA

4.1- Conhece os resultados do PROALFA de sua escola? sim ( ) não ( )

4.2- Considero coerentes os resultados obtidos pela escola no PROALFA.

Por quê?

4.3- Considero adequadas as metas estabelecidas pela SEE-MG para esta escola.

Por quê?

#### **5º Dimensão: Processo de formação continuada em serviço.**

5.1 - A escola oferece espaço adequado à socialização dos conhecimentos dos professores.

Por quê?

5.2 - Se os atuais professores fossem substituídos, não haveria impactos significativos à qualidade de ensino da escola.

Por quê?

5.3 - Tenho recebido assessoramento pedagógico por parte da supervisora da escola de forma satisfatória. Por quê?

5.4 - Percebo que o meu trabalho tem sido reconhecido pela equipe diretiva da escola.

Por quê?

#### **6º Dimensão: Avaliação da atuação do dirigente escolar**

Responda as assertivas abaixo, seguindo uma escala de 1 a 4, onde o 1 é forte discordância, 2, 3, escalas intermediárias e o 4 forte concordância.

6.1 - Competência na gestão da escola;



6.2 - Envolvimento com o dia-a-dia da escola;

6.3 - Estilo de ação no processo de tomada de decisão;

6.4 - Capacidade de convencimento e negociação;

6.5 - Capacidade de atrair a comunidade para a vida escolar;

6.6 - No que o diretor poderia mudar para melhorar o desempenho dele na gestão da escola?

### **Análise conclusiva da entrevista**

Auto-avaliação.

Visão sobre como seria uma escola ideal.

Considerações Finais

Local:

Data: