

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

SOLANGE RAQUEL SILVA NOGUEIRA LUZ

**O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA NA SUPERINTENDÊNCIA  
REGIONAL DE ENSINO DE POUSO ALEGRE**

JUIZ DE FORA

2013

SOLANGE RAQUEL SILVA NOGUEIRA LUZ

**O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA NA SUPERINTENDÊNCIA  
REGIONAL DE ENSINO DE POUSO ALEGRE**

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

**Orientador(a):** Fernando Tavares Júnior

JUIZ DE FORA

2013

## TERMO DE APROVAÇÃO

SOLANGE RAQUEL SILVA NOGUEIRA LUZ

O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA NA SUPERINTENDÊNCIA  
REGIONAL DE ENSINO DE POUSO ALEGRE

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

---

Orientador(a)

---

Membro externo

---

Membro interno

Juiz de Fora, outubro de 2013.

Este trabalho é dedicado a todos os analistas do Programa de Intervenção Pedagógica da SRE Pouso Alegre, cujos registros e depoimentos possibilitaram a realização da pesquisa e a proposição de solução para os problemas detectados.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela vida e pela motivação para que eu continue a caminhar, sempre.

Ao meu marido Hudson, pela paciência, apoio, incentivo e por acreditar em mim, fazendo com que esse sonho se tornasse possível.

Aos meus filhos Cezar e Julio, torcedores incondicionais, por entenderem a minha ausência.

Aos meus pais, Jésus, Guiomar, Élio e Marlene, pelo incentivo e pela torcida.

Às minhas irmãs Sônia e Sueli e a toda minha família, pela força e por compreenderem a minha ausência em muitos momentos nesses dois anos.

À Magali, que cuidou da minha família na minha ausência.

À Mônica, diretora da SRE Pouso Alegre, e Rosé, nossa diretora educacional, que abriram as portas da divisão pedagógica, para que eu pudesse realizar a minha pesquisa.

Aos analistas da Equipe Central, queridos parceiros, pelas preciosas dicas para o aperfeiçoamento do nosso trabalho.

Às analistas do PIP ATC, que me trouxeram informações importantes em todo o período da pesquisa.

Aos analistas do PIP CBC, que disponibilizaram seus registros para a realização da pesquisa.

Aos demais colegas de trabalho.

Aos tutores Sheila e Wallace, pela paciência e pelas preciosas orientações.

Ao professor Fernando Tavares, pelas orientações.

“Transformar as coisas não é fazer nada de novo; é tomar as mesmas coisas e organizá-las de outra forma. A mudança surge quando decidimos organizar as velhas coisas de outra maneira, com outras finalidades, outros propósitos.”

Bernardo Toro

## RESUMO

O objetivo desta dissertação é analisar a implementação do Programa de Intervenção Pedagógica (PIP), da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, em especial o trabalho dos analistas regionais do PIP nas escolas da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Pouso Alegre. Como objeto de estudo, a presente dissertação analisa os possíveis entraves na relação entre a Equipe Regional do PIP e as escolas acompanhadas, que não têm propiciado, na SRE Pouso Alegre, a aprendizagem significativa de todos os alunos, dificultando, por isso, a melhoria dos resultados das avaliações externas e o alcance das metas estabelecidas. Tal pesquisa é relevante, visto que temos um número considerável de alunos nos anos finais do Ensino Fundamental que não consolidaram ao menos as capacidades básicas necessárias à continuidade dos estudos. Isso foi observado pela análise dos relatórios de visita elaborados no período de agosto de 2011 a novembro de 2012, em encontros realizados nas 74 escolas da jurisdição, todas acompanhadas por eles. Com essa análise, foi possível discutir a implementação regional da política e propor alternativas viáveis ao trabalho dos analistas do PIP, visando garantir condições adequadas de aprendizagem e sucesso na trajetória escolar dos alunos, foco principal do Programa.

**Palavras-chave:** PIP. Política educacional. Avaliação da educação.

## **ABSTRACT**

This dissertation has as its aim to analyze the implementation of the Pedagogical Interference Program (PIP) by the State Secretariat of Education of Minas Gerais, focusing on the work of PIP's regional analysts at the schools of the Regional Education Superintendence (SRE) of Pouso Alegre. As an object of study, the present dissertation analyzes the possible hurdles in the relationship between PIP's regional team and the monitored schools which have not produced, at the Pouso Alegre SRE, a meaningful learning from all their students, and therefore, the improvement in high stakes tests and reaching their established targets. Such research is relevant, given that there is a considerable number of students from a late years of middle school who have not at least consolidated the basic skills necessary to continue their studies. This was observed through an analysis of the visit reports written by the analysts from the Pedagogical Interference Program between August 2011 and November 2012 in visits throughout the 74 schools of the jurisdiction, all followed by them. Through such analysis, it was possible to discuss the regional implementation of such policy and propose viable alternatives to the work by PUP's analysts, aiming to guarantee suitable learning conditions and the success in the students' school trajectory, the Program's main focus.

**Keywords:** PIP. Educational policy. Educational assessment.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ATC</b>	Alfabetização no Tempo Certo
<b>CBC</b>	Conteúdos Básicos Comuns
<b>CEALE</b>	Centro de Alfabetização Leitura e Escrita
<b>DIRE</b>	Diretoria Educacional
<b>DIVEP</b>	Divisão de Equipe Pedagógica
<b>EF</b>	Ensino Fundamental
<b>PAAE</b>	Programa de Avaliação da Aprendizagem Escolar
<b>PAE</b>	Plano de Ação Educacional
<b>PEUB</b>	Professor para o Ensino do Uso da Biblioteca
<b>PIP</b>	Programa de Intervenção Pedagógica
<b>PIP</b>	Plano de Intervenção Pedagógica
<b>PROALFA</b>	Programa de Avaliação da Alfabetização
<b>PROEB</b>	Programa de Avaliação da Educação
<b>SEEMG</b>	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
<b>SIF</b>	Superintendência de Desenvolvimento de Educação Infantil e Fundamental
<b>SIMAVE</b>	Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública
<b>SRE</b>	Superintendência Regional de Ensino

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Variação dos resultados do PROALFA 2006-2007..... 26

Figura 2: Proficiência PROALFA SEEMG..... 28

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: PROALFA – Percentual de alunos no nível recomendável.....	21
Quadro 2: PROALFA – Proficiência Média.....	22
Quadro 3: Proeb – Percentual de alunos do 5º ano do Ensino Fundamental no nível recomendado em Língua Portuguesa.....	22
Quadro 4: Proeb – Proficiência média no 5º ano do Ensino Fundamental em Língua Portuguesa.....	22
Quadro 5: Proeb Percentual de alunos do 9º ano do Ensino Fundamental no nível recomendado em Língua Portuguesa.....	23
Quadro 6: Proeb – Proficiência média no 9ºano do Ensino Fundamental em Língua Portuguesa.....	23
Quadro 7: Funções do analista nas escolas.....	30
Quadro 8: Análise dos resultados do PROEB 2011.....	39
Quadro 9: Compilação das informações contidas nos relatórios pesquisados....	43

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Proficiência PROALFA SRE Pouso Alegre..... 27

Tabela 2: SRE Pouso Alegre/ Metas e Resultados 2011..... 37

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1 O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE POUSO ALEGRE.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1 PIP – Programa de Intervenção Pedagógica.....</b>	<b>24</b>
1.1.1 Os CBC – Conteúdos Básicos Comuns e a Função do Analista nesse Contexto .....	28
<b>1.2 As avaliações externas.....</b>	<b>35</b>
<b>1.3 O caso de gestão.....</b>	<b>36</b>
<b>2 ANALISTA EDUCACIONAL: SUA GESTÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA.....</b>	<b>41</b>
<b>2.1 Análise dos Relatórios de Visita.....</b>	<b>42</b>
<b>3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: PROMOVENDO A LIDERANÇA E A GESTÃO PEDAGÓGICA DOS ANALISTAS DO PIP.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1 Formas de financiamento.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2 Quadro institucional.....</b>	<b>53</b>
<b>3.3 Possíveis dificuldades de implementação.....</b>	<b>53</b>
<b>3.4 Estrutura da Proposta de Intervenção.....</b>	<b>54</b>
3.4.1 1º encontro.....	54
3.4.1.1 Objetivos.....	55
3.4.1.2 Material de apoio.....	55

3.4.1.3 Organização do encontro.....	55
3.4.1.4 Instrumento de autoavaliação.....	55
3.4.2 2º encontro: Elaboração coletiva de um Plano de Trabalho.....	56
3.4.2.1 Objetivos.....	56
3.4.2.2 Sugestão de Modelo de Plano de Trabalho.....	56
3.4.3 Estudos individuais.....	58
3.4.3.1 Objetivos dos Estudos Individuais.....	58
<b>3.5 Organização do trabalho das gerentes do PIP.....</b>	<b>60</b>
3.5.1 Instrumento para análise dos relatórios de visita às escolas.....	60
<b>3.6 Organização das reuniões semanais.....</b>	<b>61</b>
<b>3.7 Apresentação do PAE às escolas.....</b>	<b>62</b>
<b>3.8 Avaliação.....</b>	<b>62</b>
<b>3.9 Quadro resumo das ações do PAE.....</b>	<b>63</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>79</b>

## INTRODUÇÃO

Esta dissertação investiga a atuação da equipe de analistas do Programa de Intervenção Pedagógica – Conteúdos Básicos Comuns (PIP/CBC)–, da Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Pouso Alegre. Essa equipe trabalha com os anos finais do Ensino Fundamental no cumprimento das metas estabelecidas pela Secretaria Estadual de Educação do Estado de Minas Gerais para o ano de 2011. O problema de pesquisa emerge do fato de a SRE não ter conseguido alcançar suas metas, visto que há um número considerável de alunos abaixo do desempenho recomendável nas séries finais dessa etapa de ensino. Dessa maneira, pretendo propor uma articulação entre as equipes do PIP (ATC e CBC), de modo a sanar os problemas de gestão que vêm prejudicando o trabalho dos analistas nas escolas.

O foco do trabalho encontra-se na atuação da equipe de analistas do PIP/CBC, com o intuito de compreender seu papel no ensino-aprendizado dos anos finais do Ensino Fundamental. Desejei investigar o que estava dificultando a atuação dos analistas junto aos alunos com dificuldades de alfabetização, devido ao cenário do considerável número de educandos no baixo desempenho (no PROALFA)<sup>1</sup> nessa etapa de ensino. Isso provocou o aumento no número de escolas estratégicas<sup>2</sup> e fez com que as metas estipuladas pela SEE/MG não fossem alcançadas, conforme anunciado anteriormente.

Nesse sentido, o tema foi escolhido por sua importância para o aprimoramento do trabalho das equipes do PIP, na SRE Pouso Alegre, e por tratar diretamente de meu campo de atuação, Gerente do PIP. Tal investigação pode fornecer subsídios para aperfeiçoar o trabalho da equipe, melhorar a qualidade do ensino oferecido aos alunos e, com isso, melhorar também nossos resultados, favorecendo o alcance das metas. Trabalho na SRE de Pouso Alegre diretamente com a equipe do PIP. Como Gerente do PIP/ATC, atendo às escolas dos anos iniciais do Ensino Fundamental e tenho o objetivo de contribuir para que todas as

---

<sup>1</sup> Os padrões de desempenho do PROALFA são: baixo (proficiência até 450), intermediário (proficiência de 450 a 500) e recomendado (proficiência acima de 500).

<sup>2</sup> A SEE/MG denomina *escolas estratégicas* aquelas que, nas avaliações do PROALFA, possuem dez ou mais alunos com proficiência abaixo do nível recomendado.

crianças estejam lendo e escrevendo até os 8 anos de idade e, ao final do 5º ano, saibam ler e extrair informações dos diferentes tipos de texto.

Faço um trabalho conjunto com a gerente e com a equipe do PIP/CBC que trabalha com as escolas dos anos finais do Ensino Fundamental, com o intuito de garantir a continuidade e promover a aprendizagem dos alunos dessa modalidade de ensino. Trabalhamos todos no mesmo setor, na DIRE – Diretoria Educacional da SRE Pouso Alegre. Nossas reuniões são conjuntas, com periodicidade semanal. Esses encontros de monitoramento, juntamente com a análise dos relatórios de visita dos analistas às escolas, serviram de base para as discussões travadas no presente trabalho. Diante desse contexto, os objetivos centrais da presente dissertação são buscar estratégias que possam assegurar a integração dos projetos e processos estratégicos da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, garantindo o alcance das metas pactuadas pelas escolas e pela Superintendência Regional de Ensino e organizar o trabalho da equipe do PIP da SRE, de modo a monitorar o alcance dos resultados e atuar na solução de problemas. Além disso, promover reuniões periódicas de coordenação, monitoramento, integração e motivação da equipe, das ações, dos projetos e dos processos.

Com referência aos resultados de 2011 nas avaliações externas, a SRE Pouso Alegre não conseguiu alcançar nenhuma das metas estabelecidas. É sabido que estamos com um número considerável de escolas estratégicas e alunos no baixo desempenho, o que aponta por possíveis falhas no trabalho das equipes e/ou das escolas. Foi na busca por essas falhas e na tentativa de encontrar soluções para elas que este caso de gestão foi delineado. Trabalhei com a equipe do PIP/CBC da Regional Pouso Alegre e acompanhei o trabalho de seus analistas – visto que os problemas de aprendizagem detectados nos anos finais precisam de solução imediata.

Detectei um problema de gestão dos analistas durante as visitas. Percebi que estão realizando um trabalho fragmentado nas escolas. Faltam ações mais articuladas e consistentes. Esta poderia ser a causa de não estarmos conseguindo reduzir o número de alunos com desempenho abaixo do recomendável e também não alcançarmos as metas estabelecidas pela Secretaria de Estado de Educação. Por finalidades didáticas do trabalho, faz-se necessária uma breve apresentação do número de escolas, bem como do quantitativo de analistas responsáveis pela implementação do PIP na SRE em estudo.



A SRE Pouso Alegre tem 74 escolas, todas acompanhadas pelos analistas do PIP, que devem prestar atendimento pedagógico, com base nos resultados das avaliações externas, levando as escolas a se apropriarem de seus resultados e a definirem estratégias para melhorar o desempenho dos alunos. Temos o total de 15 analistas, 5 para atender às escolas de anos iniciais do Ensino Fundamental e 10 para atender às de anos finais. Os analistas dos anos finais, seguindo critério estabelecido pela Secretaria de Estado de Educação (SEE), foram contratados por área, sendo 3 professores de Língua Portuguesa, 3 de Matemática, 1 de História, 1 de Ciências, 1 de Arte e 1 de Educação Física. A diretoria responsável pelo PIP é a DIRE – Diretoria Educacional–, que coordena a DIVEP – Divisão Pedagógica–, liderada por uma Diretora Educacional – DIRE, e coordenada por uma supervisora e duas gerentes, PIP/ATC e PIP/CBC. Os analistas do PIP/ATC – anos iniciais compõem o quadro de servidores efetivos por concurso e os do PIP/CBC – anos finais foram designados através de edital amplamente divulgado. Somos acompanhados pela Equipe Central, composta por 4 analistas, 2 do PIP/ATC e 2 do PIP/CBC, que realizam visitas durante uma semana, uma vez ao mês, quando se reúnem com a equipe gestora da SRE, com os analistas e inspetores escolares e fazem visitas às escolas estratégicas.

As escolas foram divididas entre os analistas que realizam seus trabalhos em dupla com o inspetor escolar responsável por aquela escola, e, por um determinado período, ficam sob a responsabilidade dessas duplas. O inspetor escolar trabalha como representante da SEE nas escolas, atuando diretamente com o gestor nos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos. Assim sendo, esse profissional possui um importante papel junto ao analista do PIP, no que se refere ao acompanhamento e monitoramento das ações da escola. Toda segunda-feira, nos reunimos para estudos de temas relacionados ao trabalho do PIP e também sugeridos pela Equipe Central sob a coordenação da DIRE, que também oferece sugestões de materiais e fontes bibliográficas.

Há, ainda, a análise dos relatórios de visita às escolas e alinhamento das ações. A Equipe realiza capacitações com os professores dos anos iniciais e dos anos finais do Ensino Fundamental, organizando-os por área. Trabalha também com os especialistas e secretários municipais de educação. Os temas tratados costumam atender à demanda, procurando atuar como suporte ao trabalho do professor e como solução de problemas. Segundo a SIF – Superintendência de Educação

Infantil e Fundamental (SEEMG)–, assegurar que todas as crianças estejam alfabetizadas até 8 anos de idade é nossa meta primeira.

Outras prioridades da política educacional de Minas, como elevar a qualidade de ensino, melhorando os resultados dos alunos; reduzir as diferenças regionais; investir na escola de tempo integral; aumentar a taxa de conclusão do Ensino Médio; intensificar a formação continuada dos professores e reduzir as taxas de distorção idade série também passam pela garantia da alfabetização e letramento de todos os alunos. Por isso a relevância do tema escolhido para este trabalho, pois se temos alunos com mais de 8 anos ainda não alfabetizados, precisamos rever nossas ações.

Acompanho o trabalho das equipes do PIP/ATC e CBC que realizam um trabalho conjunto, atendendo a um público diferenciado pelos níveis de escolaridade: a primeira acompanha os anos iniciais, nos quais o foco é a alfabetização, e a segunda, os anos finais, com muitos alunos ainda não alfabetizados, o que se constitui como um problema para a educação. Vale ressaltar que entendemos alfabetização neste trabalho a consolidação das capacidades de leitura, escrita e letramento.

Os objetivos centrais que apresento em minha atuação profissional articulam-se com o objeto de pesquisa, visto que procuro em meu PAE integrar esforços das equipes do PIP em torno de um objetivo comum: atuar na solução dos problemas de alfabetização que vêm repercutindo no não alcance das metas da SRE.

Quanto à metodologia, meu trabalho de pesquisa realiza-se a partir da análise dos dados das avaliações externas do SIMAVE – Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública, que me forneceram resultados das avaliações aplicadas aos alunos das escolas estaduais da regional Pouso Alegre acompanhadas pelo PIP. Também utilizei os dados contidos nos relatórios de visita às escolas apresentados pelos analistas da SRE, nos quais se encontram relatadas todas as observações durante essas visitas. Investiguei nesta pesquisa 764 relatórios de visita dos analistas do PIP/CBC, referentes ao período de agosto de 2011 a novembro de 2012, marcando a implementação do PIP/CBC na SRE e o encerramento de um ciclo. Esses relatórios são preenchidos pelos analistas nas escolas ao final de cada visita, com informações sobre as observações gerais das situações encontradas, observações pedagógicas, sugestões apresentadas e planejamento da próxima visita.

A análise desses relatórios de visita me forneceu indícios sobre a atuação dos analistas na escola e ofereceu subsídios que permitiram a observação de como o trabalho está sendo realizado e como ele repercute no sucesso ou não da aprendizagem dos alunos. Foram feitos registros na tentativa de delinear os problemas e avaliar como eles são administrados em cada uma das escolas, com o objetivo de levantar dados que pudessem me ajudar na discussão da implementação regional do Programa de Intervenção Pedagógica.

O aporte teórico utilizado nessa dissertação é composto por Heloísa Lück (2010), que trata da gestão da aprendizagem, salientando a necessidade dos gestores atuarem como líderes capazes de programar ações direcionadas para esse foco. A autora defende o estímulo à gestão compartilhada em diferentes âmbitos da organização escolar, uma vez que essa favorece a criação de um ambiente favorável ao trabalho educacional, que valoriza os diferentes talentos e faz com que todos compreendam seu papel na organização e assumam novas responsabilidades.

Utilizou-se, também, o trabalho de Camargos e Anjos (2010), que tratam do monitoramento e avaliação, bem como do desafio da gestão para a melhoria dos resultados e os estudos de Augusto (2010) que discorre sobre gestão baseada em resultados, sobre a avaliação de resultados e o desempenho da escola e dos professores. Todo este suporte teórico foi de extrema relevância para as asserções construídas no presente trabalho.

Quanto à estrutura a dissertação está organizada em três capítulos. No primeiro, apresento o analista do PIP e seu trabalho na SRE Pouso Alegre, descrevo o Programa de Intervenção Pedagógica e os resultados e metas dessa superintendência, apresentando o caso de gestão.

No segundo capítulo, analiso os dados coletados nos relatórios de visita dos analistas às escolas da jurisdição, dialogando com autores que tratam de um novo modelo de gestão pedagógica após a universalização do ensino. A pesquisa demonstrou uma atuação fragmentada dos analistas nas escolas e das gerentes na SRE no acompanhamento dos relatórios de visita, o que me permitiu delinear os problemas que impedem que esse trabalho contribua para a melhoria da aprendizagem dos alunos e conseqüentemente, dos resultados educacionais da SRE Pouso Alegre.

No terceiro e último capítulo, apresento como Plano de Ação Educacional uma proposta de formação continuada destinada às gerentes e aos analistas do PIP da SRE Pouso Alegre e de organização do trabalho das equipes do PIP.

Esperou-se com esta pesquisa discutir a implementação regional dessa política e propor alternativas viáveis ao trabalho dos analistas do PIP, de modo a garantir condições de aprendizagem e sucesso na trajetória escolar dos alunos, foco principal do Programa.

## **1. O PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE POUSO ALEGRE**

Nesse capítulo apresento o analista do PIP e seu trabalho na SRE Pouso Alegre, descrevendo o Programa de Intervenção Pedagógica, os resultados e metas dessa superintendência, apresentando o caso de gestão.

Os resultados das avaliações externas, que apresento no caso de gestão, comprovam que nossa proficiência média não foi satisfatória, mesmo após a contratação de uma equipe para atuar em um programa que visa ao sucesso da aprendizagem dos alunos. Dessa forma, minhas investigações se deram na Superintendência Regional de Ensino de Pouso Alegre, no sul de Minas Gerais. Meu objeto de estudo foram os possíveis entraves na relação entre a Equipe Regional do PIP – Programa de Intervenção Pedagógica e as escolas acompanhadas que não têm permitido, na SRE Pouso Alegre, o alcance das metas estabelecidas pelo Acordo de Resultados.

Segundo Augusto (2010, p. 440), o Acordo de Resultados, firmado entre a SEE, escolas e SRE, é assinado pelos diretores de escola e diretores das Superintendências Regionais de Ensino e contempla os objetivos e metas que precisam ser alcançados por todos os profissionais que atuam nas escolas e na SRE. Trata-se de uma pactuação de metas relativas à ampliação dos resultados de proficiência dos alunos em Matemática e Língua Portuguesa, nas avaliações do SIMAVE.

Os indicadores foram definidos pela SEE/MG, em função de estudos e projeções estatísticas, com base nos resultados, até então já alcançados pelas escolas e SRE. A proposição das ações, no marco das políticas educacionais focadas na regulação vai colocar ênfase na gestão, considerando-a como fator de êxito, em busca de indicadores quantificáveis e mensuráveis. A eficácia é então entendida como produtividade, ficando em segundo plano as questões relacionadas aos processos e procedimentos, ou seja, “o como fazer”. (AUGUSTO, 2010, p. 44)

Como dito anteriormente, durante a pesquisa, foram analisados 764 relatórios de visita dos analistas do PIP/CBC, referentes ao período de agosto de 2011 a novembro de 2012. Eles são preenchidos pelos analistas nas escolas, ao final de cada visita, com observações gerais sobre as situações encontradas, observações

pedagógicas, sugestões e planejamento da próxima visita. A análise desses relatórios de visita permitiu-me perceber a atuação dos analistas nas instituições educacionais e ofereceram subsídios que possibilitaram a observação de como o trabalho está sendo realizado e como ele repercute no sucesso ou não da aprendizagem dos alunos. Embora o foco seja a aprendizagem dos alunos e o trabalho realizado pela equipe do PIP diretamente nas escolas, a pesquisa que fornece subsídios para o desenvolvimento dessa dissertação foi realizada por observação e acompanhamento do trabalho dos analistas do PIP na própria SRE Pouso Alegre, durante as reuniões semanais, nas quais esses profissionais apresentam seus relatórios de visita às escolas.

As metas da SRE Pouso Alegre foram analisadas em reunião gerencial com a participação da diretora da Superintendência, da Diretora Educacional, da Supervisora Educacional, das duas Gerentes do PIP e dos Analistas da Equipe Central da SEE de Belo Horizonte. Segundo a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais<sup>3</sup>, essas metas foram definidas de acordo com uma análise sobre a evolução dos indicadores educacionais nos últimos anos, sendo alguns deles o percentual e a proficiência média de alunos da SRE no 3<sup>a</sup> ano do EF no nível recomendável de leitura; e o percentual e a proficiência média de alunos da SRE no 5<sup>o</sup> e 9<sup>o</sup> ano do EF no nível recomendado em Língua Portuguesa (PROEB/SEE). Na referida reunião, foram analisados os dados desses indicadores, que estão retratados nos quadros 1 ao 6.

O quadro 1 apresenta o percentual de alunos no nível recomendável nas avaliações do PROALFA, nos anos de 2010 e 2011, demonstrando que houve um crescimento mínimo no número de educandos nesse nível de desempenho de um ano para o outro e que a meta para o ano de 2011 não foi alcançada.

Quadro 1: PROALFA – Percentual no nível recomendável

PROALFA - Percentual no nível recomendável				
Valor Referência 2010	Meta 2011	Valor Observado 2011	Peso	Nota do Indicador
91,17%	92,93%	91,50%	2,45%	1,00

Fonte: SIMAVE. Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/component/gmg/page/15115-simave>> Acesso em: 30/10/2012

<sup>3</sup> Fonte: [http://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/Acordo\\_resultados/ap-acordo-de-resultados-resultados-2011-e-metas-2012.pdf](http://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/Acordo_resultados/ap-acordo-de-resultados-resultados-2011-e-metas-2012.pdf).

O quadro 2 mostra a proficiência média da SRE Pouso Alegre nas avaliações do PROALFA, nos anos de 2010 e 2011. É possível verificar que também houve crescimento, porém a meta não foi alcançada.

Quadro 2: PROALFA – Proficiência média

<b>PROALFA - Proficiência média</b>				
<b>Valor Referência 2010</b>	<b>Meta 2011</b>	<b>Valor Observado 2011</b>	<b>Peso</b>	<b>Nota do Indicador</b>
611,47	625,95	617,7	1,75%	1,00

Fonte: SIMAVE. Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/component/gmg/page/15115-simave>> Acesso em: 30/10/2012

O quadro 3 expõe o percentual de alunos do 5º ano no nível recomendado nas avaliações do PROEB de Língua Portuguesa, mostrando que na SRE Pouso Alegre esse número diminuiu em 1,25%, distanciando-se da meta em 5,6%.

Quadro 3: Proeb – Percentual de alunos do 5º ano do Ensino Fundamental no nível recomendado em Língua Portuguesa

<b>PROEB - Percentual de alunos do 5º ano do Ensino Fundamental no nível recomendado em Língua Portuguesa</b>				
<b>Valor Referência 2010</b>	<b>Meta 2011</b>	<b>Valor Observado 2011</b>	<b>Peso</b>	<b>Nota do Indicador</b>
52,38%	56,73%	51,13%	2,45%	0,00

Fonte: SIMAVE. Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/component/gmg/page/15115-simave>> Acesso em: 30/10/2012

O quadro 4 destaca, ainda, que a proficiência média do 5º ano em Língua Portuguesa nas avaliações do PROEB diminuiu em 3,9 pontos de 2010 para 2011, distanciando-se da meta em 7,44 pontos.

Quadro 4: Proeb – Proficiência média no 5º ano do Ensino Fundamental em Língua Portuguesa

<b>PROEB - Proficiência média no 5º ano do Ensino Fundamental em Língua Portuguesa</b>				
<b>Valor Referência 2010</b>	<b>Meta 2011</b>	<b>Valor Observado 2011</b>	<b>Peso</b>	<b>Nota do Indicador</b>
230,25	233,79	226,35	1,75%	1,00

Fonte: SIMAVE. Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/component/gmg/page/15115-simave>> Acesso em: 30/10/2012

O quadro 5 apresenta o percentual de alunos do 9º ano no nível recomendado nas avaliações do PROEB de Língua Portuguesa, que mostra que na SRE Pouso Alegre esse número diminuiu em 0,57%, distanciando-se da meta em 4,3%.

Quadro 5: Proeb – Percentual de alunos do 9º ano do Ensino Fundamental no nível recomendado em Língua Portuguesa

<b>PROEB - Percentual de alunos do 9º ano do Ensino Fundamental no nível recomendado em Língua Portuguesa</b>				
<b>Valor Referência 2010</b>	<b>Meta 2011</b>	<b>Valor Observado 2011</b>	<b>Peso</b>	<b>Nota do Indicador</b>
37,17%	40,90%	36,60%	2,45%	0,00

Fonte: SIMAVE. Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/component/gmg/page/15115-simave>> Acesso em: 30/10/2012

O quadro 6 demonstra também que a proficiência média do 9º ano em Língua Portuguesa nas avaliações do PROEB diminuiu em 1,22 pontos de 2010 para 2011, distanciando-se da meta em 3,63 pontos.

Quadro 6: Proeb – Proficiência média no 9º ano do Ensino Fundamental em Língua Portuguesa

<b>PROEB - Proficiência média no 9º ano do Ensino Fundamental em Língua Portuguesa</b>				
<b>Valor Referência 2010</b>	<b>Meta 2011</b>	<b>Valor Observado 2011</b>	<b>Peso</b>	<b>Nota do Indicador</b>
259,17	261,58	257,95	1,75%	0,00

Fonte: SIMAVE. Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/component/gmg/page/15115-simave>> Acesso em: 30/10/2012

Em nossas reuniões de equipe, foram analisados esses quadros e discutida a evolução da proficiência média da SRE Pouso Alegre nas avaliações externas nos últimos anos. Por consenso, considerou-se tratar de objetivos possíveis, visto que a média entre a proficiência anterior e a estabelecida como meta é muito parecida com a média de crescimento que a SRE vem apresentando nos últimos anos e que, se alcançarmos a meta em um ano, nos outros anos provavelmente não encontraremos mais problemas. Devido à queda nas proficiências do PROEB, a meta acabou se distanciando um pouco mais. Dessa forma, chegamos à conclusão que devemos tomar cuidado para não tornarmos essa distância cada vez mais acentuada.

É considerado pré-requisito que todas as crianças aprendam a ler e escrever, além de aplicarem esses conhecimentos nas práticas sociais, para que tenham



acesso a uma educação de qualidade. E esse é um direito que precisa ser garantido, tornando-se necessário traçar planos e estratégias que possam nortear a organização do trabalho pedagógico em todas as escolas, função precípua do Programa de Intervenção Pedagógica.

### **1.1 PIP – Programa de Intervenção Pedagógica**

O PIP é um programa desenvolvido pela Secretaria de Educação de Minas Gerais e tem como foco principal o aluno e seu desempenho. Apresenta como eixo do trabalho a gestão pedagógica, buscando estreitar distâncias e apoiar as escolas, articulando ações, realizando intervenções pedagógicas no tempo certo, promovendo formação continuada dos professores e entendendo o cumprimento das metas pactuadas como compromisso de todos. O Programa de Intervenção Pedagógica foi criado pela SEE, em 2007, com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino oferecido em Minas Gerais. Na SRE Pouso Alegre, como em todo o estado, iniciou-se o trabalho com o PIP no mesmo ano e, para isso, foram contratadas duas analistas, que trabalhariam sob orientação dos analistas da Equipe Central. O foco inicial de tal programa foi direcionado para os anos iniciais e o ciclo da alfabetização, daí o nome PIP/ATC. Com o propósito de garantir o cumprimento da meta “Toda Criança Lendo e Escrevendo até os 8 anos de idade”, apresentou-se como propostas a formação de equipes dimensionadas e qualificadas, o desenvolvimento de material detalhado para servir de guia para professores, especialistas, diretores e grupo regional, a capacitação dos agentes pedagógicos, a definição de metas por escola e SRE, a aplicação do material desenvolvido, a utilização dos guias pelos diretores e especialistas e o acompanhamento contínuo pelas Equipes Central (SEE) e Regional (SRE)<sup>4</sup>. No ano de 2007, a SEE organizou uma equipe para apoiar a intervenção pedagógica nas SREs do norte do estado, que apresentavam os menores índices de desempenho no PROALFA. O trabalho dessa equipe piloto foi positivo, e a estrutura do programa foi expandida para as demais SREs.

---

<sup>4</sup> Fonte: Relatório Síntese do Programa de Intervenção Pedagógica de 2006 a 2010 (2010, p. 4)

O programa foi concebido com base na premissa de que o aluno deveria ser e estar sempre no centro das atenções da estrutura de ensino. Os programas e atividades da Secretaria de Educação do Estado (SEE), das Superintendências Regionais de Ensino (SRE), das escolas e dos professores deveriam, portanto, considerar o aluno como foco principal e final do processo de aprendizado e a gestão pedagógica como eixo do trabalho (SEEMG, 2010, p. 3).

A aspiração de se ter toda criança lendo e escrevendo até os 8 anos de idade transformou-se em uma meta que deveria ser atingida até 2010. Definida a visão, o primeiro desafio foi engajar servidores da Secretaria e das escolas, professores, pais e alunos. Para isso, foi realizado o I Congresso Estadual de Alfabetização. O segundo passo foi o estabelecimento de metas pela Secretaria de Estado de Educação, a serem cumpridas pela Secretaria, pelas Superintendências de Ensino e pelas escolas, buscando mobilizar o comprometimento de todo o sistema. Elas foram mensuradas por meio do indicador de proficiência dos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental, medido através da avaliação externa do PROALFA.<sup>5</sup> Em 2008, foram contratados pela SIF – Superintendência de Desenvolvimento de Educação Infantil e Fundamental– 46 analistas para atuar na Equipe Central em Belo Horizonte, todos com experiência em alfabetização. Eles passaram a dedicar duas semanas por mês para visitar as Regionais de Ensino e as escolas, a fim de capacitar as Equipes Regionais, fornecendo subsídios para a implementação do Programa e monitorando as ações nas SREs e nas escolas.<sup>6</sup>

O Programa de Intervenção Pedagógica / Alfabetização no Tempo Certo foi oficializado com este nome em 2008, como parte de um conjunto de ações que vinha sendo implementado pela SEE, com o desafio de ter toda criança lendo e escrevendo até os 8 anos de idade e com o objetivo maior de estreitar o espaço entre Secretaria de Estado de Educação, SRE e escolas para que nenhuma escola se sintasse só. Para tanto o Programa precisava transformar a sala de aula através do apoio e capacitação dos professores alfabetizadores e toda a Equipe Pedagógica da Escola e ao mesmo tempo, orientar, monitorar e cobrar melhores resultados no desempenho dos alunos. (SEEMG, 2010, p. 2)

De acordo com informações dos próprios analistas da Equipe Central, em reunião para debater sobre o PIP, durante a visita, eles apresentavam o

---

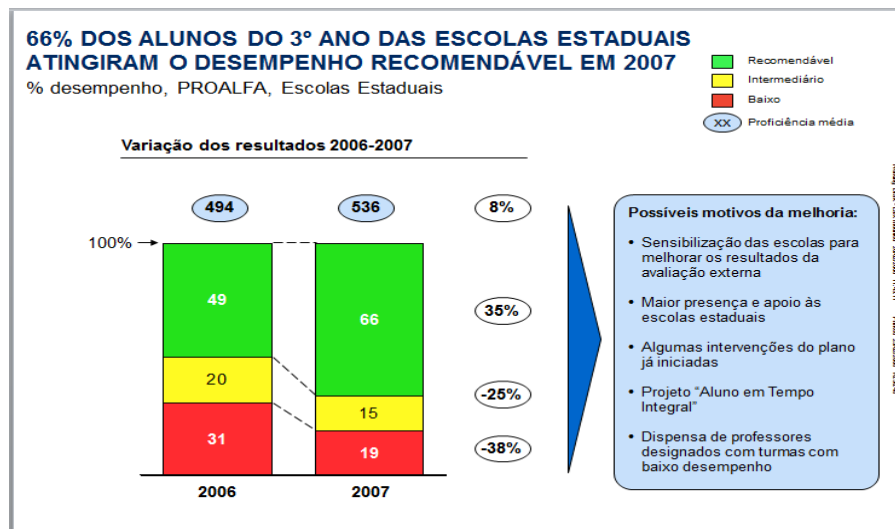
<sup>5</sup> Fonte: Relatório Síntese do Programa de Intervenção Pedagógica de 2006 a 2010 (2010, p. 5)

<sup>6</sup> Idem

Programa, orientavam os analistas da SRE a respeito do trabalho a ser realizado nas escolas, reuniam-se com analistas e inspetores, visitavam as escolas e apresentavam sugestões de material para estudo e organização da intervenção pedagógica. Essas ações continuam pautando o trabalho da Equipe Central. Em reunião gerencial na SEE, em Belo Horizonte, foram apresentados dados (figura 1) que os levaram a considerar que o PIP/ATC foi um dos responsáveis pelo avanço no desempenho dos alunos dos anos iniciais.

Os dados constados na figura 1 foram apresentados aos representantes das SREs em reunião gerencial, em Belo Horizonte, sendo possível verificar que houve crescimento na proficiência média nos resultados das avaliações do PROALFA de 2006 para 2007. A SEE considerou que dentre os prováveis motivos da melhoria dos resultados alcançado em 2007 estão a sensibilização dos sujeitos envolvidos com a avaliação para essa melhoria, maior presença e apoio às escolas estaduais e algumas intervenções do plano de intervenção pedagógica, todas as ações do PIP implementado naquele ano.

Figura 1: Variação dos resultados do PROALFA 2006-2007



Na tabela acima é apresentada a evolução da proficiência média no estado de Minas Gerais nas avaliações do PROALFA, no período de 2006 a 2011.

Na SRE Pouso Alegre, também foi possível constatar um crescimento considerável na proficiência média do PROALFA pós-implementação do PIP, como podemos observar na Tabela 1:

Tabela 1: Proficiência PROALFA SRE Pouso Alegre

<b>ANO</b>	<b>PROFICIÊNCIA MÉDIA</b>
2006	505,38
2007	529,89
2008	552,10
2009	567,20
2010	611,50
2011	617,66

Fonte: Acordo de Resultados – SRE Pouso Alegre – Disponível em:

<http://portal.educacao.mg.gov.br/sysadr/>. Acesso em 21/11/2012

Com base nos resultados dos alunos nas avaliações do PROALFA no período observado, a SEE, considerou que o Programa de Intervenção Pedagógica contribuiu para a melhoria do ensino ofertado.

O desempenho dos alunos no terceiro ano do ensino fundamental em leitura e interpretação de texto cresceu 40,3 pontos percentuais em relação ao nível recomendável, entre 2006 (48,6%) e 2011 (88,9%), conforme os resultados do Programa de Avaliação da Alfabetização (PROALFA). O indicador reflete as ações do Governo de Minas para melhorar as condições de ensino e a qualidade da aprendizagem, destacadamente o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP), que em 2011 foi ampliado. Antes, atuava em escolas dos anos iniciais do ensino fundamental, do 1º ao 5º anos, com 490 mil estudantes. Agora, atende também escolas dos anos finais, do 6º ao 9º anos, alcançando mais 857 mil estudantes<sup>7</sup> (SEEMG, 2012)

Podemos observar na figura 2 que, nos anos subsequentes, o crescimento na proficiência continuou, levando a SEE a acreditar na eficiência do Programa de Intervenção para os Anos Iniciais do Ensino Fundamental.

<sup>7</sup>Fonte: Agência Minas. Disponível em: <[www.agenciaminas.mg.gov.br](http://www.agenciaminas.mg.gov.br)>. Acesso em: 30/11/2012

Figura 2: Proficiência PROALFA SEEMG

<b>Proficiência média – Proalfa (2006-2011)</b> Dos alunos da rede estadual, no 3º ano do ensino fundamental, em Minas Gerais					
<i>O desempenho dos alunos em leitura, escrita e interpretação é medido por uma escala de proficiência que vai de 0 a 1000 pontos. Até 450: baixo; 450-500: intermediário; a partir de 500: recomendado</i>					
2006	2007	2008	2009	2010	2011
494,0	536,1	550,3	551,6	589,8	603,8
<small>Fonte: Caderno de Indicadores 2012 (Tabela 6.14, pág. 155) – Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) e Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF).</small>					

Assim sendo, em 2011 a SEE resolveu expandir o Programa para atender todo o Ensino Fundamental, visando melhorar a qualidade do ensino na rede pública estadual mineira e elevar o número de alunos no desempenho recomendável nas avaliações do PROEB – Programa de Avaliação da Educação Básica (que avalia os alunos do 5º e do 9º anos do Ensino Fundamental e do 3º ano do Ensino Médio). Criou-se, então, o PIP/CBC – Programa de Intervenção Pedagógica – Conteúdos Básicos Comuns, para atender aos anos finais do Ensino Fundamental.

#### 1.1.1. Os CBC - Conteúdos Básicos Comuns<sup>8</sup>

A sigla CBC refere-se aos Conteúdos Básicos Comuns trabalhados nos anos finais do Ensino Fundamental, público com o qual os analistas do PIP/CBC passaram a trabalhar em todo o estado e também na SRE Pouso Alegre. Os CBC fazem parte da Proposta Curricular do Estado de Minas Gerais, que se assenta nas bases de um currículo flexível, capaz de se ajustar à realidade de cada escola de cada região do estado. Seu ensino é obrigatório nas escolas da rede estadual de ensino de Minas Gerais, sendo a matriz de competências básicas para a avaliação do sistema público de ensino no estado composta por seus conteúdos.

Além dos Conteúdos Básicos Comuns, a proposta curricular sugere conteúdos complementares, que devem ser examinados pela equipe de profissionais de cada escola para compor o projeto de ensino para a disciplina. O CBC, portanto, não é a totalidade da Proposta Curricular, mas estabelece aqueles conteúdos e competências que devem ser desenvolvidos prioritariamente.<sup>9</sup>Hoje, na

<sup>8</sup> Fonte: CRV – Centro de Referência virtual do Professor - [www.crv.mg.gov.br](http://www.crv.mg.gov.br)

<sup>9</sup> Fonte: Centro de Referência Virtual do Professor (CRV). Disponível em: <http://crv.educacao.mg.gov.br/>. Acesso em: 01/12/2102

Regional Pouso Alegre, por decisão de toda a equipe, as principais ações dos PIPS ATC e CBC são:

1. criar formas para o acompanhamento, monitoramento e avaliação das ações propostas no Plano de Intervenção Pedagógica, visando à melhoria do desempenho escolar;
2. orientar e acompanhar o atendimento diferenciado aos alunos com dificuldades de aprendizagem;
3. estudar junto às escolas as orientações e diretrizes pedagógicas;
4. auxiliar as escolas na identificação dos problemas e na busca de soluções;
5. orientar e acompanhar as ações do Plano de Intervenção Pedagógica em cada escola;
6. contribuir para o aprimoramento profissional dos especialistas e professores das escolas;
7. promover a divulgação de práticas exitosas entre as escolas da SRE e
8. planejar e organizar o trabalho para aumento da produtividade na SRE e nas escolas de acordo com as orientações contidas no Caderno de Boas Práticas da Equipe Regional, avaliando as ações realizadas e contemplando as não realizadas.

Para subsidiar as atividades desses analistas foram elaborados os cadernos de boas práticas da SEE pelas equipes regionais de todas as Superintendências Regionais de Ensino. Os analistas socializaram e discutiram as boas práticas de cada SRE através de entrevistas e workshops, realizados no ano de 2010, criando uma síntese dessas atividades, dividido-as em eixos centrais. O mesmo foi feito com professores alfabetizadores, especialistas, professores da biblioteca, diretores, Equipe Central, professores do Projeto Escola de Tempo Integral e DIRE – Diretores Educacionais.<sup>10</sup>

No momento de intervenção, o analista do PIP assume um importante papel no monitoramento e alinhamento das ações junto aos responsáveis pelas mesmas nas escolas. Para o sucesso da implementação do Programa de Intervenção Pedagógica, é necessário que os analistas conheçam:

---

<sup>10</sup>Caderno de Boas Práticas dos Analistas e dos Inspectores – Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

- a legislação vigente;
- as orientações e diretrizes enviadas pela Secretaria de Estado de Educação, junto às escolas;
- as competências da Equipe da Superintendência Regional de Ensino e o material pedagógico institucional da SEE (Cadernos da SEE/CEALE, Guias do Professor Alfabetizador, do Especialista e do Diretor, CBC, etc...), bem como outros materiais pedagógicos reconhecidos na área da Educação;
- a legislação educacional sobre a organização e funcionamento da escola, direitos e deveres dos alunos e professores;
- a organização curricular;
- as diretrizes e metas de todos os programas e projetos da SEE implantados e implementados pelas escolas;
- os serviços de educação especial e apoio à inclusão e outros serviços da SRE e SEE, para orientar as escolas em suas dúvidas e o acordo de resultados e as metas definidas para a SEE, SRE e Escolas.

Dessa forma, é essencial que esse profissional esteja preparado para auxiliar a equipe pedagógica da escola na identificação e solução de problemas. Para isso, precisa interpretar números, gráficos e tabelas dos Boletins Pedagógicos e os Resultados do PROALFA e do PROEB, relativos à SEE, SRE e Escolas, fazendo análises quantitativas e qualitativas, de maneira a identificar ações prioritárias para as escolas no desenvolvimento do processo pedagógico.

Quadro 7: Funções do analista nas escolas

<b>FUNÇÕES DO ANALISTA DURANTE AS VISITAS NAS ESCOLAS</b>
1. Visitar as salas de aula.
2. Conversar com os professores e os alunos e olhar seus cadernos, sob uma perspectiva pedagógica, analisando o desempenho desses educandos e a prática do professor.
3. Verificar se as atividades desenvolvidas pelo professor e pelos alunos estão coerentes com as diretrizes do Caderno da SEE/CEALE, do Guia do Alfabetizador e do CBC e se contêm os itens do planejamento mensal/bimestral da escola (Plano de Ensino).
4. Verificar se o objetivo e a sequência de atividades propostas pelos professores fazem sentido e estão coerentes com o planejamento bimestral.
5. Realizar Oficinas de Leitura com pequenos grupos de alunos com dificuldades, listar/avaliar as competências e habilidades adquiridas ou não por cada um e propor as ações de intervenção para aqueles que ainda não aprenderam.
6. Reunir-se com o especialista e os professores, no intervalo das aulas especializadas ou em outro momento, para comunicar sua análise sobre a turma e sobre cada aluno daquele professor e dar sugestões de como trabalhar as competências e habilidades que ainda não foram adquiridas pelos alunos.

Fonte: Reunião Gerencial – SEEMG, Belo Horizonte, 2012

De acordo com as propostas do Programa de Intervenção Pedagógica retiradas do guia de elaboração, o monitoramento é fator indispensável ao sucesso na sua execução. O analista deve conhecer e analisar o Plano das escolas sob sua responsabilidade e apresentar sugestões para sua melhoria, se for o caso. O Plano de Intervenção Pedagógica é uma ação educacional que tem como principal objetivo evitar o agravamento de situações que dificultam o processo ensino-aprendizagem, corrigindo distorções e falhas no tempo certo e no momento real em que ocorrem, durante o ano letivo. O alcance desse objetivo passa pelas etapas de entendimento dos resultados dos alunos nas avaliações externas, conhecimento das metas propostas e pactuadas pela escola e planejamento de ações de intervenção pedagógicas adequadas e consistentes para a melhoria da aprendizagem dos alunos a partir da análise da realidade da escola e dos Boletins Pedagógicos.

Conforme o Guia para Elaboração do PIP, é importante que ele contenha ações específicas que respondam qual a proficiência média alcançada pela escola e pelo aluno nas avaliações externas das disciplinas avaliadas; qual o percentual de alunos no desempenho “recomendável”, “intermediário” e “baixo”; a evolução da escola ao longo dos anos; o cumprimento ou não pela escola das metas pactuadas para o ano em curso; como tem acontecido a participação dos alunos nas avaliações externas; qual o percentual de alunos em relação à média da escola; qual percentual de alunos em cada nível de proficiência e que análise dos resultados a escola fez.

Analisados os resultados das avaliações externas da escola, discutir com os professores e com os pais, em momentos específicos, a situação do processo de ensinar e de aprender e registrar em documento os seguintes itens indicados no Guia de Elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica. Toda Escola Pode Fazer a Diferença<sup>11</sup>: Situação atual da escola – Boletins Pedagógicos – Resultados obtidos; como a escola está e o que fizemos para chegar até aqui – Ações realizadas; onde queremos chegar – Situação desejada – Metas; o que falta para chegar lá – Estratégias de intervenção pedagógica; quem será responsável pelas ações – Pessoas.

O analista do PIP verifica e acompanha as ações propostas pelas escolas, dando suporte, oferecendo material, esclarecimentos e capacitação. Esse

---

<sup>11</sup>Fonte:

Disponível em:

<[http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema\\_crv/banco\\_objetos\\_crv/%7BE1CD6AF7-E5FF-43AE-A5A3-CA40A6C67F29%7D\\_Cartilha%20FINAL.pdf](http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7BE1CD6AF7-E5FF-43AE-A5A3-CA40A6C67F29%7D_Cartilha%20FINAL.pdf)>. Acesso em: 01/12/2012



profissional elabora sempre um relatório de visita na presença do especialista e do diretor, contando com a participação desses atores educacionais, registrando a situação encontrada nas escolas. Espera-se que o analista faça sugestões, a fim de alinhar pontos a serem tratados na próxima visita, com vistas a garantir a priorização das ações da escola, direcionando o foco para aquelas mais urgentes.

É importante que o analista estimule a transparência, divulgando na sala dos professores toda rotina de trabalho da escola, discutindo os resultados das avaliações externas (PROEB, PROALFA, Provinha e Prova Brasil) juntamente com os especialistas, analisando as competências e habilidades dos alunos consolidadas ou não, com o objetivo de implementar a intervenção pedagógica. Cabe-lhe, também, promover o intercâmbio de experiências bem sucedidas e de materiais pedagógicos considerados eficazes, entre as escolas.

O analista igualmente busca compreender a situação da escola e procura, conjuntamente à equipe escolar, soluções para os conflitos. Organiza reuniões e capacitação em serviço para atender às demandas das instituições educacionais. Empenha-se no repasse dos encontros, fazendo com que as orientações recebidas cheguem com qualidade e no momento certo. Promove, também, grupos de estudo com as escolas da região, para compartilhar experiências, evidenciar projetos positivos e divulgar práticas exitosas.

Vale ressaltar, ainda, que esse profissional divulga as experiências de sucesso obtidas na regional e nas escolas durante os encontros e reuniões, participa das reuniões na Regional, com o objetivo de divulgar boas práticas, discutir problemas e dificuldades em comum e estudar temas relativos à educação e a sua atuação na escola e visa transformar a cultura da escola, tendo essa como foco o desempenho dos alunos,

O Plano de Intervenção Pedagógica – PIP – é importante para a escola, visto que permite que ela cumpra um de seus papéis sociais, tendo como foco a aprendizagem dos alunos e como meta superar os limites e fazer a diferença. O desafio do PIP é realizar um trabalho integrado para elevar a proficiência dos alunos do Ensino Fundamental e atingir as metas propostas pela SEE. Segundo a SIF – Superintendência de Desenvolvimento da Educação Infantil e Fundamental –, a proposta do PIP é contribuir com a reestruturação dos Planos de Intervenção Pedagógica nas escolas, que precisam se basear nas discussões e diagnósticos realizados com e pela equipe escolar, sobre a situação da escola. Essa etapa irá

gerar um plano de um conjunto de ações e metas voltado para as situações gerais da escola. Ainda de acordo com a SIF, o olhar da escola deverá se voltar para o seu fazer mais importante: o processo pedagógico.

As metas do PROALFA e do PROEB pactuadas pela escola, com o compromisso de todos por seu alcance, deverão ser colocadas em destaque, para que toda a equipe escolar apresente as ações concretas para que essas sejam atingidas. É nesse momento que todos os professores e demais profissionais da escola vão se debruçar sobre o fazer em sala de aula: como os professores estão ensinando e como os alunos estão aprendendo, em todos os anos de escolaridade e em todas as disciplinas, refletindo e definindo os caminhos e as ações para corrigir os rumos da aprendizagem<sup>12</sup>. Nossa responsabilidade é criar formas para o acompanhamento, monitoramento e avaliação das ações propostas no Plano de Intervenção Pedagógica, visando à melhoria do desempenho escolar. Com a implementação do PIP CBC, a SIF apresentou sua abordagem política para a educação mineira:

Vencendo o desafio de transformar a rede pública de ensino em um sistema de alto desempenho educacional, colocando a Gestão Pedagógica como eixo do trabalho das Escolas, Superintendências Regionais e Secretaria de Estado de Educação, promovendo políticas e ações coordenadas, articulando programas e projetos e pactuando metas, com foco na aprendizagem dos alunos e mobilizando comprometimento e esforço conjunto em prol da melhoria dos indicadores educacionais de Minas.<sup>13</sup>

Para tanto, apresentou ações-chave para o Programa de Intervenção Pedagógica:

- atingir a sala de aula onde acontecem os processos de ensino e de aprendizagem;
- melhorar o desempenho dos alunos;

---

<sup>12</sup> Fonte: Reunião Gerencial em Belo Horizonte promovida pela Superintendência de Desenvolvimento da Educação Infantil e Fundamental.

<sup>13</sup> Fonte: Apresentação em Power Point no Encontro Estadual do Ensino Fundamental, Ciclo Complementar e Anos Finais (Belo Horizonte, setembro de 2010). A SIF apresentou sua abordagem política para a educação mineira

- estreitar o espaço entre a SEE/SRE/SME e Escolas/ Equipes Regional e Central.<sup>14</sup>

O Programa de Intervenção Pedagógica teria como ponto de partida os resultados da avaliação da aprendizagem dos alunos, definindo metas de melhoria dos resultados, criando estrutura de gestão do Programa, desenvolvendo material de suporte, capacitando os agentes pedagógicos e acompanhando os resultados.

Com a implementação do PIP CBC, o Ciclo Complementar passa a ser o elo entre o ciclo da alfabetização e os anos finais do Ensino Fundamental. De acordo com a Resolução SEE nº 2197/2012, ao final desse ciclo, todos os alunos deverão ser capazes de ler, compreender, retirar informações contidas no texto e redigir com coerência, coesão, correção ortográfica e gramatical.<sup>15</sup>Torna-se importante salientar que o PIP embasava-se na Resolução SEE nº 1086/2008, revogada pela Resolução nº 2197/2012, que passou a organizar o funcionamento das escolas estaduais de Minas Gerais. Na organização curricular dos anos finais do Ensino Fundamental, serão observadas as diretrizes contidas nos Conteúdos Básicos Comuns definidos pela Resolução SEE nº 666/2005, de 08 de abril de 2005. Assim sendo, o aluno do Ciclo Complementar precisa consolidar a alfabetização e ampliar o letramento e, para que isso seja garantido, são necessárias:

- ação deliberada e sistemática do professor com foco na aprendizagem dos alunos;
- ação conjunta e corresponsável da direção e equipe pedagógica da escola;
- avaliação contínua e diagnóstica e implementação do Plano de Intervenção Pedagógica;
- apoio e presença efetiva da SEE e SRE.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Idem

<sup>15</sup> Fonte: Resolução SEEMG nº 2197, de 26 de outubro de 2012.

<sup>16</sup> Fonte: Apresentação em Power Point no Encontro Estadual do Ensino Fundamental, Ciclo Complementar e Anos Finais. (Belo Horizonte, setembro de 2010).

Nos anos finais, o foco na aprendizagem do aluno será com ênfase na leitura e escrita como compromisso de todas as áreas. No processo de elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica, serão considerados:

- análise dos resultados da escola nas avaliações internas e externas;
- elaboração contando com a participação de todos da escola: dia “Toda escola deve fazer a diferença”;
- participação da comunidade: dia “Toda a Comunidade Participando”;
- implementação das ações, monitoramento e avaliação em cada etapa do processo.

Diante do exposto, o analista assume um importante papel como representante pedagógico da SEE/SRE na escola, atuando como orientador da implementação e como responsável pelo acompanhamento e monitoramento que são, como já relatado, fatores indispensáveis ao sucesso na execução de um Plano de Intervenção.

É essencial que analistas e escolas procurem uma fundamentação teórica que possa embasar o PIP, iniciando os estudos com as políticas educacionais e um histórico das causas do fracasso escolar.

## **1.2 As avaliações externas**

O SIMAVE, Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública, é um programa que visa diagnosticar o desempenho dos estudantes em diferentes áreas do conhecimento e níveis de escolaridade, bem como subsidiar a implementação, a reformulação e o monitoramento de políticas educacionais, contribuindo ativamente para a melhoria da qualidade da educação no estado.<sup>17</sup> A partir de agosto de 2012, o PIP também pôde contar com a avaliação do PAAE – Programa de Avaliação da

---

<sup>17</sup> Fazem parte do SIMAVE, o PROALFA, que avalia a alfabetização, o PROEB, que avalia os alunos do 5º, do 9º ano e do 3º ano no Ensino Médio e o PAAE, com perfil diagnóstico, avaliando os alunos do 6º ao 9º anos e do 1º ano do Ensino Médio.

Aprendizagem Escolar –, que antes acontecia apenas no Ensino Médio<sup>18</sup>, criado para as escolas da rede estadual de Minas Gerais. Pioneiro no Brasil, sua concepção pedagógica, traduzida para um sistema on-line, possibilita agilidade na aplicação de provas e rapidez na obtenção de dados diagnósticos. Seu objetivo é identificar as necessidades imediatas de intervenção pedagógica por se apresentar como um suporte didático para gestores e professores.

Além disso, seus resultados viabilizam a gestão curricular orientada pelo estágio de desenvolvimento dos alunos e pelo CBC. As escolas geram provas utilizando as ferramentas do Banco de Itens, formado por questões objetivas, diferenciadas em três níveis de dificuldade e vinculadas aos tópicos/habilidades que devem ser ensinados pelas escolas e aprendidos pelos alunos. O PAAE pode ser considerado um excelente instrumento de apoio ao trabalho do PIP. Por ser um sistema de avaliação muito rápido e eficiente, compreende três avaliações com objetivos distintos, cujos resultados são apresentados em relatórios estatísticos, gerados pelo sistema automática e imediatamente após a inserção dos dados pela escola. Diretores, especialistas, professores e equipe pedagógica da SRE devem analisar os relatórios das avaliações para convergir ações escolares integradas que promovam uma diferença significativa no desenvolvimento das habilidades contempladas nos CBC.<sup>19</sup>

### 1.3 O caso de gestão

Segundo resultados apresentados pela SEE/MG (figura 2), o Programa de Intervenção Pedagógica é um dos responsáveis pelos avanços conquistados pela educação de Minas Gerais nas avaliações nacionais e estaduais nos anos iniciais do Ensino Fundamental. Em agosto de 2011, a SEE estendeu o atendimento aos anos finais. Visava-se, com isso, melhorar a qualidade do ensino na rede pública estadual mineira e elevar o número de alunos com desempenho “recomendável” nas avaliações do PROEB.

---

<sup>18</sup> Fonte: Instituto Avaliar. Disponível em:

<[http://paae.institutoavaliar.org.br/sistema\\_ava\\_v2/default.aspx?id\\_objeto=23967&id\\_pai=23967&area=AREA](http://paae.institutoavaliar.org.br/sistema_ava_v2/default.aspx?id_objeto=23967&id_pai=23967&area=AREA)>. Acesso em: 22/11/2012

<sup>19</sup>Fonte: SIMAVE. Disponível em <[www.educacao.mg.gov.br](http://www.educacao.mg.gov.br)>. Acesso em: 02/12/2012

Assim, foi criado o PIP/CBC – Programa de Intervenção Pedagógica – Conteúdos Básicos Comuns, para atender aos anos finais do Ensino Fundamental. Porém, constata-se na SRE Pouso Alegre e em todo o estado que ainda não houve a melhoria esperada nos resultados.

Na SRE Pouso Alegre, com referência aos resultados de 2011, não conseguimos alcançar nenhuma de nossas metas, como é possível verificar na Tabela 2:

Tabela 2: SRE Pouso Alegre/ Metas e Resultados 2011

<b>AVALIAÇÃO</b>	<b>META 2011</b>	<b>PROFICIÊNCIA</b>
PROALFA	625,95	617,7
PROEB LÍNGUA PORTUGUESA 5º ANO	233,79	226,35
PROEB MATEMÁTICA 5º ANO	253,66	249,23
PROEB LÍNGUA PORTUGUESA 9º ANO	261,58	257,95
PROEB MATEMÁTICA 9º ANO	279,74	271,76

Fonte: SEE Acordo de Resultados – SRE Pouso Alegre. Acesso em: 02/12/2012

Além disso, ainda temos um número considerável de escolas estratégicas. Quando uma escola apresenta mais de dez alunos abaixo do desempenho “recomendável” na avaliação do PROALFA e/ou 25 alunos nas avaliações do PROEB, a SEE a considera como Escola Estratégica, que precisa de uma atenção maior. Estamos atualmente com 17 escolas estratégicas nos anos iniciais e 35 nos anos finais. Em relação ao trabalho com metas, para a SEE/MG, o Acordo de Resultados é um instrumento de pactuação que estabelece, por meio de indicadores e metas, quais compromissos devem ser entregues pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual ao Governo do Estado e à sociedade. Em contrapartida, são concedidas aos acordados autonomias gerenciais e, em caso de desempenho satisfatório, benefícios aos servidores, como incentivo.

Segundo Augusto (2010), o governo de Minas adota a gestão por resultados, que tem se tornado frequente em seus programas de governo, e a vincula aos reajustes salariais dos servidores e ao pagamento de bônus salariais, como prêmios de produtividade e outros recursos, definidos no Acordo de Resultados, conforme a

Lei nº 17.600/2008. Esse sistema de metas está diretamente associado ao desempenho dos alunos, impondo mais responsabilidade pelo monitoramento e acompanhamento do trabalho realizado nas escolas.

Por meio da observação dos relatórios de visitas dos analistas do PIP/CBC da SRE Pouso Alegre, foi possível constatar um número considerável de alunos não alfabetizados nos anos finais, principalmente no 6º ano. Esse pode ser o motivo de termos tantos alunos abaixo do desempenho recomendável, o que significa que a aprendizagem não foi significativa e, por isso, não atingimos a proficiência desejada. Em reunião com a Equipe Central em Belo Horizonte, no mês de junho de 2012, pude constatar que o PIP não contribuiu para o avanço na proficiência em todo o estado tal como o esperado. Se as metas não estão sendo alcançadas, em algum ponto, estão ocorrendo falhas, o que precisa ser revisto.

Com base nos relatórios de visita às escolas elaborados pelos analistas que acompanho, juntamente com a gerente do PIP/CBC e, em minhas observações, durante as reuniões semanais, tenho algumas hipóteses para os problemas da pesquisa : há um elevado número de alunos que não consolidaram as capacidades de leitura e escrita nos anos finais do Ensino Fundamental e, como os analistas do PIP/CBC não são especializados em alfabetização, há certa dificuldade na realização da intervenção necessária. Além disso, após o levantamento diagnóstico do desempenho dos alunos, não estão sendo planejadas corretamente ações de intervenção pedagógica e acompanhamento adequado àqueles que apresentaram dificuldades de aprendizagem, ou seja, as ações apontadas nos relatórios estão fragmentadas.

No quadro a seguir, apresento a análise dos resultados do PROEB 2011, apresentada na Reunião Gerencial sobre Avaliação, realizada em Belo Horizonte em Junho de 2012.

Quadro 8: Análise dos resultados do PROEB 2011

<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS DO PROEB 2011, NA REUNIÃO GERENCIAL SOBRE AVALIAÇÃO, EM BELO HORIZONTE- MG, JUNHO/2012.</b>
Os resultados do PROEB 2011 5º Ano - Língua Portuguesa e Matemática - não evoluíram conforme o esperado em relação ao ano de 2010.
A redução é comprovada pela queda do percentual de alunos no desempenho recomendável em Língua Portuguesa de <b>43,3%</b> para <b>42,1%</b> .
Apesar da redução observada, houve aumento real de <b>83,8%</b> no desempenho “recomendável” de 2006 para 2011.
O desempenho “intermediário” reduziu de <b>38,4%</b> para <b>35,5%</b> , com conseqüente aumento no “baixo desempenho”, de <b>18,3%</b> para <b>22,4%</b> .
Em Matemática, o percentual de alunos no desempenho “recomendável” reduziu de <b>59,4%</b> para <b>57,0%</b> . Já o desempenho “intermediário” permaneceu inalterado em <b>28,8%</b> e o “baixo desempenho” aumentou de <b>11,8%</b> para <b>14,1%</b> .
Também houve aumento real de <b>98,3%</b> no percentual de alunos no desempenho “recomendável” de 2006 para 2011.
A taxa de participação de alunos que realizaram o Proeb em 2011 não superou o percentual de 2010, sendo <b>94,2%</b> em Língua Portuguesa e <b>92,8%</b> em Matemática. Em Língua Portuguesa, caiu <b>1,5%</b> e, em Matemática, <b>0,5%</b> em relação a 2010.
As SRE apresentaram quedas acentuadas nos resultados em relação ao percentual de alunos no desempenho “recomendável”.
É preciso focar especialmente naquelas SRE que tiveram número considerável de alunos abaixo do desempenho “recomendável”.
O número de escolas estratégicas em 2010 ( <b>698</b> ) aumentou para <b>960</b> em 2011, a partir do critério média do número de alunos abaixo do desempenho “recomendável” em Língua Portuguesa e Matemática igual / superior a 25.
A meta de proficiência do estado em 2011 em Língua Portuguesa <b>261,3 não foi cumprida</b> . A proficiência média alcançada em Língua Portuguesa foi de <b>214,4</b> e, em Matemática, a meta de proficiência 2011, de <b>240,8, também não foi cumprida</b> .
A proficiência média alcançada foi de <b>232,9</b> . Os resultados demonstram a necessidade de atuarmos efetivamente junto a <b>todas as escolas</b> , sem abandonar a prioridade de atendimento às escolas estratégicas.

Fonte: Quadro produzido a partir de anotações e registros pessoais efetuados durante a reunião gerencial em Belo Horizonte, em julho de 2012.

O problema pode estar no despreparo dos analistas do PIP/CBC para lidar com os problemas de alfabetização. A análise desses relatórios de visitam e fornece algumas pistas sobre o acompanhamento da atuação dos analistas na escola, podendo observar como o trabalho está sendo realizado e como ele repercute no sucesso ou não da aprendizagem dos alunos.

Foram feitos registros na tentativa de delinear os problemas e analisar como eles são administrados em cada uma das escolas, com o objetivo de levantar dados que pudessem me ajudar na discussão da implementação regional do Programa de Intervenção Pedagógica – PIP – e propor alternativas viáveis ao trabalho dos analistas, visando garantir condições adequadas de aprendizagem e o sucesso na trajetória escolar dos alunos, foco principal do Programa. A vantagem, no que se refere à utilização desses registros em relação aos demais recursos possíveis para a análise do problema, é que, mesmo na ausência dos atores envolvidos, quando



estavam visitando as escolas, pude verificar a abordagem política do PIP, suas estratégias e resultados e o papel do analista nesse contexto, obtendo todos os dados necessários ao desenvolvimento do Plano de Ação Educacional, apresentado no capítulo 3. Procuro mostrar que ambas as equipes, PIP/ATC e PIP/CBC, precisam realizar um trabalho integrado para atender aos alunos com dificuldades de aprendizagem, reorganizando o trabalho na SRE e nas escolas. Heloísa Lück (2006, p. 39-40) propõe que problemas globais demandem ações conjuntas, abrangentes e participativas,

[...] a realidade não seria explicável, nem adequadamente abordada, a partir de enfoque linear e fragmentador e ações localizadas, mecanicistas e excludentes. Daí por que a necessidade de percepções e ações abrangentes que considerem os elementos e aspectos principais interferentes em uma dada situação, em relação a seu contexto, o que por sua vez, demanda uma ação de equipe, orientada por um pensamento conjunto.

Diante dessa situação, cabe às duas gerentes a reorganização das ações na SRE, incluindo as reuniões semanais e a análise dos relatórios de visita. Os analistas do PIP devem oferecer às escolas por eles atendidas suporte para um trabalho pedagógico adequado, que possa promover aos alunos com dificuldades de aprendizagem oportunidade de consolidar as habilidades necessárias à continuidade dos estudos. Dessa forma, no próximo capítulo, inicio a análise da prática dos analistas a partir dos relatórios de visita por eles elaborados, dialogando com autores que abordam o assunto, bem como com o exame do caderno de boas práticas dos analistas que definem suas atribuições.

## **2. ANALISTA EDUCACIONAL: SUA GESTÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA**

Apresentado o caso de gestão, o contexto e os atores, neste capítulo exponho os dados coletados em minha pesquisa através dos relatórios de visita às escolas elaborado pelos analistas do PIP/CBC da SRE Pouso Alegre, à luz de referenciais teóricos que estão em consonância com a linha de pensamento e de investigação deste estudo. O referencial teórico adotado tem a função de validar os objetivos do Programa de Intervenção Pedagógica, tema da pesquisa.

Dessa maneira, trabalho com duas seções, definidas a partir de minhas investigações, ora com os relatórios de visita dos analistas, ora com os propósitos do programa estudado e com os dados das reuniões semanais, articulados aos objetivos centrais da pesquisa. Na primeira seção, apresento a discussão acerca do trabalho dos analistas do PIP na SRE Pouso Alegre, a partir da observação dos relatórios de visita por eles emitidos, identificando como cada um atua no monitoramento da implementação do Programa nas escolas da jurisdição. Apoio-me teoricamente em Weiss (2008), que trata da avaliação de programas, e em Augusto (2010), que trata da gestão de resultados e a qualidade do ensino ofertado, fontes nas quais encontrei temas relacionados às propostas de trabalho do PIP, que subsidiam a articulação com os dados obtidos na pesquisa, possibilitando a análise da implementação da política e de seus efeitos.

Na segunda seção, busco, a partir das observações nas seções anteriores e do levantamento de hipóteses, tecer considerações acerca da necessidade de reformulação no planejamento do trabalho dos analistas. Apóio-me, teoricamente, em Lück (2010), que defende a gestão compartilhada, criando um ambiente favorável ao trabalho educacional, valorizando os diferentes talentos e fazendo com que todos compreendam seu papel na organização e assumam novas responsabilidades, em Camargos e Anjos (2010) que tratam da questão do acompanhamento, avaliação e monitoramento, e no Caderno de Boas Práticas dos Analistas Educacionais (SEE MG, 2010).

## 2.1 Análise dos relatórios de visita

A leitura dos relatórios de visita dos dez analistas do PIP/CBC da SRE Pouso Alegre possibilitou o diagnóstico da sua atuação no monitoramento da implementação do Programa de Intervenção Pedagógica nas escolas da jurisdição. Para Weiss (2008), um modo útil de se começar a conceituar um programa é examinar o que ele tenta cumprir e um ponto sensato para se começar é com as metas oficiais. Embora estas sejam apenas uma fonte de compreensão, representam um ponto de entrada na questão da intenção do programa. Analisei 764 relatórios referentes ao período de agosto de 2011 a dezembro de 2012 e observei que as ações nas diversas escolas não são muito diferentes, o que provavelmente se deve ao planejamento realizado nas reuniões semanais.

A metodologia utilizada para essa análise foi, em um primeiro momento a leitura dos relatórios de cada analista, o que me permitiu verificar como cada um deles desenvolveu seu trabalho nas escolas. Porém essa análise não me permitiu ter uma visão mais abrangente dos efeitos do trabalho do PIP nessas escolas, principalmente porque no decorrer do período pesquisado, houve troca de atendimento às mesmas entre eles. Então, em um segundo momento, separei os relatórios de visita por escola, o que me permitiu detectar a fragmentação do trabalho.

A seguir apresento um compilado dos relatórios de todas as escolas, reproduzindo informações importantes encontradas nos diversos registros dos analistas, que foram recorrentes em todo o período observado. Exponho a situação inicial através das observações gerais reportadas pelos analistas após visitas às escolas e, em seguida, aponto as sugestões de caráter pedagógico que foram sugeridas. Esse compilado retrata fielmente termos e expressões utilizados pelos analistas. Todas as referências feitas a alunos não alfabetizados foram também aqui destacadas.

Quadro 9: Compilação das informações presentes nos relatórios pesquisados

**Observações gerais<sup>20</sup>**

- Projeto político pedagógico desatualizado (126 s).
- De acordo com o mapa de resultados da avaliação diagnóstica, há 8 alunos, no 6º ano, não alfabetizados (1).
- De acordo com informação da supervisora, há 12 alunos, no 6º ano, não alfabetizados (2).
- 37 alunos reprovados no 6º ano (1).
- Muitos alunos com problema de leitura e escrita no 6º ano (233 ).
- Muitos alunos com dificuldades em matemática no 6º ano (128).
- Dos 36 alunos avaliados na escola, destes, 17 não apresentam uma leitura fluente (1).
- Tomei leitura dos alunos do 6º ano, e poucos dominam a capacidade de compreensão leitora(46).
- Duas turmas de 9º ano nas quais, conforme o mapa de resultado da avaliação diagnóstica do PROEB, os alunos não consolidaram nenhuma habilidade do CBC de Língua Portuguesa (1).
- 12 alunos reprovados no 6º ano (1).
- 8 alunos reprovados no 6º ano (2).
- Muitos alunos em progressão parcial nos anos iniciais (201).
- A escola apresenta um desempenho insatisfatório, sendo, por isso, considerada estratégica (247).
- As relações interpessoais são problemáticas, não havendo diálogo entre a equipe gestora e os professores. O relacionamento não é saudável, ocasionando resistência das partes(4 ).
- Os professores, em sua maioria, são descomprometidos em relação à frequência e às necessidades da escola (faltas, férias, licenças) (12).
- Dificuldades de registro das ações pedagógicas por parte das especialistas (96).
- Desvio de função das especialistas, que passam grande parte do tempo reproduzindo material para os professores, resolvendo problemas de indisciplina nas salas de aula e cuidando do recreio (329).
- Professores resistentes ao PIP (23).

<sup>20</sup>Os números entre parênteses referem-se à quantidade de relatórios.

- Estudos da legislação vigente junto às especialistas, CBCs, caderno de boas práticas, boletim pedagógico SIMAVE. Análise dos resultados da escola; (421 relatórios)
- Conhecimento dos materiais e sites: CRV-portal do professor, Caed-Uffj, escala animada (74 =).
- Estudo de materiais produzidos pela equipe PIP, junto à equipe pedagógica(79).
- Sugestões para aplicação dos simulados e das sequências didáticas elaboradas pela equipe PIP(74).
- Estudos com as especialistas dos materiais PROEB, PROVA BRASIL, para respaldar o trabalho dos professores(71 ).
- Estudos sistemáticos dos resultados (PROEB 2010) das quatro turmas de 9º ano(6).
- Acompanhamento dos resultados dos simulados, levantamento de tabulações e gráficos, bem como do resultado por descritores e por alunos, visando desenvolver a intervenção aos que tiveram maiores dificuldades(116).
- Análise das avaliações diagnósticas internas(339).
- Sugestões e orientações para o trabalho de intervenção pedagógica, de acordo com a necessidade das turmas (379).
- Participação em reuniões de módulo II para orientações à especialista, professores e direção da escola, sobre a forma do preenchimento dos diários de classe (41).
- Visita às salas de 9º ano (com maior frequência) (621).
- Visita às turmas de 6º a 8º anos (com menor frequência) (61).
- Conversa com os professores no horário do intervalo (179 ).
- Estabelecimento de parceria, construindo uma relação de confiança entre a equipe gestora e a de analistas (14).
- Orientação sobre a realização das reuniões de módulo, com os devidos registros – Sugestão da utilização de modelos de Ata e Pauta (82 ).
- Orientação sobre matriz de referência (198 ).
- Aplicação de Avaliações Diagnósticas nas turmas dos anos finais (221 ).
- Construção e análise de mapas com resultados das avaliações (221 ).
- Construção e análise de gráficos com resultados das avaliações (142).
- Elaboração do perfil das turmas analisadas (12).Orientação das ações a serem implementadas no ano em curso(74).
- Análise dos portfólios dos professores e ponderações para a sua otimização (1).
- Avaliação da leitura e da compreensão leitora dos alunos (96).
- Os planos de aula dos professores não condizem com os CBC (137).
- Os professores só trabalham com o livro didático (103 ).

#### **Sugestões apresentadas:**

- Planejar e diagnosticar turmas logo no início do ano para intervenção pedagógica, com foco nas avaliações do PROEB e da PROVA BRASIL (156).
- Sistematizar, junto à equipe, o alinhamento das ações (134).
- Levantar ideias para as diretrizes do ano que se inicia (156).
- Promover capacitações para professores, especialistas e equipe gestora(99).
- Investir na formação continuada dos professores, em módulo II (28).

- Elaborar cronograma para a intervenção pedagógica (321).
- Solicitar que a especialista assista às aulas dos professores, a fim de elaborar relatório que possa contribuir com o seu aperfeiçoamento (81).
- Sugerir que sejam utilizados jogos e material diversificado nas aulas (66).
- Propor o aproveitamento do laboratório de informática; (31).
- Estimular as visitas regulares à biblioteca(19).
- Incentivar que o Professor da Biblioteca (PEUB) desenvolva projetos para contribuir com a intervenção pedagógica (56).
- Implementar ações preventivas para as turmas que já têm o perfil determinado, orientando no estabelecimento de currículo e nas intervenções pedagógicas (5).
- Propor que a equipe gestora acompanhe o trabalho pedagógico da escola (107).
- Solicitar aos professores que façam planos de aula diários ou semanais(89).
- Pedir para que os professores façam registros do desempenho dos alunos para viabilizar a organização da intervenção pedagógica=(117 ).
- Reelaborar Plano de Intervenção Pedagógica, considerando as devidas correções sugeridas pelo analista do PIP (74).
- Estimular o especialista e o diretor para que acompanhem de perto a execução do Plano de Intervenção Pedagógica, registrando os sucessos e os insucessos (74 ).
- Propor ao especialista que acompanhe e registre todo o processo de progressão parcial dos alunos; (198 relatórios)
- Analisar o boletim do PROEB, na reunião de módulo II, com todos os professores (13).
- Incentivara escola quanto à elaboração de um projeto de leitura a ser aplicado em todas as turmas dos anos finais, com o objetivo de desenvolver o hábito de leitura nos alunos (39).
- Acompanhar os alunos que ainda estão em processo de alfabetização (34).

Fonte: Elaborado pela própria autora.

Nos 764 relatórios analisados constam informações relevantes que ficaram perdidas no decorrer do ano letivo, como “análise da avaliação diagnóstica interna” ,, que aparece em 334 relatórios, sem nenhum outro comentário a respeito, ou “análise do mapa de resultados da avaliação diagnóstica aplicada pela escola”, em que mostra, de maneira genérica, que muitos, vários ou alguns alunos do 6º ano “ainda não estão alfabetizados”. Isso ocorre em 284 relatórios, não havendo detalhamento dos estudantes e das ações de intervenção a serem realizadas naquela visita, assim como nas subsequentes. Em outro relatório, observa-se a seguinte afirmação: “em visita à escola, constatei que 37 alunos do 6º ano, oriundos de outras escolas, foram reprovados por não estarem alfabetizados”, e também não há nenhuma ação detalhada nos relatórios subsequentes.

Nesses relatórios, também não fica claro o monitoramento da intervenção pedagógica, e não há uma sequência no relato das ações entre um relatório e o subsequente, resultando no que Lück (2010, p. 41) observa: “embora existam certos instrumentos e condições para orientar a realização de ensino de qualidade, estes se tornam ineficazes por falta de ações articuladas e conjuntas.” Desta forma, para a autora

algumas mudanças fundamentais implícitas na gestão envolvem o entendimento de que problemas globais demandam ação conjunta; que ação conjunta, vale dizer, participativa, se associa a autonomia competente; [...] (p.38)

No apêndice, apresento quadros com os pontos convergentes e os pontos contraditórios encontrados nos relatórios de visita de todos os analistas, essenciais para a compreensão do caso. Para facilitar o entendimento, eles foram separados por analista.

Com base nessa análise, posso afirmar que o problema mais recorrente nos relatórios de visita é referente às dificuldades de aprendizagem dos alunos nos anos finais do Ensino Fundamental. De acordo como relato dos analistas, é possível verificar a incidência de vários alunos não alfabetizados nos anos finais, principalmente no 6º ano, e essa pode ser a causa do não alcance das metas. Cabe agora discutir a seguinte questão: qual é o papel do analista diante desse contexto? Qual é a sua responsabilidade? O que priorizar, as metas ou a aprendizagem dos alunos? Uma coisa seria decorrente da outra? Nesse sentido, afirma Augusto (2010, p.61),

Esse fato, muitas vezes acaba por limitar a autonomia dos educadores, em relação ao trabalho pedagógico e à avaliação da aprendizagem dos alunos. Os indicadores de desempenho, expressos no Acordo de Resultados, assinado pela escola, deverão ser alcançados a qualquer preço, situação que muitas vezes induz a pressão do gestor escolar sobre os professores, nas instituições escolares da rede estadual, enfatizando a lógica da produtividade de desempenho das escolas, e faz uma inversão no trabalho educativo. A principal ênfase é na promoção da trajetória escolar dos alunos, sem um questionamento das condições de trabalho docente que levariam a uma verdadeira aprendizagem.

De acordo com os dados apresentados nos relatórios analisados, pude perceber alguns problemas de organização pedagógica, como a falta de um Projeto

Político Pedagógico atualizado e de sistematização da intervenção pedagógica. Isso aparece em 126 relatórios, ou seja, em 69 das 74 escolas acompanhadas. Ainda não é possível afirmar se as cinco escolas que não tiveram essa questão apresentada estão com o Projeto Político Pedagógico atualizado e em consonância com a Intervenção Pedagógica, pois não há relato disso. Esses são dados que podem prejudicar o sucesso na aprendizagem dos alunos e contribuir para o baixo desempenho da escola nas avaliações externas. Vale ressaltar que eles não foram retomados em nenhum relatório de visita durante todo o período observado.

Pude também constatar que as escolas estratégicas que, em tese, deveriam receber atenção especial, embora tenham sido mais visitadas, não receberam nenhuma ação diferenciada daquelas praticadas nas escolas consolidadas. As sugestões para continuidade do trabalho, feitas em todo o período observado, não foram acompanhadas e/ou retomadas em relatório. Em 379 relatórios, há registro de encaminhamento de alunos para a intervenção pedagógica, porém não há detalhamento de quem são esses alunos, a que turmas pertencem e em que nível de aprendizagem se encontram. Em 34 relatórios analisados, pude verificar a incidência da frase: “acompanhar os alunos que ainda se encontram em processo de alfabetização”. Entretanto, não verifiquei durante a pesquisa nenhum registro desse acompanhamento.

Há referência a vários alunos do 6º ano não alfabetizados e não há registro de nenhum trabalho realizado com esses alunos, em todo o período pesquisado. A atenção aos planos de aula dos professores e aos CBC, sugeridos pelas Resoluções SEE 1086/2008 e 2197/2012, foi dada nas escolas analisadas. Entretanto, não há continuidade, nem acompanhamento nos relatórios subsequentes.

Em relação às visitas às salas de aula para acompanhamento do trabalho, pude observar que são realizadas com frequência, pois aparecem em quase todos os relatórios de visita, porém não há nenhum registro de uma ação de intervenção ou de *feedback* dado ao professor a respeito das observações feitas. Ressalta-se que o 9º ano recebe uma atenção especial, como apontado em 621 relatórios, enquanto as visitas às demais turmas dos anos iniciais aparecem em apenas 61. Isso caracteriza a prioridade à etapa que será submetida às avaliações externas, demonstrando a preocupação com as metas em detrimento à melhoria do ensino-aprendizagem.



É importante ressaltar aqui que os resultados das avaliações externas são muito importantes, possibilitando às escolas e aos analistas do PIP rever ou consolidar ações do Projeto Político Pedagógico, bem como estabelecer indicadores e metas que visem à melhoria do ensino. Mas é importante não perder de vista o “objetivo primordial de garantir o direito fundamental de todo aluno: o direito de aprender” (SIMAVE, 2010, p.9). Verifico um grave problema de alfabetização e letramento nos anos finais do Ensino Fundamental e, a partir dos estudos realizados nesta pesquisa, entendo que nossos analistas do PIP/CBC não são capacitados para atuar nesse componente curricular.

A divisão dos analistas por área ou componente curricular dificulta ainda mais essa questão. Segundo a teoria de avaliação de programas de Weiss (2008), tratamos aqui da avaliação de um programa e política elaborados com o propósito de produzir melhorias na educação do estado de Minas Gerais. É importante refletir a respeito desse problema, buscando soluções e estratégias de trabalho que possam contribuir para o sucesso na aprendizagem dos alunos, sendo o alcance das metas uma consequência desse processo.

Outro ponto que merece atenção em relação ao problema aqui discutido é sobre a atuação do PIP/ATC frente à questão da alfabetização e o não cumprimento de um dos principais pilares do Programa de Intervenção Pedagógica que é “Alfabetizar no Tempo Certo” (até no máximo 8 anos de idade). De acordo com os resultados do PROALFA, a SRE Pouso Alegre está entre as superintendências consolidadas com uma proficiência média acima de 500 pontos. Entretanto, ainda temos 7,2% dos alunos abaixo do desempenho recomendável e são eles que estão chegando aos anos finais sem estarem alfabetizados.

Diante do exposto, concluo que a análise dos relatórios por parte das gerentes do PIP está falha, pois a leitura fragmentada dos relatórios da semana não permite observar os problemas aqui detectados. Segundo Camargos e Anjos (2010, p. 2),

[...] intervenções com o desejo de mudanças não são suficientes, faz-se necessário um projeto estruturado que promova tais mudanças, um projeto que utilize ferramentas gerenciais como planejamento, supervisão, coordenação, monitoramento, avaliação e foco em resultados, que são indicativos de como o programa está funcionando.

As gerentes do PIP precisam fazer uma análise circunstanciada dos relatórios de visita dos analistas, estabelecendo comparações com os anteriores, registrando e observando a sequência do trabalho e questionando os analistas quando ela não ocorrer. A continuidade do trabalho dos analistas deve ser sempre orientada com base nessa análise.

Entende-se, a partir dessa compreensão que

a educação e a questão do desenvolvimento da qualidade de ensino, em decorrência da sua complexidade, e pela multiplicidade de fatores e processos nelas intercorrentes, demandam uma orientação global, abrangente e interativa, com visão de longo prazo, em superação à localizada, descontextualizada e imediatista, identificada nas ações situacionais e de caráter ativista. (LÜCK, 2010, p. 40)

Conclui-se, assim, que para haver uma melhoria na qualidade do ensino ofertado pelas instituições é uma compreensão ampla que abrange os vários componentes que demarcam as experiências educacionais, “visão e percepção estas capazes de promover a sinergia pedagógica” (LÜCK, 40).

Ainda de acordo com Lück (2010, p.43), “é a gestão que permite superar a limitação da fragmentação e da descontextualização e construir, pela ótica abrangente e interativa, a visão e orientação de conjunto, a partir da qual se desenvolvem ações mais articuladas e consistentes”.

Planejar constitui-se em um processo imprescindível em todos os setores da atividade educacional. É uma decorrência das condições associadas à complexidade da educação e da necessidade de sua organização, assim como das intenções de promover mudança de condições existentes e de produção de novas situações, de forma consistente. O planejamento educacional surgiu como uma necessidade e um método da administração para o enfrentamento organizado dos desafios que demandam a intervenção humana. (LÜCK, 2009, p. 32).

Para a autora, essa consciência de gestão demanda a participação ativa de todos os envolvidos no processo, para a tomada de decisão conjunta e o planejamento participativo, permitindo que as decisões tomadas o sejam a partir de uma visão abrangente das perspectivas de intervenção, além de garantir o comprometimento coletivo com a implementação do planejado, promovendo, com isso, cada vez mais, o alcance dos resultados definidos.

Necessariamente, portanto, constitui ação conjunta de trabalho participativo e em equipe. O que será proposto no próximo capítulo.

### **3. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: PROMOVENDO A LIDERANÇA E A GESTÃO PEDAGÓGICA DOS ANALISTAS DO PIP**

O presente trabalho buscou discutir a implementação do Programa de Intervenção Pedagógica na Superintendência Regional de Ensino de Pouso Alegre. No decorrer do primeiro capítulo, abordei a implementação do PIP, apresentando os resultados e metas da SRE Pouso Alegre e refletindo a respeito do papel dos analistas na gestão do PIP.

No segundo capítulo, analisei os relatórios de visita dos analistas do PIP elaborados no período de agosto de 2011 a dezembro de 2012. Nesse momento, foi possível verificar a fragmentação do trabalho do analista, assim como de suas gerentes, e um elevado número de alunos com problemas de aprendizagem nos anos finais do Ensino Fundamental, que não estão sendo devidamente acompanhados. A partir das análises e interpretações dos dados, pude perceber que os analistas do PIP/CBC não são capacitados para intervir nessas dificuldades. A divisão dos analistas por área ou componente curricular dificulta ainda mais essa questão.

Um ponto importante que pude observar na pesquisa é que a análise dos relatórios de visita, por parte das gerentes, também está fragmentada, não permitindo o acompanhamento contínuo e sistemático do trabalho realizado com os alunos que apresentaram baixo desempenho nas avaliações diagnósticas. Outra questão está na atuação das analistas do PIP/ATC, pois se temos alunos não alfabetizados nos anos finais do Ensino Fundamental, supõe-se que essa equipe também encontrou dificuldades na realização de suas atividades.

O objetivo maior desse Plano de Ação Educacional é contribuir para a operacionalização e instrumentalização do trabalho das gerentes e dos analistas do Programa de Intervenção Pedagógica da SRE Pouso Alegre, criando condições para a reorganização do trabalho e primando por ações pedagógicas comprometidas com a melhoria do desempenho dos alunos.

A qualidade do ensino, tão necessária e preconizada para que nossa população possa alcançar melhores níveis de qualidade de vida e maior competência no enfrentamento de seus anseios de desenvolvimento, passa pela garantia de variados processos e

condições interligados, envolvendo múltiplos aspectos internos e externos à escola e aos sistemas de ensino (LÜCK, 2010, p.28).

Como primeira ação, apresento uma proposta de avaliação do trabalho que vem sendo realizado, partindo da apresentação dos registros da pesquisa com os relatórios de visita, perpassando os três eixos fundamentais do Caderno de Boas Práticas dos Analistas: 1. Conhecimentos, competências e habilidades; 2. Planejamento e reflexão coletiva; 3. Liderança e gestão pedagógica nas escolas. Entendendo a formação continuada em serviço como importante instrumento para promoção de estudos e reflexões que possam embasar as ações dos analistas, adequando-as às propostas do Programa de Intervenção Pedagógica, proponho, como segunda ação, a organização de encontros que viabilizem essa formação. Por último, como uma terceira ação, proponho a organização do trabalho das gerentes e dos analistas do Programa de Intervenção Pedagógica da SRE Pouso Alegre.

Essa proposta não representa novas atribuições aos analistas - estas já foram definidas pelo órgão central nas diretrizes do PIP. O que se pretende é uma organização mais eficiente do trabalho de acordo com os três eixos acima expostos, contemplando o trabalho em equipe. Como destacado por Lück (2010, p.52),

uma gestão em âmbito macro representando uma ordem diferenciada de relações constituindo, dessa forma um novo paradigma, caracterizado por maior aproximação e horizontalização na tomada de decisões, aproximando planejamento e ação, teoria e prática, atores e usuários.

Para garantir a implementação das ações acima mencionadas, torna-se necessária a abordagem de questões de ordem prática, que serão abordadas nas próximas seções.

### **3.1 Formas de financiamento**

As propostas que apresento nos próximos itens não exigem a utilização de recursos adicionais. Basta que se apliquem os que já são destinados ao PIP pelo Orçamento da Secretaria de Estado de Educação e pelo Plano de Ações Articuladas – PAR –, elaborado anualmente pela Diretoria de Finanças da Superintendência

Regional de Ensino. Os recursos serão destinados à reprodução de material para a capacitação em serviço e empenho de diárias para as visitas às escolas pelos analistas, o que já é previsto nesse planejamento financeiro.

### **3.2 Quadro institucional**

Este Plano de Ação Educacional trabalhará com o quadro institucional vigente, sob responsabilidade da Diretora Educacional e das duas gerentes do PIP, não havendo necessidade de contratação de pessoal, tratando-se apenas da reorganização do trabalho da equipe já existente. Participarão da formação continuada todos os analistas das equipes do PIP/ATC e CBC, em uma proposta de trabalho conjunto.

Utilizaremos, para isso, a nova acepção de gestão proposta por Lück (2010), buscando a proposição de um novo entendimento de organização educacional e de seus processos, superando as limitações de enfoque fragmentado, entendendo que a melhoria da qualidade passa pela transformação da cultura de unidades de trabalho a serviço da educação.

### **3.3 Possíveis dificuldades de implementação**

As possíveis dificuldades de implementação estão relacionadas ao tempo. Os analistas se reúnem toda segunda-feira, e essas reuniões de periodicidade semanal não poderão ser utilizadas em sua íntegra pela capacitação em serviço, visto que eles precisam se organizar e preparar os materiais a serem levados às escolas. Além disso, precisam prestar contas das viagens ao setor financeiro, assim como solicitar o empenho das novas viagens, podendo atrasar a formação continuada, fazendo com que a implementação das ações desse PAE nas escolas, nosso maior objetivo, fique atrasada. Minha proposta é de que se otimize o tempo, organizando um período de uma semana sem viagens ou visitas às escolas para a realização da primeira etapa da capacitação.

### 3.4. Estrutura da Proposta de Intervenção

A pesquisa demonstrou que a fragmentação do trabalho dos analistas é um dos principais entraves para a melhoria da qualidade do ensino oferecido pelas escolas. Mesmo após a contratação dos analistas, não há um alcance efetivo da aprendizagem significativa dos alunos e, com isso, não é possível cumprir as metas estabelecidas pela SEE, havendo, ainda, um número considerável de escolas estratégicas.

O Programa de Intervenção Pedagógica teria como ponto de partida os resultados da avaliação da aprendizagem dos alunos, definindo metas de melhoria dos resultados, criando estrutura de gestão do Programa, desenvolvendo materiais de suporte, capacitando os agentes pedagógicos e acompanhando os resultados. Na tentativa de mudar essa realidade, proponho uma formação continuada para os analistas do PIP, iniciando com a apresentação desses resultados e reflexão sobre a prática pedagógica das equipes, perpassando os três eixos fundamentais já citados.

Antes disso, proponho uma reunião com a Diretora Educacional e com a gerente do PIP/CBC para apresentação da pesquisa, do caso de gestão e da proposta de trabalho. Para se alcançar os objetivos deste PAE, a ideia é que a formação continuada aconteça em três etapas: encontros presenciais, organização das atividades e estudos individuais.

#### 3.4.1 Primeiro encontro de Formação

Nesse encontro, serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com os 764 relatórios de visita dos analistas da SRE Pouso Alegre, com a proposta de uma reflexão individual sobre a prática pedagógica. Para isso, elaborei um instrumento de autoavaliação para ser preenchido pelos analistas, que propõe um diagnóstico de como está o desenvolvimento de seu trabalho em relação aos três eixos fundamentais do Caderno de Boas Práticas dos Analistas Educacionais das SRE (SEEMG, 2010).

Refletindo sobre as funções e responsabilidades das Equipes do PIP / ATC e CBC.

#### 3.4.1.1 Objetivos do primeiro encontro

1. Refletir sobre a função dos analistas do Programa de Intervenção Pedagógica em suas ações junto às escolas.
2. Discutir e apresentar sugestões de atividades para melhoria das ações do Programa de Intervenção Pedagógica, objetivando melhoria da qualidade do ensino ofertado pelas escolas.

#### 3.4.1.2 Material de apoio

Caderno de Boas Práticas dos Analistas Educacionais (SEEMG 2010) e Instrumento de autoavaliação, que apresentam ações que possibilitam a organização de um trabalho sistemático.

#### 3.4.1.3 Organização do encontro

Propõe-se a seguinte organização para esse primeiro encontro: o coordenador apresentará os resultados da pesquisa realizada com os 764 relatórios de visita dos analistas, distribuirá aos analistas o instrumento de autoavaliação, para que cada um analise sua prática e realizará uma plenária para debate da prática dos analistas nas escolas da jurisdição, propondo reflexões acerca de questões como que ações estão sendo desenvolvidas nas escolas que o analista atende? O trabalho realizado tem sido significativo no sentido de atender às dificuldades dos alunos? As ações planejadas estão propiciando a melhoria da aprendizagem dos alunos? Além disso, creio ser importante uma proposição de pontos para sua melhoria.

#### 3.4.1.4 Autoavaliação

Propõe-se que o analista faça uma autoavaliação, uma tomada de consciência individual, refletindo sobre sua prática, analisando seus erros, acertos e suas possíveis dificuldades. Buscando diagnosticar tendências e corrigir rumos. Essa autoavaliação tem como objetivo levar o analista a uma reflexão que o motive em busca de aperfeiçoamento e para que não haja respostas tendenciosas, não será recolhida ou analisada.



### 3.4.2 Segundo Encontro: Proposta de elaboração coletiva de um plano de trabalho

Proponho um planejamento coletivo que possa partir da realidade da instituição e ser adequado a ela. Para tanto, deve ser elaborado a partir do resultado da pesquisa com os relatórios de visita e das reflexões acerca do trabalho dos analistas, perpassando todo o conjunto de atividades realizadas e apontando soluções aos problemas detectados. O objetivo é tentar reduzir a fragmentação do trabalho, aumentando a probabilidade de alcançarmos nossas metas. Esse planejamento, contando com a participação de toda a equipe do PIP, democratiza as decisões, promovendo um maior comprometimento dos atores, inclusive na execução das ações, definindo uma concepção de educação com a qual se deseja trabalhar.

#### 3.4.2.1. Objetivos do Segundo Encontro

Os objetivos dessa etapa de intervenção são organizar o trabalho dos analistas do PIP na SRE Pouso Alegre, envolver os atores no planejamento das ações e melhorar a qualidade das visitas às escolas. Seu primeiro momento, que terá a duração de três dias, será realizado da seguinte maneira: organizar grupos com quatro analistas e orientar para que, juntos, elaborem um Plano de Trabalho, baseando-se na análise dos relatórios de visita e nas reflexões presentes no Caderno de Boas Práticas dos analistas.

#### 3.4.2.2 Sugestão de modelo de Plano de Trabalho:

<b>Boa Prática</b>	<b>Ação</b>	<b>Atividades</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Prazos</b>	<b>Monitoramento</b>
Segundo os três eixos do Caderno de Boas Práticas da SEEMG.	O que?	Como?	Quem?	Quanto tempo?	Resultados

Já no segundo momento, deverá ser realizada uma plenária para apresentação dos planos de ação, elaborando, ao final, um único plano, que norteará o trabalho das equipes do PIP na SRE Pouso Alegre.

A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino. (LÜCK, 2010, p. 44)

Esse plano deve conter ações que viabilizem o trabalho das equipes nas escolas e na SRE, assegurando as diretrizes do Programa de Intervenção Pedagógica. Sugerimos que as questões abaixo sejam abordadas nesse plano:

- a. Agenda de visitas com antecedência, para que diretor e especialistas possam se organizar para atender ao analista;
- b. Organização de uma pauta de visitas;
- c. Apresentação da pauta da visita ao diretor e à equipe pedagógica das escolas;
- d. Retomada do último relatório de visita, a fim de verificar as sugestões apresentadas e os tópicos para a próxima visita, discutindo essas questões com o especialista e monitorando e acompanhando as ações;
- e. Trabalho com os especialistas nas escolas;
- f. Visitas às salas de aula;
- g. Levantamento dos alunos com dificuldades de aprendizagem;
- h. Atendimento aos professores e alunos sob uma perspectiva pedagógica, analisando o desempenho dos alunos e a prática do professor;
- i. Acompanhamento das atividades desenvolvidas pelo professor e pelos alunos, analisando se estão coerentes com as propostas curriculares da SEE;
- j. Acompanhamento do Plano de Intervenção Pedagógica da escola, apresentando sugestões para sua melhoria, se for o caso, lembrando sempre que o monitoramento é fator indispensável ao sucesso na execução de um plano de intervenção;
- k. Realização de oficinas de leitura, com pequenos grupos de alunos com dificuldades, listando/avaliando as competências e habilidades adquiridas ou não por cada um e propondo ações de intervenção que variam de acordo com a dificuldade para aqueles que não aprenderam;

- l. Reunião com o especialista e os professores para comunicar sua análise sobre a turma e sobre cada aluno e dar sugestões de como trabalhar as competências e habilidades que ainda não foram adquiridas pelos alunos;
- m. Participação de todos nos encontros e capacitações promovidas pela SRE;
- n. Orientação ao diretor e especialistas a respeito da legislação vigente, dos Cadernos de Boas Práticas dos Diretores, dos Especialistas e dos Professores e dos Guias do Especialista e do Diretor;
- o. Registro das ações.

No momento de planejar o registro das ações nos relatórios de visita, podem ser considerados todos os problemas detectados na pesquisa, como a utilização de frases prontas que nem sempre retratam fielmente a realidade da escola visitada, a falta de sequência nas ações e a maneira genérica de se referir aos alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem. O texto deve ser claro, coerente e trazer todas as informações necessárias ao bom andamento da intervenção, possibilitando um trabalho efetivo e sequencial, mesmo se houver troca de analistas.

### 3.4.3 Estudos individuais

Consistem em importantes aliados ao bom desempenho da função de analista do PIP, permitindo que os mesmos tenham embasamento teórico que possa subsidiar suas ações.

#### 3.4.3.1 Objetivos dos Estudos Individuais

Quanto aos objetivos previstos, são importantes para:

- a. Dominar o conteúdo necessário para o bom desempenho da função;
- b. Aprimorar o conhecimento pedagógico da legislação vigente e dos materiais relacionados à escola.

**Período:** Considerando a importância de os analistas estarem sempre atualizados e preparados para o bom desempenho de sua função, o que se propõe é que os

estudos sejam organizados para acontecer durante todo o ano, iniciando pela primeira semana de capacitação.

### **Primeiro momento**

Estudo da Resolução 2197/2012, dos cadernos de boas práticas dos analistas no que se refere ao eixo 1 – Conhecimentos, Competências e Habilidades, salientando o item 1.1 Dominar o conteúdo necessário para o bom desempenho da função, boa prática sugerida para a obtenção da excelência do ensino; em seu subitem: Conhecer em detalhes o material pedagógico institucional da SEE (Cadernos da SEE/CEALE, CBCs, Cadernos de Boas Práticas dos Analistas, dos Professores, dos Diretores, dos Especialistas, do Projeto Educação em Tempo Integral e dos Professores para Ensino do Uso da Biblioteca, Revistas Pedagógicas do SIMAVE, Centro de Referência Virtual do Professor, Guias do Especialista e do Diretor, dentre outros) bem como outros materiais pedagógicos reconhecidos na área da Educação.

Trata-se de material de conhecimento das equipes do PIP, nesse primeiro momento, portanto, eles analisarão esses materiais em uma proposta de “abrir os armários da SRE” promovendo uma retomada de algumas diretrizes do Programa que ficaram perdidas.

Organização de Plenária para apresentar o material estudado.

### **Segundo momento:**

Organização das reuniões semanais.

### **Primeira Reunião semanal**

A equipe do PIP ATC capacita a equipe do PIP CBC.

Apresentação de sugestões bibliográficas, artigos e referenciais teóricos que tratam de alfabetização e dificuldades de aprendizagem, com a proposta de divisão de grupos para estudo e apresentação das conclusões aos demais. Troca de experiências e orientação sobre como trabalhar a intervenção pedagógica com alunos não alfabetizados no tempo certo.

## **Segunda Reunião semanal**

Coordenação: Equipe do PIP ATC

1. Apresentação do Material “O Sonho de Renato”, elaborado pela SEE para atender a alunos com defasagem idade série;

2. Proposta: Considerando que o Material “O Sonho de Renato” foi elaborado pela SEE para atender os alunos do Vale do Jequitinhonha, região norte do Estado de Minas Gerais, e que Renato é um menino que mora em Almenara e quer morar na cidade grande, os analistas do PIP ATC e CBC da SRE Pouso Alegre, deverão analisar esse material que inclui: caderno do professor, caderno do aluno, texto de suporte, cartazes, fichas de frases, palavras e sílabas e elaborar um material similar de acordo com a realidade local, pois precisamos considerar a necessidade de despertar o interesse de nossos alunos para garantir o sucesso na intervenção.

3. Planejamento de ações para o trabalho nas escolas com os alunos não alfabetizados no Tempo Certo.

### **3.5 Organização do trabalho das gerentes do PIP**

Propõe-se uma organização do trabalho das gerentes que possibilite a melhoria da qualidade do trabalho dos analistas do Programa de Intervenção Pedagógica.

#### **3.5.1. Objetivos**

1. Organizar o acompanhamento dos relatórios de visita dos analistas;
2. Garantir a continuidade do trabalho nas escolas;
3. Permitir a solução de problemas no momento em que eles ocorrem;
4. Organização da pauta das reuniões semanais.

Durante a pesquisa com os relatórios, detectei uma falha no trabalho das gerentes em relação à análise semanal desses relatórios. Ela se dá de forma fragmentada, não permitindo a solução de problemas no momento em que ocorrem. Os relatórios de visita são entregues pelos analistas às gerentes semanalmente e arquivados de acordo com o período, separados por analista, o que impossibilita um acompanhamento do trabalho realizado em cada escola, assim como a sua sequência. Visando a uma análise linear, proponho que esses relatórios passem a ser organizados por escola, de maneira que a próxima visita possa ser analisada em comparação à anterior, garantindo, também, a sequência do trabalho, caso haja troca de analista no atendimento a uma determinada escola. Para que as ações não se percam e buscando garantir que os problemas sejam solucionados no momento em que ocorrem, proponho também um instrumento de registro das observações feitas pelas gerentes nos relatórios, que apresento no apêndice.

### 3.6 Organização das reuniões semanais

É função das gerentes do PIP/ATC e CBC organizar a pauta das reuniões semanais que ocorrem toda segunda-feira, procurando garantir otimização do tempo e das ações do Plano de Trabalho dos analistas. Para tanto, proponho uma agenda que dê espaço para que os analistas façam suas prestações de conta e solicitações para as próximas viagens, para socialização das visitas realizadas na semana anterior, para planejamento das próximas visitas e estudo.

#### Agenda das Reuniões Semanais

<b>SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE POUSO ALEGRE</b> <b>DIRETORIA EDUCACIONAL</b> <b>PROGRAMA DE INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA</b> <b>AGENDA DAS REUNIÕES SEMANAIS</b>	
Horário	Atividade
De 8h às 9h	Prestação de contas e solicitação de viagens.
De 9h às 9h15	Café.

De 9h15 às 9h30	Entrega dos relatórios de visita às gerentes.
De 9h30 às 12h	Socialização das visitas realizadas, promovendo troca de ideias e experiências entre os analistas.
De 12h às 13h	Almoço.
De 13h às 14h	Orientações aos analistas.
De 14h às 15h	Planejamento das próximas visitas.
De 15h às 15h15	Café.
De 15h15=às 17h	Organização de materiais para as visitas e estudo.

Fonte: Elaborada pela própria autora.

### **3.7. Apresentação do PAE às escolas**

Uma reunião com os diretores e especialistas das escolas deverá ser organizada para apresentação dos objetivos e ações do PAE, solicitando empenho para a viabilização do trabalho.

### **3.8 Avaliação**

A avaliação da proposta de formação será por meio do monitoramento das ações dos analistas, a partir da análise dos relatórios de visita às escolas. O monitoramento será muito importante para o acompanhamento das ações desenvolvidas pelos analistas, observando se elas estão de acordo com o Plano de Trabalho. As reuniões semanais também terão um momento destinado ao relato dos analistas, a fim de buscar indicadores que sirvam para analisar se houve melhoria nas ações ou se há necessidade de retomada em alguns pontos.

Há de se considerar também os resultados das avaliações externas, que serão os indicadores do sucesso ou não da implementação das ações propostas neste PAE.

### 3.9 Quadro resumo das ações do PAE

Esse quadro resumo das ações do PAE foi elaborado para facilitar a organização da implementação do Plano de Ação na SRE.

<b>Ações</b>	<b>Atividades</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Período</b>
Reunião com a Diretora Educacional	<p>Apresentação da pesquisa, do caso de gestão e da proposta de trabalho.</p> <p>Elaboração de um plano de ação para a organização do trabalho das gerentes, considerando novas regras para a análise e registro de observação dos relatórios de visita dos analistas e a organização das reuniões semanais, procurando otimizar o tempo e trabalhar com os temas necessários.</p>	Gerentes do PIP ATC e CBC	1 dia (a ser agendado)
Reunião com as equipes do PIP ATC, CBC e demais integrantes da Diretoria Educacional.	<p>A. Apresentação da pesquisa e do caso de gestão, salientando pontos essenciais para a proposição desse PAE.</p> <p>B. Reflexão com os analistas sobre o trabalho realizado até então:            B.1. Que ações estão sendo desenvolvidas nas escolas que atende?            B.2. O trabalho realizado tem sido significativo no sentido de atender às dificuldades dos alunos?            B.3. As ações planejadas estão propiciando a melhoria da aprendizagem dos alunos?</p> <p>Mobilização de toda a equipe para a execução das ações desse PAE;</p> <p>C. Planejamento da execução das ações.</p>	Gerentes do PIP ATC e CBC	Primeira semana da formação continuada
Reunião para estudo com	Estudo da Resolução 2197/2012, dos cadernos de boas práticas dos analistas	Gerentes do PIP ATC e	Três dias



os analistas das equipes do PIP ATC e CBC	no que se refere ao eixo 1 – Conhecimentos, Competências e Habilidades, salientando o item 1.1 Dominar o conteúdo necessário para o bom desempenho da função, boa prática sugerida para a obtenção da excelência do ensino. Em seu subitem: Conhecer em detalhes o material pedagógico institucional da SEE (Cadernos da SEE/CEALE, CBCs, Cadernos de Boas Práticas dos Analistas, dos Professores, dos Diretores, dos Especialistas, do Projeto Educação em Tempo Integral e dos Professores para Ensino do Uso da Biblioteca, Revistas Pedagógicas do Simave, Centro de Referência Virtual do Professor, Guias do Especialista e do Diretor, dentre outros) bem como outros materiais pedagógicos reconhecidos na área da Educação.	CBC	
Reunião para estudo com os analistas das equipes do PIP ATC e CBC	Apresentação de sugestões bibliográficas, artigos e referenciais teóricos que tratam de alfabetização e dificuldades de aprendizagem, com a proposta de divisão de grupos para estudo e apresentação das conclusões aos demais.	Gerentes do PIP ATC e CBC	15 dias, sendo o primeiro para a reunião e os demais para o estudo e preparação da apresentação
Reunião com os analistas para apresentação do material estudado.	Organização de Plenária para apresentação e discussão do material estudado.	Gerentes do PIP ATC e CBC e equipes do PIP	Reunião semanal
Reunião com os analistas do PIP ATC e CBC	Troca de experiências e orientação sobre como trabalhar a intervenção pedagógica com alunos não alfabetizados.  Apresentação do Material “O Sonho de Renato”, elaborado pela SEE para atender a alunos com defasagem idade série.  Proposta de reelaboração do material para adaptá-lo à realidade local.  Planejamento de ações para direcionamento do trabalho nas escolas.	Gerente e analistas do PIP ATC	Reunião semanal

Reunião com os diretores e especialistas das escolas	Apresentação dos objetivos e ações do PAE, solicitando empenho dos analistas para a viabilização o trabalho.	Diretora Educacional e Gerentes do PIP	1 dia (a ser agendado)
Avaliação	Monitoramento das ações dos analistas a partir da análise dos relatórios de visita às escolas.	Gerentes do PIP	Reuniões semanais

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o objetivo de avaliar a implementação da Política do Programa de Intervenção Pedagógica na Superintendência Regional de Ensino de Pouso Alegre, através da análise das ações dos analistas do PIP retratada nos relatórios de visita às escolas. Meu objeto de estudo foram os possíveis entraves na relação entre a Equipe Regional do PIP e as escolas acompanhadas, que não têm permitido a aprendizagem significativa dos alunos e, com isso, a melhora dos resultados e o alcance das metas estabelecidas pela Secretaria de Estado de Educação.

A pesquisa foi realizada com a análise de 764 relatórios de visita às escolas, elaborados pelos analistas. Neles constam informações relevantes que ficaram “perdidas” no decorrer do ano letivo. Há registro de um elevado número de alunos com dificuldades de aprendizagem nos anos finais do Ensino Fundamental e, considerando que eles foram encontrados, mas não devidamente acompanhados durante o ano letivo, conclui-se que houve uma fragmentação no trabalho dos analistas e das gerentes do PIP. O PIP é um programa desenvolvido pela Secretaria de Educação de Minas Gerais, que tem como foco principal o aluno e seu desempenho e como eixo do trabalho a gestão pedagógica, articulando as ações, realizando as intervenções pedagógicas no tempo certo, promovendo a formação continuada dos professores e entendendo o cumprimento das metas pactuadas como compromisso de todos. Esse trabalho fragmentado não possibilitou sucesso em sua implementação.

O presente trabalho me possibilitou observar que o Programa de Intervenção Pedagógica oferece boas estratégias para o desenvolvimento da intervenção pedagógica, contando com excelente material de apoio para suporte à prática docente, além de acompanhamento e assessoria às SREs e às escolas.

Dessa forma, o que este Plano de Ação Educacional propõe é uma reorganização do trabalho dos analistas e das gerentes do PIP, através de um planejamento coletivo que garanta um atendimento efetivo e sequencial às escolas, assegurando a orientação e o acompanhamento do trabalho nas escolas no desenvolvimento da gestão pedagógica, com foco no desempenho escolar dos alunos. Espera-se com este PAE promover uma intervenção pedagógica eficaz e no

tempo certo, contribuindo para a melhoria do desempenho das escolas como um todo. Vale destacar que o tema deste estudo não se encerra aqui. Outros dados e/ou elementos poderão se integrar às ações dos analistas do PIP após o período pesquisado, havendo, também, abertura para que outros trabalhos possam dar sequência à pesquisa em relação às atividades dos analistas do PIP ATC na orientação e no acompanhamento da alfabetização nas escolas e, no campo dessas escolas, como são recebidas as orientações do analista do PIP, qual é a sua aceitação ou resistência e quais os resultados desse atendimento. Importante ressaltar aqui também que o papel do professor, figura chave para o sucesso do trabalho com os alunos na escola, não foi diretamente tratado nesse PAE para se evitar o desvio do foco no trabalho do analista do PIP. Mas esse personagem também poderia ser objeto de análise de trabalhos de pesquisa subsequentes a este.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA MINAS. Disponível em: <[www.agenciaminas.mg.gov.br](http://www.agenciaminas.mg.gov.br)>. Acesso em: 30/11/2012

AUGUSTO, Maria Helena Oliveira Gonçalves. **A regulação das políticas educacionais em Minas Gerais e a obrigação de resultados**: o desafio da inspeção escolar. Belo Horizonte: UFMG/FAE, 2010.

CAMARGOS, Malco Braga; ANJOS, Isabel dos. O Monitoramento e a Avaliação e o Desafio da Gestão para a Melhoria dos Resultados Sociais, 2010.

CENTRO DE REFERÊNCIA VIRTUAL DO PROFESSOR (CRV). Disponível em: <<http://crv.educacao.mg.gov.br/>>. Acesso em: 13/02/2013

FUNDAÇÃO VÍTOR CIVITA - Avaliação Externa como Instrumento da Gestão Educacional nos Estados – Relatório Final, 2011

INSTITUTO AVALIAR. Disponível em: [http://paae.institutoavaliar.org.br/sistema\\_ava\\_v2/default.aspx?id\\_objeto=23967&id\\_pai=23967&area=AREA](http://paae.institutoavaliar.org.br/sistema_ava_v2/default.aspx?id_objeto=23967&id_pai=23967&area=AREA) . Acesso em: 30/10/2012

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

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. **Caderno de Boas Práticas dos Analistas Educacionais**, Belo Horizonte, 2010.

\_\_\_\_\_. **Caderno de Indicadores 2012**. Disponível em: <<http://www.escriptorio.mg.gov.br/wp-content/uploads/2012/07/CADERNO-INDICADORES-2012-WEB1.pdf>>. Acesso em: 30/10/2012

\_\_\_\_\_. **O Sonho de Renato**. Guia do Professor Alfabetizador das Turmas de Letramento. Belo Horizonte, 2008

\_\_\_\_\_. Diretoria de Ensino Fundamental. **Relatório Síntese do Programa de Intervenção Pedagógica de 2006 a 2010**. Belo Horizonte, 2011.

\_\_\_\_\_. **Guia para Elaboração do Plano de Intervenção Pedagógica**. Toda Escola Pode Fazer a Diferença. Disponível em: <[http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema\\_crv/banco\\_objetos\\_crv/%7BE1CD6AF7-E5FF-43AE-A5A3-CA40A6C67F29%7D\\_Cartilha%20FINAL.pdf](http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7BE1CD6AF7-E5FF-43AE-A5A3-CA40A6C67F29%7D_Cartilha%20FINAL.pdf)>. Acesso em: 29/07/2012.

SIMAVE. Disponível em: <[www.educacao.mg.gov.br](http://www.educacao.mg.gov.br)>. Acesso em: 02/12/2012

WEISS, Carol. **Evaluation**. Prentice-Hall: New Jersey, 2010. Disponível em: <<http://www.ppgp.caedufjf.net/>>. Acesso em: 06/08/2013.

**APÊNDICE A – Quadros com os pontos convergentes e os pontos contraditórios encontrados nos relatórios de visita de todos os analistas.**

Os dados constantes nesses quadros são essenciais para a compreensão do caso. Para facilitar o entendimento, eles foram separados por analista.

**Analista A:**

Analista PIP/CBC	Relatório Ano 2011	Relatório Ano 2011	Relatório Ano 2012	Relatório Ano 2012
	Observações gerais	Observações pedagógicas	Observações gerais	Observações pedagógicas
	<p>Constatação de que o Projeto Político Pedagógico da Escola X está desatualizado.</p> <p>O analista atende a sete escolas, e nos primeiros relatórios de visitas de todas elas, há registro sobre a análise dos planos de aula dos professores, com a afirmação de que eles não condizem com os CBC.</p> <p>Há também, em alguns relatórios, relato de que os professores só trabalham com o livro didático.</p> <p>Há relato de casos de alunos não alfabetizados, no 6º ano, em quatro das sete escolas por ele acompanhadas, sem detalhamento de quantos e quais são esses alunos.</p>	<p>Não há nenhum registro de orientação a respeito da elaboração de um novo PPP para a escola X.</p> <p>Não há registro de orientações concretas sobre o trabalho com os professores e ações sobre plano de aula, CBC e trabalho diversificado.</p> <p>Há registro de que foram dadas orientações sobre a intervenção pedagógica aos alunos não alfabetizados. Porém, não há detalhamento das ações.</p>	<p>Não há registro nos relatórios desse ano sobre o PPP.</p> <p>Referência a oito alunos não alfabetizados no 6º ano, encontrados por meio de avaliação diagnóstica interna. Não há retomada do caso dos alunos não alfabetizados. Não é possível, por meio dos relatórios, saber se esses alunos foram atendidos pela intervenção, se superaram suas dificuldades, ou se foram aprovados ou reprovados.</p>	<p>Não há registro de nenhuma ação relacionada ao PPP.</p> <p>Não há registro de acompanhamento sistemático dos alunos não alfabetizados até o final do período observado.</p> <p>Não há observações pedagógicas sistemáticas a respeito dos alunos não alfabetizados.</p>

**Analista B:**

Analista PIP/CBC	Relatório Ano 2011	Relatório Ano 2011	Relatório Ano 2012	Relatório Ano 2012
	Observações gerais	Observações pedagógicas	Observações gerais	Observações pedagógicas
	<p>Não há referência significativa de alunos com problemas de aprendizagem nesse período.</p> <p>Não há registro de diagnóstico no final do ano.</p> <p>Em todos os relatórios desse analista no período observado, há registro de visitas às salas de aula.</p>	<p>Não há registro de ações realizadas para organizar o planejamento do ano subsequente.</p> <p>Não há registro detalhado sobre as ações realizadas durante as visitas às salas de aula.</p> <p>Não há registro de <i>feedback</i> dado ao professor, a respeito das observações feitas durante a visita.</p>	<p>Faz referência a “muitos alunos” com problema de leitura e escrita no 6º ano, que não foram detectados no ano anterior, e não se sabe quem são esses alunos e quais suas dificuldades.</p> <p>Faz referência a “muitos alunos” com dificuldades em Matemática no 6º ano.</p>	<p>Há registro em um relatório sobre o planejamento e organização da intervenção, porém não há mais nenhum outro relatório fazendo referência ao acompanhamento e/ou monitoramento dessa intervenção.</p> <p>Não há, em todo período analisado, nenhuma orientação de trabalho destinada aos alunos com dificuldades em Matemática.</p>



**Analista C:**

Analista PIP/CBC	Relatório Ano 2011	Relatório Ano 2011	Relatório Ano 2012	Relatório Ano 2012
	Observações gerais	Observações pedagógicas	Observações gerais	Observações pedagógicas
	Há vários relatos de visita às turmas dos anos finais, mas não há nenhum registro significativo.	Relata o caso de 37 alunos reprovados no 6º ano na escola B, todos com dificuldades de aprendizagem, principalmente em leitura e interpretação, oriundos de outras escolas, visto que a relatada atende apenas aos anos finais.	Retoma o caso dos alunos reprovados no ano anterior, com orientações a respeito da necessidade de intervenção pedagógica, porém não há registro de quem são esses alunos nem há especificação de quais são suas dificuldades.	Durante todo o período, não há retomada da questão dos alunos reprovados. Também não há fechamento dessa questão no final do ano.

**Analista D:**

Analista PIP/CBC	Relatório Ano 2011	Relatório Ano 2011	Relatório Ano 2012	Relatório Ano 2012
	Observações gerais	Observações pedagógicas	Observações gerais	Observações pedagógicas
	<p>Há vários relatos de visita às turmas de 9º ano e material de estudo que foi repassado à supervisão pedagógica. Número de visitas mais intenso na escola C, que é estratégica. Porém, sem registro de nenhuma ação diferenciada das escolas consolidadas..</p>	<p>Encontra na escola C ao final do ano letivo, duas turmas de 9º ano nas quais, conforme o mapa de resultado da avaliação diagnóstica do PROEB, os alunos não consolidaram nenhuma habilidade do CBC de Língua Portuguesa.</p>	<p>Não retoma a questão dos alunos do 9º ano da escola C, não há referência se esses alunos foram aprovados ou reprovados; apenas consta registro de várias visitas ao 9º ano durante todo o período analisado; Ainda há o relato de que as relações interpessoais são problemáticas, não havendo diálogo entre a equipe gestora e os professores. O relacionamento não é saudável, ocasionando resistência de ambas as partes. Os professores, em sua maioria, são descomprometidos em relação à frequência e as necessidades da escola (faltas, férias, licenças).</p>	<p>Os registros desse analista são em forma de tópicos, não ficando claras as observações pedagógicas; Não há registro de nenhuma orientação a respeito do problema com as relações interpessoais.</p>

**Analista E:**

Analista PIP/CBC	Relatório Ano 2011	Relatório Ano 2011	Relatório Ano 2012	Relatório Ano 2012
	Observações gerais	Observações pedagógicas	Observações gerais	Observações pedagógicas
	Os relatórios são técnicos, apenas com tópicos que relatam as ações realizadas durante a visita.	As observações pedagógicas não ficam muito claras, sendo registradas apenas em tópicos que repetem as ações realizadas durante a visita no item das observações gerais, como: “Visitei a turma de 9º ano”; “Conversei com a supervisora”; “Atendi o professor de Matemática do 9º ano”; “Analisei o mapa de resultados da avaliação diagnóstica aplicada aos alunos dos anos finais”.	Relata que avaliou a leitura dos alunos do 6º ano e poucos dominam a capacidade de compreensão leitora. Entretanto, não registra quantos e quem são esses alunos e se houve orientações sobre como trabalhar com eles para sanar essas dificuldades.	Em todo o período analisado, não há registro de acompanhamento dos alunos do 6º ano que apresentaram dificuldade de compreensão leitora.

**Analista F:**

Analista PIP/CBC	Relatório Ano 2011	Relatório Ano 2011	Relatório Ano 2012	Relatório Ano 2012
	Observações gerais	Observações pedagógicas	Observações gerais	Observações pedagógicas
	Relatos de visita às turmas de 9º ano, de observação do Projeto Político Pedagógico e de entrega de material de estudo à supervisão pedagógica.	Não há registro sistemático das observações pedagógicas.	No início do ano, há relato de muitos alunos em progressão parcial nos anos finais em todas as sete escolas atendidas pelo analista; Em todo o período observado, os relatórios de visita desse analista são muito parecidos, sendo as ações e os registros quase os mesmos; mesmo nas duas escolas estratégicas.	Não há registro de acompanhamento sistemático dos alunos em progressão parcial;

**Analista G:**

Analista PIP/CBC	Relatório Ano 2011	Relatório Ano 2011	Relatório Ano 2012	Relatório Ano 2012
	Observações gerais	Observações pedagógicas	Observações gerais	Observações pedagógicas
	Faz referência a uma tomada de leitura realizada com os alunos do 6º ano, tendo sido avaliados 36 alunos. Destes, 17 não apresentam uma leitura fluente.	Sugere que seja organizado um projeto de leitura para atender a esses alunos. Esse assunto não é retomado até o final do período observado.	As visitas ao 9º ano são intensificadas nesse período. Não há referência aos alunos do 6º ano com problemas de leitura durante todo o período observado.	Não há registro de visita, observações pedagógicas, nem orientações a respeito dos problemas de leitura dos alunos do 6º ano durante todo o período observado.

**Analista H:**

Analista PIP/CBC	Relatório Ano 2011	Relatório Ano 2011	Relatório Ano 2012	Relatório Ano 2012
	Observações gerais	Observações pedagógicas	Observações gerais	Observações pedagógicas
	Relato muito sucinto. Aponta apenas tópicos como “visita às salas de aula”; “reunião com a equipe pedagógica”.	Não há nenhuma observação pedagógica relevante, apenas comentários como “a supervisão vem fazendo um bom trabalho”; “as reuniões de Módulo II vêm sendo trabalhadas de maneira produtiva”; “os professores trabalham com os CBC”, deixando transparecer que está tudo bem nas 6 escolas que visitou no período.	Acompanhou seis escolas e avaliou a leitura dos alunos do 6º ano em todas elas. Há registro de alunos que não leem com fluência em todos os relatórios. Em duas escolas, apresenta casos de alunos não alfabetizados (um na primeira e três na segunda). Não há referência aos nomes e turmas dos alunos e se há um acompanhamento. As visitas ao 9º ano ganham mais atenção.	Durante todo o período observado, não há registro do acompanhamento sistemático da intervenção realizada com os alunos do 6º ano que apresentaram problemas de aprendizagem em leitura e escrita.

**Analista I:**

Analista PIP/CBC	Relatório Ano 2011	Relatório Ano 2011	Relatório Ano 2012	Relatório Ano 2012
	Observações gerais	Observações pedagógicas	Observações gerais	Observações pedagógicas
	Faz referência ao relato da supervisora sobre alunos que estão nos anos finais, mas não sabem ler.	Orienta sobre a necessidade de uma intervenção pedagógica aos alunos com problemas de alfabetização, porém não oferece sugestões.	Não há acompanhamento desses alunos. O atendimento ao 9º ano é mais intenso.	Não há registro de acompanhamento dos alunos não alfabetizados em todo o período observado.

**Analista J:**

Analista PIP/CBC	Relatório Ano 2011	Relatório Ano 2011	Relatório Ano 2012	Relatório Ano 2012
	Observações gerais	Observações pedagógicas	Observações gerais	Observações pedagógicas
	Relata reunião de módulo II que participou na escola E, na qual os professores dos anos finais manifestaram a grande preocupação com os alunos que estão no 6º ano e não conseguem acompanhar as aulas, por não estarem com todas as capacidades de leitura e escrita consolidadas.	Esclarece que conversou com os professores e comprometeu-se a buscar uma solução para esse problema com a equipe do PIP ATC.	O analista J, devido a uma reorganização da equipe, deixou de atender à escola E, e não há registro de que o caso dos alunos do 6º ano foram repassados ao analista B, que passou a atender a referida escola. Não há registro nos relatórios do analista B sobre esses alunos em todo o período observado.	O analista J, devido a uma reorganização da equipe, deixou de atender à escola E, e não há registro de que o caso dos alunos do 6º ano foram repassados ao analista B, que passou a atender a referida escola. Não há registro nos relatórios do analista B sobre esses alunos em todo o período observado.

Fonte: Quadros elaborados pela própria autora

## APÊNDICE B - Instrumento de Autoavaliação

Prezado analista, abaixo temos um instrumento de autoavaliação de sua prática dentro das diretrizes do Programa de Intervenção Pedagógica. Ele foi elaborado de acordo com o Caderno de Boas Práticas dos Analistas Educacionais (SEEMG 2010). Pedimos que leia atentamente, refletindo sobre suas ações, e preencha com fidedignidade, pois essa reflexão norteará um novo planejamento de nosso trabalho. Esse instrumento servirá apenas para sua reflexão e não será recolhido ou analisado.

Boa prática	Frequência				
	Diária	Semanal	Mensal	Anual	Não realizou a contento
Dominar o conteúdo necessário para o bom desempenho da função.					
Estudar e buscar manter-se sempre atualizado.					
Planejar e organizar o trabalho para aumento da produtividade na SRE.					
Atualizar-se constantemente sobre as políticas e diretrizes da SEE.					
Repassar às escolas as orientações e diretrizes pedagógicas da política educacional da SEE.					
Orientar e acompanhar o plano de intervenção pedagógica em cada escola.					
Promover o aprimoramento profissional dos especialistas e professores das escolas.					
Conhecer a legislação relativa à educação.					
Conhecer os materiais disponíveis da área educacional.					
Participar de encontros para estudos com toda a equipe pedagógica da SRE.					
Buscar auto aperfeiçoamento e melhoria do ambiente na SRE.					
Desempenhar, na gestão pedagógica, o papel de parceiro e orientador da escola, buscando estabelecer uma relação de confiança.					
Orientar e acompanhar o planejamento e a implementação do trabalho das escolas.					

Estimular as escolas a refletir sobre seus resultados e sobre ações para atingir as metas.					
Conhecer e analisar, junto com a equipe da escola, os resultados das avaliações externas.					
Conhecer o perfil do quadro de pessoal das escolas, sobretudo da equipe pedagógica.					
Orientar e acompanhar os projetos da SEE em execução nas escolas estaduais.					
Orientar e acompanhar o trabalho nas escolas como um todo.					
Conhecer o Plano de Intervenção Pedagógica e acompanhar sua execução					
Avaliar o desempenho da escola					

## APÊNDICE C - Instrumento para análise dos relatórios de visita às escolas

<b>Escola:</b> <b>Analista responsável:</b> <b>Data da visita:</b> <b>Data da última visita:</b>	
Pontos que foram retomados em relação à última visita.	
Observações pedagógicas relevantes.	
Pontos que devem ser retomados na próxima visita.	
Orientações repassadas ao analista.	
<hr style="width: 40%; display: inline-block; margin-right: 100px;"/> <b>Gerente do PIP</b> <hr style="width: 40%; display: inline-block; margin-left: 100px;"/> <b>Analista</b>	

Fonte: Elaborado pela própria autora